

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА СУБ'ЄКТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля», освітньої програми
«Підприємництво та торгівля»
Дзівік Андрій Андрійович

Керівник : доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки, кандидат
економічних наук
Стефінін В.В.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
Мигович Т.М.

Івано-Франківськ - 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Основні мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом..	7
1.2. Економічна сутність та роль мотивації персоналу у досягненні ефективності діяльності підприємств.....	15
1.3. Механізм формування системи управління мотивацією персоналу підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	39
2.1. Методичні аспекти оцінки та управління мотивацією персоналу для забезпечення ефективної праці	39
2.2. Оцінка наявних систем стимулювання мотивації персоналу на підприємствах України.....	51
2.3 Аналіз використання інструментів стимулювання персоналу на малих підприємствах.....	64
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	76
3.1. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств та можливість його адаптації в Україні.....	76
3.2 Технології управління системою мотивації персоналу на рівні суб'єктів підприємництва.....	86
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВОК.....	101

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106	3
ДОДАТКИ.....	113	

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Сучасна ситуація на ринку праці безперервно змінюється, що формує нові завдання для підприємств у сфері заохочення персоналу. Такі труднощі виникають через: нестачу узгодженості між освітньою системою та ринком праці, активне впровадження сучасних і технологічних рішень, трансформацію соціально-економічних умов та зміну потреб працівників. Потрібно усвідомлювати та враховувати ці чинники, щоб сформувати дієві стимули, які забезпечать зацікавленість персоналу та високу результативність їхньої праці.

Система заохочення працівників виступає важливою складовою ефективного управління колективом, адже вона спонукає співробітників досягати кращих показників, підвищує їх робочу активність і задоволеність діяльністю, а також сприяє збереженню компетентних фахівців у компанії.

Сьогоднішні працівники звертають увагу не лише на оплату праці, а й на перспективи професійного зростання, можливість працювати за гнучким графіком та підтримувати гармонію між роботою й особистим життям. Потрібно створити умови, за яких кожен член колективу відчує свою значущість, отримуватиме постійний відгук і матиме шанс удосконалювати власні здібності.

Загалом, для формування результативної системи заохочень слід комплексно застосовувати різні методи стимулювання та регулярно їх удосконалювати. Ефективність мотивування персоналу дає змогу підприємствам досягати високих показників і утримувати свої позиції в конкурентному середовищі.

Питання мотивації персоналу на підприємстві досліджувались як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Зокрема серед зарубіжних науковців варто виокремити праці таких, як М. Армстронг, А. Маслоу, Ф. Лусанс, А. Стайкович, Дж. Мадден, Н. Кумар, Я. Джін та ін. Серед вітчизняних авторів, що вивчали проблеми мотивації персоналу, можна виокремити Д. Богиня, А. Гриненко, А. Колот, В. Нижник, Дубовий А.М., Денисенко М. П., Мельник Л.

С., Орлова В. К., Камінська І. Б., Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. та ін.

Позаяк базою дієвої соціально-економічної мотивації персоналу є ефективне управління, а в українській економіці все більшу роль відіграють малі підприємства, тому актуальними є дослідження основ управління системою мотивації персоналу на суб'єкті малого підприємництва та особливостей соціально-економічної мотивації персоналу підприємств у контексті інноваційних змін.

Мета дослідження – розвиток теоретико-методичних засад системи мотивації персоналу малих підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їх дієвості в сучасних умовах.

Завдання дослідження:

- дослідити основні мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом;
- визначити економічну сутність та роль мотивації персоналу у досягненні ефективності діяльності підприємств;
- описати основи формування системи управління мотивацією персоналу підприємства;
- охарактеризувати методичні аспекти оцінки та управління мотивацією персоналу для забезпечення ефективної праці;
- провести оцінку наявних систем стимулювання мотивації персоналу на підприємствах України;
- проаналізувати використання інструментів стимулювання персоналу на малих підприємствах;
- окреслити підходи до мотивації персоналу підприємств зарубіжжям;
- обґрунтувати переваги новітніх технологій управління системою мотивації персоналу на рівні суб'єктів підприємництва.

Об'єкт дослідження є система мотивації персоналу на підприємствах

Предмет дослідження процес формування механізму управління системою мотивації персоналу на суб'єкті малого підприємництва.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалася низка

методів, серед яких найважливішими є статистичний, методи візуального, просторового, економічного, статистичного і соціологічного аналізу – для всебічного вивчення об’єкту дослідження; системно-структурний аналіз – для дослідження структури системи мотивації персоналу; метод порівняння – для виявлення особливостей мотивації персоналу на великих і малих підприємствах; комп’ютерні технології – для формування даних, необхідних для розкриття мети і вирішення дослідницьких завдань.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти та нормативні документи України, праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, матеріали власних спостережень.

Наукова новизна полягає у систематизації теоретичних та практичних основ управління мотивацією персоналу, пристосованих до сучасних умов мінливості та невизначеності. Дослідження включає вивчення інноваційного методу соціальних ліфтів у мотивації персоналу малих підприємств, що дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на обмеженість кадрових ресурсів та перетворювати плінність кадрів на професійне зростання. Також у роботі поєднано вивчення економічних та неекономічних складових мотивації персоналу. Таким чином, новизна теми полягає у вдосконаленні традиційних підходів до управління системою мотивації через включення сучасних методів, які формують більшу якість управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій та інструментів, які можуть бути використані підприємствами для ефективного стимулювання персоналу.

Структура кваліфікаційної роботи. Відповідно до мети, завдання і предмета дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 106 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Основні мотиваційні теорії у сфері праці та управління персоналом

Одним із головних завдань України на шляху євроінтеграції є створення умов для економічного піднесення, інноваційного поступу та підвищення рівня людського розвитку. Виконання цих цілей за умов обмежених традиційних ресурсів економічного зростання потребує пошуку ефективних способів активізації людського потенціалу та стимулювання прогресивних змін у розвитку продуктивних сил суспільства.

Світова наука і практика підтверджують, що потужним інструментом підвищення трудової активності людей виступає мотивація [65, с. 7]. Без її грамотного й гнучкого застосування неможливо розраховувати на швидке подолання кризових явищ на підприємствах, прискорення інноваційного розвитку, а також зміцнення конкурентних позицій як окремих підприємств, так і держави загалом на світовій арені.

Поняття «мотивація» є актуальним міждисциплінарним терміном, який відображає внутрішній стан особи або колективу щодо здійснення дій, ухвалення рішень чи підтримання певної поведінки в умовах мінливого середовища.

Етимологічно слово мотивація походить від латинського «movere» — «рух», що передає сутність його функціонального змісту. Існує велика кількість авторських визначень мотивації, серед яких варто згадати найпоказовіші. Так, у відомому дослідженні російського науковця Борецької Н.П. мотивація тлумачиться як процес формування мотивів, тоді як мотив є складним психологічним утворенням, яке спонукає до свідомих дій і вчинків та є їхньою

основою [5, с. 312]. Отже, мотивацію слід розглядати як внутрішній психологічний процес.

У праці Гриненко А.М. мотивація трактується як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних чинників, що спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми дій і надають їм спрямованості, зорієнтованої на досягнення особистих та організаційних цілей [72, с. 98]. Отже, зміст мотивації охоплює не лише внутрішні мотиви, а й зовнішні стимули.

У визначенні «мотивації», поданому Капустянським П. З., акцент зроблено на її розумінні як процесу створення умов, що впливають на поведінку людини, спрямовуючи її в необхідному для організації напрямі та стимулюючи до активної, сумлінної й відповідальної праці при виконанні поставлених завдань [26, с. 24]. Таким чином, головна увага приділяється зовнішнім чинникам середовища.

Більшість наукових тлумачень поняття мотивації не є тотожними, однак дозволяють окреслити кілька основних підходів до її розуміння:

1. мотивація – це сукупність мотивів або впливових чинників [6, с. 17];
2. мотивація – це стан особистості, що відображає поєднання її потреб, інтересів і ціннісних орієнтацій, формуючи спрямованість та активність трудової поведінки;
3. мотивація – це єдність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які стимулюють людину до діяльності, визначають її поведінку та забезпечують орієнтацію на досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей [28];
4. мотивація – це процес спонукання або стимулювання окремої особи чи групи до діяльності, спрямованої на реалізацію завдань організації [32, с. 178].

Перший підхід головну увагу приділяє саме мотивам трудової діяльності. Це усвідомлені причини та підстави праці, які спонукають, спрямовують і регулюють трудову поведінку людини, відображаючи рівень розвитку її потреб

та ціннісних орієнтацій у професійній сфері. Сучасна теорія мотивації праці охоплює широкий спектр мотивів.

Другий підхід до тлумачення мотивації (як сукупності внутрішніх і зовнішніх рушійних чинників) зосереджується передусім на внутрішніх аспектах мотивації на рівні особистості. Третій підхід пропонує комплексне бачення цього явища, поєднуючи взаємодію внутрішньої та зовнішньої мотивації в єдиній системі.

Четвертий підхід стосується зовнішньої мотивації, яка виражає вплив на поведінку людини на рівні підприємства, регіону чи держави за допомогою економічних, соціальних, психологічних або адміністративних методів. Такий підхід дозволяє розглядати мотивацію як одну з ключових управлінських функцій.

На нашу думку, усі наведені підходи мають право на існування, оскільки їх вибір залежить від мети дослідження. Водночас найбільш доцільним вважаємо третій підхід, адже він інтегрує внутрішню і зовнішню мотивацію. Найвищий мотиваційний результат, на наш погляд, досягається тоді, коли обидва типи мотивації діють узгоджено, тобто коли інтереси працівника та організації збігаються.

Отже, узагальнюючи різні підходи до тлумачення мотивації, доречно розглядати її як внутрішній процес, що зумовлюється зовнішніми впливами. Процес мотивування, хоч і має переважно зовнішнє походження, повинен спиратися на внутрішні спонукальні сили особистості. Ефективність мотивування досягається тоді, коли людина вважає, що її дії, рішення чи прагнення є результатом власних потреб і інтересів [34].

Пояснення загальної сутності мотивації створює підґрунтя для аналізу теоретичних засад її вивчення. Насамперед йдеться про концепції та теорії, що формують науково обґрунтовану систему знань і гіпотез щодо змісту, об'єктів, чинників, інструментів, механізмів та результатів мотивації. У сукупності ці наукові положення становлять основу мотиваційних теорій.

Огляд економічної літератури показує, що теоретичні засади мотивації застосовуються надзвичайно широко. Це пояснюється тим, що мотиви, засновані на потребах і інтересах, виступають рушійною силою економічної та соціальної поведінки людини і різних соціальних груп, що часто стає предметом економічних досліджень. На рівні підприємств і організацій саме мотиваційні теорії формують методологічну основу аналізу.

Сучасні дослідники мотивації прагнуть виявити нові способи впливу на мотиви конкретної особи чи групи. Пошук таких рішень сприяє розвитку науки, що постійно вдосконалює підходи до мотивування, трансформуючи їх у напрямі прихованої мотивації. Це, своєю чергою, зумовило поступову еволюцію мотиваційних теорій. Як зазначають Новікова М. М., Мажник Л. О., розвиток цих теорій пройшов тривалий шлях — від несвідомих, донаукових уявлень про матеріальне стимулювання за принципом «батога і пряника», які тривалий час вважалися дієвими, до науково обґрунтованих моделей, що намагаються оптимізувати мотиваційні процеси в організації. Проте більшість сучасних підходів розглядають мотивацію переважно з психологічного, внутрішнього або індивідуального боку, ігноруючи її організаційну складність. Тому є цілком логічною потреба у створенні нових, більш функціональних теорій мотивації, здатних відображати взаємозв'язок мотиваційного процесу з іншими управлінськими системами [33, с.41].

Короленко С., Короленко Р., Судакова Ю., аналізуючи еволюцію мотиваційних теорій, зазначають, що їхній розвиток тісно пов'язаний із процесами переходу від індустріального суспільства до інформаційного (постіндустріального), а також із формуванням зрілого конкурентного середовища. Усе це зумовлює поступовий перехід від класичних мотиваційних теорій до інноваційних, від методів економічного стимулювання до постеконічних форм мотивації, які поєднують соціальні та економічні складові [35, с.53].

Попри значущість сучасних теоретичних підходів до вивчення мотивації,

важливо усвідомлювати її історичні витоки. У своїй праці А. Маслоу зазначає, що перша цілісна теорія мотивації була представлена психоаналітичному товариству у 1942 році як спроба об'єднати в межах єдиної теорії окремі ідеї, висловлені З. Фрейдом, А. Адлером, К. Г. Юнгом, Д. М. Леві, Е. Фроммом, К. Хорні та К. Гольдштейном [48]. Таким чином, узагальнене бачення мотивації сформувалося порівняно нещодавно. Починаючи з 40-х років ХХ століття, інтерес до поняття мотивації різко зріс, що закономірно сприяло розвитку відповідних теоретичних концепцій.

Розгляд еволюції мотиваційних теорій доцільно здійснювати з урахуванням поділу історичного розвитку суспільства на три основні етапи:

- доіндустріальний (традиційне суспільство, у якому переважала аграрна праця та велике значення мали церква і армія);
- індустріальний (провідна роль належала промисловості, корпораціям і банківським структурам);
- постіндустріальний (визначальна роль знань та інформаційних технологій).

Перехід від одного типу суспільства до іншого завжди супроводжується глибокими змінами у сфері праці, переоцінкою цінностей, переглядом мотивів і стимулів людської діяльності, що, своєю чергою, зумовлює трансформацію мотиваційних теорій і практичних методів мотивування [54, с.25].

Беручи до уваги зазначений підхід, еволюцію розвитку наукових уявлень про мотивацію у сфері праці можна умовно поділити на три етапи.

I період (від XVIII ст. до 30-х рр. ХХ ст.) характеризується зародженням наукової думки щодо мотивації праці в умовах переходу від доіндустріального до індустріального суспільства. У цей час у методах мотивації домінує обмежене уявлення про «економічну» людину, основним стимулом для якої є отримання доходу.

II період (з 30-х до 70-х рр. ХХ ст.) позначений розширенням наукових поглядів на мотивацію, що пов'язано з утвердженням образу людини як істоти

«соціальної», чії прагнення виходять за межі матеріальних потреб. Визнання значення сприятливих умов праці, потреби у спілкуванні, повазі, визнанні, належності до колективу та самореалізації спричинило орієнтацію мотиваційних методів на підвищення продуктивності праці через задоволення соціально-економічних потреб і розвиток професійної майстерності. Цей етап відповідає фазі індустріального розвитку з появою перших ознак постіндустріального суспільства. У мотиваційних теоріях поступово формується розуміння складної структури людських потреб та зростання ролі людини в економіці.

III період (з 70-х рр. XX ст. до сьогодні) пов'язаний із формуванням інноваційних теорій мотивації, що виникли під впливом переходу від індустріального до інформаційного (постіндустріального) суспільства, процесів інформатизації, інтелектуалізації та гуманізації праці. У цих теоріях визнається провідна роль людського капіталу, акцент робиться на інвестуванні в освіту, професійний розвиток, заохочення творчості, креативності, самостійності та здатності приймати нестандартні рішення. Частка розумової праці зростає, а головними інститутами суспільства стають університети, технопарки, інноваційні центри, що формують нову еліту знань, де володіння інформацією стає джерелом престижу й соціального статусу.

Варто зазначити, що протягом тисячоліть людство накопичувало як позитивний, так і негативний досвід впливу на трудову поведінку, часто спираючись не на наукові підходи, а на метод «спроб і помилок». Найпоширенішим залишався принцип «батога і пряника», де покарання і страх слугували засобом контролю, а матеріальна винагорода — стимулом до дії. Від тих примітивних уявлень мотивація персоналу еволюціонувала у складне, багатогранне явище, що нині досліджується представниками соціології, психології, економіки та менеджменту.

Показовим прикладом актуальних і дотепер ідей останньої теоретичної групи є теорія підприємницької економіки П. Друкера, який визначив головні

джерела мотивації підприємницької діяльності — гроші, владу, допитливість, прагнення до визнання, бажання по-новому розподіляти та використовувати обмежені ресурси, створювати нові цінності й робити особистий внесок [17, с. 95]. Отже, мотивацію можна розглядати як багатофункціональний процес, здатний впливати на різні сфери соціального, економічного, культурного, демографічного та іншого розвитку. Водночас, у контексті дослідження мотивації персоналу підприємств, ключовими залишаються теоретичні підходи, що пояснюють мотивацію праці, діяльності підприємства та організаційного розвитку.

Далі розглянемо більш детально теоретичні основи мотивації у сфері праці та управління персоналом. Подамо найвідоміші класичні мотиваційні теорії, присвячені цій проблематиці. Їх традиційно поділяють на змістовні (які досліджують потреби та мотиви) і процесуальні (що вивчають вплив зовнішніх чинників). Такий поділ є певною мірою умовним, адже більшість теорій містить наукові положення, що охоплюють обидва аспекти мотивації.

Зміст наведених теорій зосереджується переважно на головному об'єкті мотивації — праці. Різні теорії мали неоднаковий вплив і популярність у наукових колах. Ймовірно, і сьогодні найбільшу прихильність зберігає теорія потреб А. Маслоу. Учений ще у 1970 році зазначав, що тривалий час вважалося, ніби всі людські потреби будуються за зразком базових фізіологічних, а культурні проявляються так само, як біологічні. Однак нині можна впевнено твердити, що це не відповідає дійсності: більшість людських потреб не можна ізолювати, вони не мають локальної соматичної основи, і майже жодна з них не виникає окремо, без зв'язку з іншими.

Серед змістовних теорій мотивації особливої уваги заслуговують ідеї американського психолога Єльського університету К. Альдерфера. Його теорія ERG обґрунтовує наявність наступних трьох основних груп потреб: потреби існування, зв'язку та зростання. Відмінність між теоріями К. Альдерфера та А. Маслоу полягає в тому, що за Маслоу рух між рівнями відбувається лише знизу

вгору, тоді як Альдерфер вважав, що перехід можливий у двох напрямках — вгору, якщо задоволено потребу нижчого рівня, і вниз, якщо не реалізовано потребу вищого рівня [17, с. 98]. Ця концепція має вагоме значення у системі мотивації, адже підкреслює, що зовнішні впливи можуть призводити не лише до стимулювання, а й до негативних наслідків. Іншими словами, мотивація може мати не лише позитивний, але й деструктивний, демотиваційний характер.

Щодо процесуальних теорій, то фахівці найчастіше відзначають дієвість теорії справедливості Дж. Адамса, теорії сподівань В. Врума та моделі Портера–Лоулера. Про практичну значущість останньої зазначає А. Колот, наголошуючи, що ця модель дозволяє розглядати мотивацію не як простий елемент у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Вона демонструє необхідність поєднання таких компонентів, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення та сприйняття, у межах єдиної взаємопов'язаної системи.

Ще один відомий український економіст — М. Туган-Барановський — не підтримував однобічне розуміння людських інтересів і мотивів. Досліджуючи природу потреб, він застерігав від матеріалістичного підходу, який зводить їх лише до економічних чинників, і підкреслював значення психологічних мотивів, а також роль національних і релігійних почуттів [51, с. 100]. Учений одним із перших у світі запропонував чітку класифікацію потреб, поділивши їх на такі групи: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти та потреби, альтруїстичні й потреби практичного характеру

Якщо проаналізувати еволюцію мотиваційних теорій, можна чітко простежити тенденцію до зростання рівня індивідуалізації. Інноваційні динамічні зміни в економіці супроводжуються підвищенням ефективності праці, що насамперед визначається рівнем мотивації. Якщо класичні теоретичні концепції були зосереджені на аналізі потреб, мотивів людини та способів впливу на них, то сучасні теорії зосереджуються на мотивації розвитку.

Безперервне навчання та вдосконалення трудового потенціалу становлять основу новітніх підходів до мотивації. Така тенденція зумовлена підвищенням рівня добробуту, зростанням освіченості населення й активізацією потреб вищого порядку. Якщо в період становлення індустріального суспільства провідними у теоріях були ідеї матеріального стимулювання (центральним елементом мотивації виступала заробітна плата), то з розвитком суспільства та появою постіндустріальних ознак набули поширення підходи морального стимулювання (починаючи з досліджень групи вчених під керівництвом Е. Мейо у 1920-х роках ХХ ст., які довели значення уваги як мотиватора). Отже, виникла потреба у відмові від суто економічної парадигми мотивації, що втратила ефективність, і переході до соціально-економічної парадигми мотивації [17, с. 99].

Таким чином, аналіз еволюції мотиваційних теорій засвідчив, що найбільший інтерес учених і практиків зосереджений на сфері праці та управління персоналом. Практичне застосування положень мотиваційних теорій виявляється найбільш результативним саме на рівні підприємств і організацій. Тому мотиваційні концепції, орієнтовані на управління персоналом, мають особливе прикладне значення. Варто усвідомлювати, що мотивація охоплює різні аспекти життєдіяльності суспільства, тож теоретичні, методологічні й практичні підходи мають бути адаптовані до специфіки різних об'єктів впливу.

1.2. Економічна сутність та роль мотивації персоналу у досягненні ефективності діяльності підприємств

Щоб визначити сутність і специфічні завдання соціально-економічної мотивації, необхідно з'ясувати її місце серед інших видів мотивації. Під час їх розмежування слід спиратися на певні критерії. Дослідження українських і

зарубіжних науковців свідчать про різноманітність підходів до виокремлення видів мотивації. Це зумовлює потребу в системному поданні класифікаційного підходу до їх розподілу.

Проводячи класифікацію видів мотивації, варто враховувати, що їхня основа полягає в мотивах. Стосовно мотивів також існує багато варіантів класифікації, у яких застосовуються такі критерії: за потребами, які працівник прагне задовольнити; за благами, необхідними для задоволення цих потреб; за ціною (зусиллями), яку індивід готовий заплатити за отримання бажаних благ.

У працях економістів найбільш поширеним є поділ мотивів на матеріальні й нематеріальні, соціальні й економічні, інтелектуальні, моральні та статусні. Крім цього, за рівнем формування мотивів їх поділяють на індивідуальні, колективні, корпоративні, а також на мотиви муніципального, місцевого, регіонального, державного та міжнародного рівнів. Отож, розглянемо узагальнену класифікацію мотивів [22, с.47]:

- мотиви задоволення потреб у життєво необхідних благах (продуктивність, стабільність персоналу, якість праці);
- мотиви життєвого самовизначення (визнання, переключення, самовираження, любов до знань, творчість, залучення до цікавої праці);
- мотиви соціальної взаємодії (солідарність, причетність, спілкування, безпека, наслідування);
- мотиви статусного самоствердження (успіх, влада, досягнення цілей, кар'єрне зростання);
- мотиви оптимізації життєвого циклу (соціальна й професійна мобільність, вікове розвантаження, уникнення статусного або психологічного дискомфорту).

Розглянемо найважливіші класифікаційні підходи до поділу різновидів мотивації. Варто зауважити, що більшість із них доцільно поєднувати між собою.

Найпоширенішим критерієм, який дає змогу визначати типи мотивації, є характер впливу. Відповідно до цього розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Такий підхід трапляється у працях багатьох дослідників. Він передбачає визначення форми впливу, що ґрунтується на матеріальній (заробітна плата, премії, соціальні виплати тощо) або нематеріальній (визнання, розширення відповідальності, кар'єрне зростання тощо) базі. У цьому аспекті важливо враховувати неоматеріалістичний зміст мотивації, який не заперечує прагнення до матеріального добробуту, але трактує його лише як засіб для самовираження та досягнення вищих потреб і цінностей, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням. Крім того, поділяючи мотивацію на матеріальну й нематеріальну, варто пам'ятати, що матеріальні стимули ефективніші на рівні окремого працівника або групи, тоді як на рівні всього колективу підприємства (організації) вони менш результативні.

У цілому поділ мотивації на матеріальну та нематеріальну має узагальнений характер. Така класифікація насамперед корисна для розуміння системи цінностей працівників і ступеня задоволення їхніх основних потреб. Більш деталізований підхід передбачає розмежування мотивації на економічну, соціальну та психологічну — за критерієм домінуючого впливу. Цей підхід також є досить поширеним.

Оціночний критерій дає можливість класифікувати мотивацію за якісними характеристиками. Ми виокремлюємо результативну, ефективну та якісну мотивацію. Цей перелік можна розширювати. Зокрема, цікавим є поділ мотивації на «ближню» і «дальню». За цим підходом, що більшість працівників українських підприємств нині зорієнтовані переважно на реалізацію так званої «ближньої мотивації», тобто прагнення забезпечити базове виживання в поточних умовах, без спрямованості на досягнення «дальніх» цілей, пов'язаних із творчістю, саморозвитком та підвищенням конкурентоспроможності [58, с. 11].

Отже, виділені нами види мотивації за оціночним критерієм відображають «дальню» мотивацію, що орієнтується на довготривалі цілі.

Іншим важливим критерієм для розмежування видів мотивації є метод впливу. Швидкі інноваційні зміни сучасності вимагають гнучкого оновлення методів мотивації персоналу. У більшості держав світу, де сьогодні домінує ринкова економіка з інноваційними характеристиками розвитку, використовуються різноманітні підходи до мотивації праці, залежно від яких розрізняють:

- адміністративну мотивацію, що базується на використанні адміністративних методів (накази, інструкції, нормативи виконання, дисциплінарні санкції у випадку порушень тощо);

- морально-психологічну мотивацію, яка передбачає застосування моральних і психологічних засобів (створення позитивного мікроклімату, заохочення ініціативності, подяки, відзнаки, нагороди, просування по службі тощо);

- соціально-економічну мотивацію, що реалізується через використання соціально-економічних методів управління.

Серед зазначених підходів нині особливого значення набуває третій – соціально-економічна мотивація. У зв'язку з розвитком інтелектуалізації, цифровізації, гуманізації праці та зростанням потреби в креативності спостерігається перехід від застарілої економічної парадигми мотивації до сучасної соціально-економічної. Такий підхід передбачає врахування соціальних потреб працівників і вдосконалення компенсаційної політики підприємств відповідно до їх змісту, формуючи індивідуальні соціальні пакети залежно від досягнутих результатів, рівня професійного розвитку, участі в інноваціях і прояву творчого потенціалу.

У вітчизняній економічній науці питання соціально-економічної мотивації досліджено ще недостатньо. Водночас багато науковців зосереджуються на соціальних і, переважно, економічних аспектах мотивації.

Так, Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. зазначають, що мотивація праці персоналу має водночас економічну й соціальну природу: соціальна сторона проявляється у прагненні людини до самореалізації, адже без мотивів праця втрачає сенс; економічна ж складова пов'язана з винагородженням, яке задовольняє матеріальні потреби працівників [34].

Л. Мельник, аналізуючи зміст мотивації, виокремлюють матеріальні та соціальні мотиви й стимули, які утворюють інструментальну основу соціально-економічної мотивації. Дослідниці вказують, що матеріальні мотиви (економічна частина) відображають життєву необхідність праці, яка забезпечує людині отримання необхідних благ, тоді як соціальні мотиви пов'язані з формуванням певного статусу працівника в суспільстві: сумлінна та результативна праця сприяє професійному зростанню і відкриває нові можливості для покращення становища [44, с. 69].

У роботі Г. Огарєва виокремлено економічні й соціальні методи мотивації. При цьому економічні методи поділено на прямі (заробітна плата в різних формах; преміювання за продуктивність і раціоналізаторські пропозиції; участь у прибутках; заохочувальні, компенсаційні й гарантійні виплати; доплати за стаж та сумлінну працю на підприємстві) та непрямі (вручення цінних подарунків; пільгове харчування; надання кредитів на житло чи придбання дорогих товарів; компенсація витрат на житло, транспорт, зв'язок; оплата навчання) . Крім того, науковці відносять до соціальних методів такі інструменти, як підвищення по службі, медичне та оздоровче забезпечення, зміна соціального статусу працівника та інші нематеріальні стимули [46, с.14].

До економічної складової системи мотивації можна віднести: створення гнучкого механізму стимулювання; розроблення науково обґрунтованих тарифних ставок і посадових окладів; узгодження оплати праці з результатами виробництва, складністю та інтенсивністю праці. До соціальної складової системи мотивації автори зараховують: суспільне визнання працівника як особистості; колективне визнання діяльності груп; схвалення з боку

керівництва; заохочення творчої ініціативи; право власності на власну робочу силу; формування трудового світогляду [52, с. 300].

У сучасних умовах ринку праці особливої ваги набуває соціально-економічна мотивація, яка за допомогою різних соціальних та економічних інструментів впливу на соціальних партнерів має забезпечувати нову якість трудових послуг відповідно до ринкового попиту. Дослідниця зазначає, що в конкурентному середовищі соціально-економічна мотивація повинна мати ширше значення, охоплюючи своїм впливом і найманих працівників, і роботодавців задля створення конкурентоспроможної продукції (послуг), підвищення конкурентних переваг у системі мотивації праці та в розвитку освітньо-професійного потенціалу персоналу [19, с. 12]. Вважаємо, що такий підхід зумовлений зростанням різноманітності соціально-економічних потреб сучасної особистості, а тому настав час змінити економічну парадигму мотивації праці на соціально-економічну модель у цій сфері.

До завдань статусної мотивації можна віднести підвищення результативності й ефективності праці через вплив на статусні стимули працівників. Засобами її реалізації є: планування професійного розвитку працівників, ротация кадрів; кар'єрне зростання найперспективніших співробітників (вертикальний розвиток); розширення обов'язків і повноважень; підвищення кваліфікації (горизонтальний розвиток); участь у прийнятті управлінських рішень і надання права підпису організаційних документів; доручення додаткових відповідальних завдань з метою підвищення авторитету серед колег. Завдання трудової мотивації, за їхнім визначенням, полягають у зростанні продуктивності й ефективності праці через вплив на трудові стимули персоналу, що досягається за рахунок: поліпшення умов праці; підвищення її змістовності; заохочення у вигляді вільного часу (банк робочого часу); вдосконалення командної роботи; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі [3, с. 53].

У дослідженні А. Гриненка визначено складові механізми соціально-економічної мотивації, серед яких: управління системою формування кваліфікації працівників; стимулювання соціальних витрат шляхом удосконалення податкової системи; керування процесом соціально-економічної мотивації персоналу; регулювання трудової поведінки; оновлення системи формування колективу на основі ціннісних орієнтацій працівників [7, с. 99]. Крім того, автор виділяє соціальні чинники мотивації:

1. підвищення соціального статусу працівника на підприємстві: розвиток професійних компетенцій через навчання безпосередньо на робочому місці; кар'єрне просування; ротація кадрів; участь у дорадчих органах; навчання з відривом від виробництва (професійна перекваліфікація);

2. підвищення соціального статусу працівника в суспільстві (розвиток соціальної компетентності): розвиток інтелектуальних здібностей шляхом позавиробничої діяльності; участь у вирішенні завдань підприємства із залученням зовнішнього середовища; позавиробниче навчання не за фахом; допомога у вирішенні особистих питань працівників за підтримки підприємства або зовнішніх організацій.

Щодо соціальних чинників мотивації, нам імпонує позиція А. Гриненка, який наголошує на можливості зміни соціального статусу працівника не лише в межах організації, а й у суспільстві загалом. На цей аспект варто звертати особливу увагу під час визначення змісту соціально-економічної мотивації, зокрема її соціальних наслідків.

Отже, узагальнюючи наведені положення щодо складових, факторів та інструментів мотивації, можна зробити висновок, що соціально-економічну мотивацію слід розглядати як багатокomпонентний процес впливу на поведінку особистості чи персоналу, який визначається внутрішніми й зовнішніми чинниками та передбачає застосування економічних (задоволення матеріальних потреб) і соціальних (реалізація статусних мотивів) методів. Їх використання забезпечує ефективну, результативну працю з елементами інноваційності через

створення умов для саморозвитку, соціальної захищеності й підвищення статусу працівника.

Зміст соціально-економічної мотивації доцільно аналізувати у двох взаємопов'язаних напрямках (рис. 1.1):

а) з позиції використання соціальних та економічних методів мотивації – внутрішньоорганізаційний напрям;

б) з позиції соціального та економічного значення мотивації – зовнішньо-результативний напрям [22].



Рис. 1.1. Соціально-економічна мотивація

Джерело: розроблено автором на основі [22].

Сутність соціально-економічної мотивації праці ґрунтується на її комплексному характері, який визначається поєднанням соціальних і економічних методів впливу [8]. Її основу становлять важелі та інструменти мотиваційного процесу. Важелі відображають механізм здійснення впливу, тоді як інструменти визначають засоби його реалізації. У таблиці 1.1. подано перелік ключових важелів та інструментів соціально-економічної мотивації з точки зору забезпечення продуктивної праці та постійного професійного зростання працівників.

Таблиця 1.1

Важелі та інструменти мотивації персоналу

№ з/п	Методи	Важелі	Інструменти
1	Економічні	Монетарні	Заробітна плата Премії Надбавки Доплати
		Прибуткові	Дивіденди Виплати як частка прибутку
		Пільги	Соціальне страхування; Соціальні гарантії, передбачені колективним договором; Компенсацийний соціальний пакет
		Освітні	Неформальна освіта Відшкодування вартості навчання
2	Соціальні	Комфорт та безпеки	Належні умови праці Додатковий вільний час Достатнє матеріально-технічне й інформаційне забезпечення Наближеність до інших робочих місць
		Кар'єрні	Підтримка умов для кар'єрного росту Уникнення монотонної праці, Самостійність у вирішенні робочих питань Делегування повноважень

		Мобільність персоналу
	Комуні- каційні	Можливість кооперації у праці Корпоративна культура Соціально відповідальні активності
	Адаптив ні	Гнучкий графік Дистанційне робоче місце Заходи з тімблдіingu

Джерело: узагальнено автором на основі [14].

Важелі й інструменти, що належать до економічних методів мотивації, переважно мають стимулюючий і компенсаційний характер. Основними серед них виступають заробітна плата та система преміювання, які можуть застосовуватись залежно від проміжних або кінцевих результатів праці, посади чи кваліфікаційного рівня працівника.

Для будь-якого підприємства заробітна плата є складовою витрат виробництва, що входить до собівартості продукції (послуг) і водночас виступає провідним чинником матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності [24, с. 70]. З точки зору соціально-економічної мотивації важливо, щоб механізм нарахування заробітної плати був збалансований у витратно-мотиваційному аспекті. Саме тому дослідники виокремлюють поняття «конкурентоспроможна заробітна плата».

Конкурентоспроможна заробітна плата характеризує здатність системи оплати праці витримувати конкуренцію з аналогічними моделями на макро-, мезо- та мікрорівнях за такими параметрами: ефективністю використання трудових ресурсів, результативністю мотиваційного механізму, рівнем і структурою оплати праці, продуктивністю, упровадженням ефективних систем стимулювання, рівнем кадрової стабільності, якістю продукції та зростанням конкурентоспроможності робочої сили.

«Дешева праця» дорого коштує як підприємству, так і суспільству, адже вона малоефективна, формує нерозвиненого працівника, який не прагне підвищувати продуктивність праці, пригнічує ініціативу, фіксує низький рівень організації та умов праці; «дешевий» працівник становить небезпеку для оточення, а «дешева праця», що спричиняє низький рівень життя, веде до втрати відповідальності не лише перед підприємством і суспільством, а й перед самим собою, оскільки така людина не має чого втратити [18, с. 67].

Негативним наслідком «дешевої праці» є також стимулювання високої плинності кадрів. Низька вартість робочої сили визначає особливості її обороту в українській економіці: серед некваліфікованих працівників він удвічі вищий, тоді як кількість кваліфікованого персоналу є обмеженою. Отже, така ситуація негативно впливає на сегмент низькокваліфікованих професій, де соціально-економічна мотивація втрачає сенс, зводячись до мінімальної оплати праці демотивованих працівників із частими девіантними проявами (зловживання алкоголем, крадіжки тощо).

Таким чином, заробітна плата як мотиваційний інструмент передусім потребує належного кількісного рівня, щоб уникнути явища «дешевої праці», яке є серйозним чинником деструкції розвитку підприємства та його персоналу. Водночас, окрім кількісного аспекту, важливо формувати ефективну систему оплати праці, поєднуючи різні форми винагороди з прямою залежністю від результатів діяльності.

Окремого розгляду заслуговують пільгові важелі соціально-економічної мотивації, які проявляються через формування базового та мотиваційного соціальних пакетів. Особливого значення набуває саме мотиваційний пакет, який у конкурентній формі охоплює пільги, спрямовані на забезпечення здоров'я, відпочинку та дозвілля працівників. Компенсаційний соціальний пакет включає різноманітні відшкодування особистих витрат, що виникають у процесі виконання службових обов'язків, наприклад, витрати на транспорт, зв'язок або оренду житла в іншому місті.

Соціальні пільги належать до економічних методів мотивації, адже незалежно від їх грошової чи негрошової форми, вони базуються на реальному фінансовому забезпеченні. До монетарних пільг належать оплата лікарняних, доплати до пенсій, матеріальна допомога при народженні дитини, компенсація транспортних витрат чи надання позик молодим сім'ям. Прикладами немонетарних пільг є надання туристичних путівок, знижки на товари підприємства або його партнерів, безкоштовні абонементи у спортивні чи культурні заклади, мобільний зв'язок, службовий транспорт або безкоштовні обіди тощо.

Використання інструментів економічної групи соціально-економічної мотивації трансформується у її економічне значення, яке ми визначаємо як ефективну працю з елементами інноваційності. Різні науковці по-різному акцентують увагу на результативному значенні мотивації, часто ототожнюючи її з продуктивною працею. Так, у статті авторів Климчук А. О. та Михайлов А. М. описано мотиваційний цикл, що включає такі елементи, як «продуктивність праці – розвиток підприємства – удосконалення мотиваційних засобів – задоволення потреб працівника і організації» [13]. Ми ж вважаємо, що економічне значення соціально-економічної мотивації доцільно пов'язувати саме з ефективною працею, поняття якої є ширшим за продуктивність. Ефективна праця повинна виявлятися через участь у процесах інноваційного розвитку, тобто набувати ознак інноваційності, що можливе лише за умов формування інноваційної зайнятості.

Українські дослідники зазначають, що інноваційна зайнятість супроводжується глибокими структурними змінами на секторальному, галузевому та національному рівнях, скороченням кількості зайнятих у виробництві та зростанням частки працівників у сфері послуг, активізацією процесів інформатизації, інтелектуалізації, гуманізації та креативності праці, підвищенням якості людського капіталу, появою нових видів зайнятості, зміною життєвого циклу професій і компетенцій, розвитком інноваційного

підприємництва та поширенням нестандартних форм зайнятості [56, с. 78]. Це свідчить про широкий і глибокий спектр впливу інноваційної зайнятості та її виняткове значення для ринку праці.

У контексті соціального значення мотивації існують різні підходи та наукові дискусії. Соціальна роль мотивації з точки зору результативності діяльності полягає у підвищенні якості продукції й послуг підприємства як суспільних благ, що, у свою чергу, сприяє більш повному задоволенню соціальних та економічних потреб населення.

Важелі та інструменти соціально-економічної мотивації, як і її функції та завдання, залежать від того, на кого спрямовано мотиваційний вплив. Серед сучасних тенденцій зростає значення самомотивації. За словами Капустянського П.З., формування мотивів до праці відбувається переважно на індивідуальному рівні, оскільки між усвідомленням потреби та формуванням мотиву стоять особистісні особливості людини: освіта, стан здоров'я, система цінностей, інтереси, ідеали та хобі [57, с. 64]. Самомотивація виступає потужним інструментом формування особистісних мотивів, що забезпечують належний соціальний і економічний результат мотиваційного процесу, чого важко досягти виключно зовнішніми методами. Тому справжнім мистецтвом соціально-економічної мотивації з боку управлінців є саме стимулювання процесу працівника до мотивації самого себе.

Приділяючи особливу увагу специфічним завданням соціально-економічної мотивації, слід наголосити на їх зумовленості інноваційними змінами в економіці, змістом і характером праці. Основою цих завдань є необхідність створення сприятливих (або принаймні прийнятних) умов для самореалізації та розвитку персоналу. Без реалізації цієї вимоги неможливо забезпечити:

– раціональне використання трудового потенціалу працівників із відображенням не лише економічних, а й інноваційних результатів діяльності, що є передумовою конкурентоспроможності сучасних підприємств;

– готовність персоналу до адаптації в умовах динамічного розвитку, постійної технологізації та підвищення вимог до особистісних компетенцій (знання іноземних мов, робота з комп'ютерними технологіями, спеціалізованими програмами тощо);

– схильність працівників до мобільності — як професійної (розвиток, кар'єрне зростання), так і територіальної (міжнародні стажування, участь у програмах академічної мобільності, закордонні відрядження тощо); адже немобільний персонал створює ризик застою та закритої моделі розвитку, що перешкоджає обміну знаннями й інформацією щодо інноваційних досягнень інших суб'єктів.

Реалізація соціально-економічної мотивації персоналу має свою специфіку для різних підприємств і організацій. Якщо деталізувати цей процес за окремими сегментами працівників, то інструменти соціально-економічної мотивації варто добирати з урахуванням гендерних, вікових, професійних, освітніх, кваліфікаційних і психологічних характеристик. У цьому контексті набуває актуальності концепція корпоративної індивідуалізації соціально-економічної мотивації. Це означає, що на рівні підприємства необхідно формувати механізм мотивації з певним набором стандартизованих важелів і інструментів, доповнених можливостями для індивідуального підходу [89]. Масштаби впровадження такої практики залежать від розміру підприємства, фінансових показників, виду діяльності та професіоналізму управлінців. При цьому поєднання загальної й індивідуалізованої мотивації дає змогу оптимізувати мотиваційні впливи як на колектив, так і на окремих працівників, виходячи з вагомості їх внеску в результати діяльності підприємства.

Отже, соціально-економічна мотивація спрямовує вплив на персонал у русло забезпечення ефективної праці з інноваційними характеристиками, а також формує соціальні результати, що проявляються у зростанні рівня саморозвитку, захищеності та соціального статусу працівників, підсилюючи процеси гуманізації праці. Соціально-економічна мотивація персоналу виконує

певні функції, які визначають коло її завдань. Її перевага полягає в можливості формування практичних рекомендацій для роботодавців з метою забезпечення ефективної праці, що є ключовим чинником прибутковості сучасного бізнесу. Водночас соціальний аспект соціально-економічної мотивації порушує важливі питання цінності праці — як у контексті особистості, так і суспільства загалом. Тому під час розкриття змісту соціально-економічної мотивації необхідно розробити відповідний методичний інструментарій, який дозволить оцінювати мотиваційні впливи з позицій їх соціальних та економічних результатів, що буде здійснено у подальшій частині дослідження.

1.3. Механізм формування системи управління мотивацією персоналу підприємства

Мотивація – це внутрішній рушій або спонукальний фактор, який підштовхує людину до дій, спрямованих на досягнення певної мети чи задоволення конкретної потреби. Вона формує поведінку людини, заохочуючи її до активності, зусиль і досягнення результатів. Традиційно трудову мотивацію поділяють на матеріальну та нематеріальну, кожна з яких виконує власні функції та по-різному впливає на працівників.

Матеріальна мотивація персоналу є одним із провідних інструментів управління трудовими ресурсами підприємства, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність та рівень задоволеності працівників. Матеріальні заохочення, такі як заробітна плата, премії, бонуси й інші види винагород, відіграють суттєву роль у стимулюванні персоналу до підвищення результативності та досягнення стратегічних орієнтирів організації. Насамперед, заробітна плата виступає основним елементом матеріальної мотивації [7, с.99]. Вона відображає цінність виконаної праці та визначає економічне становище працівника в межах підприємства. Високий і

конкурентний рівень оплати праці підвищує привабливість робочого місця та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів. Також премії та бонуси мотивують працівників до досягнення конкретних результатів та реалізації поставлених завдань. Це можуть бути податкові пільги, грошові винагороди або інші форми заохочень за високу ефективність, успішне виконання проєктів чи досягнення вагомих показників. Крім того, матеріальна мотивація охоплює надання матеріальних пільг і переваг, таких як медичне страхування, пенсійні програми, компенсації за транспортні витрати або житло. Такі заходи підтримують добробут працівників, зміцнюють їхню лояльність і підвищують загальний рівень мотивації.

Отже, матеріальна мотивація персоналу є невід'ємним елементом ефективного управління кадрами на будь-якому підприємстві. Застосування різних видів матеріальних стимулів дає змогу підтримувати високу продуктивність, утримувати професійних співробітників і досягати стратегічних завдань компанії.

Нематеріальна мотивація персоналу є важливою складовою ефективного управління на підприємстві, оскільки вона підвищує задоволеність, відданість та залученість працівників до своєї роботи.

На відміну від матеріальних стимулів, нематеріальна мотивація спирається на визнання, самореалізацію, можливості розвитку та інші чинники, що впливають на психологічний стан і внутрішню мотивацію працівників. Одним із ключових елементів нематеріальної мотивації є похвала та визнання [7, с.100].

Підтримка керівництва, словесне оцінювання досягнень і цінність внеску кожного співробітника стимулюють відчуття значущості та власної самооцінки.

Крім того, надання перспектив для професійного розвитку є важливим аспектом нематеріальної мотивації. Участь у навчальних програмах, тренінгах, менторстві та підвищенні кваліфікації допомагає працівникам відчувати, що вони прогресують і ростуть як спеціалісти.

Також цікаві та нестандартні завдання можуть виступати додатковим джерелом мотивації. Можливості для творчості, інновацій та самореалізації формують позитивну атмосферу на роботі і сприяють впровадженню нових ідей та підходів у діяльність підприємства.

Таким чином, нематеріальна мотивація персоналу є важливим чинником підтримки високої продуктивності та ефективності роботи підприємства. Визнання, перспективи розвитку та цікаві завдання стимулюють самореалізацію та прагнення досягати високих результатів, що є основою успішної діяльності будь-якої організації.

Розглянемо функції мотивації праці.

Економічна функція мотивації праці полягає у стимулюванні працівників до підвищення продуктивності та ефективності праці, що, у підсумку, сприяє зростанню ефективності виробництва та прибутковості підприємства.

Моральна функція мотивації праці забезпечує позитивний психологічний клімат на робочому місці та сприяє задоволеності працівників.

Соціальна функція мотивації праці допомагає формувати здорові взаємини між співробітниками, зміцнювати командний дух і підвищувати загальну мотивацію персоналу. Це ключовий аспект ефективного управління, що сприяє покращенню результативності та успішності підприємства.

Метою розробки системи управління мотивацією персоналу на підприємстві є створення ефективною та пристосованою до потреб організації системи, яка сприятиме досягненню стратегічних завдань і забезпечить успішну роботу компанії.

Основні цілі розробки системи управління мотивацією персоналу наведено на рис. 1.2.

Отже, мета проектування системи управління мотивацією персоналу полягає у формуванні умов для продуктивної діяльності працівників, їхнього залучення та задоволення, що сприяє розвитку та успіху підприємства.

Проектування системи управління мотивацією персоналу на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління, оскільки воно визначає, як організація стимулює та підтримує продуктивність, ефективність і задоволеність своїх працівників.

Роль і значення цього процесу важко переоцінити, адже від нього залежить конкурентоспроможність та успішність підприємства.

Проектування системи управління мотивацією персоналу забезпечує узгодженість між цілями та стратегією підприємства з одного боку та потребами та очікуваннями працівників – з іншого.



Рис.1.2. Цілі розробки системи управління мотивацією персоналу та їх характеристика

Система мотивації, адаптована до контексту організації, створює стимулююче середовище, яке сприяє досягненню завдань та реалізації стратегічних планів. Крім того, ефективна система мотивації персоналу допомагає утримувати та залучати талановитих співробітників. Завдяки адекватним стимулам і можливостям розвитку підприємство може залучити найкращих кандидатів та забезпечити їхню лояльність і високий рівень продуктивності. Окрім цього, система управління мотивацією персоналу сприяє покращенню робочого клімату та корпоративної культури. Посилання на цінності, визнання досягнень і створення умов для особистого розвитку підвищують моральний та командний дух.

Розробка системи управління мотивацією персоналу є важливим елементом стратегічного управління підприємством. Воно впливає на всі аспекти діяльності організації – від залучення талановитих співробітників до досягнення стратегічних цілей. Відповідно, належна розробка такої системи є необхідною умовою стабільного та успішного функціонування підприємства.

Розробка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві передбачає ряд етапів, які сприяють створенню ефективною та адаптованою до потреб організації системи мотивації (рис.1.3.)

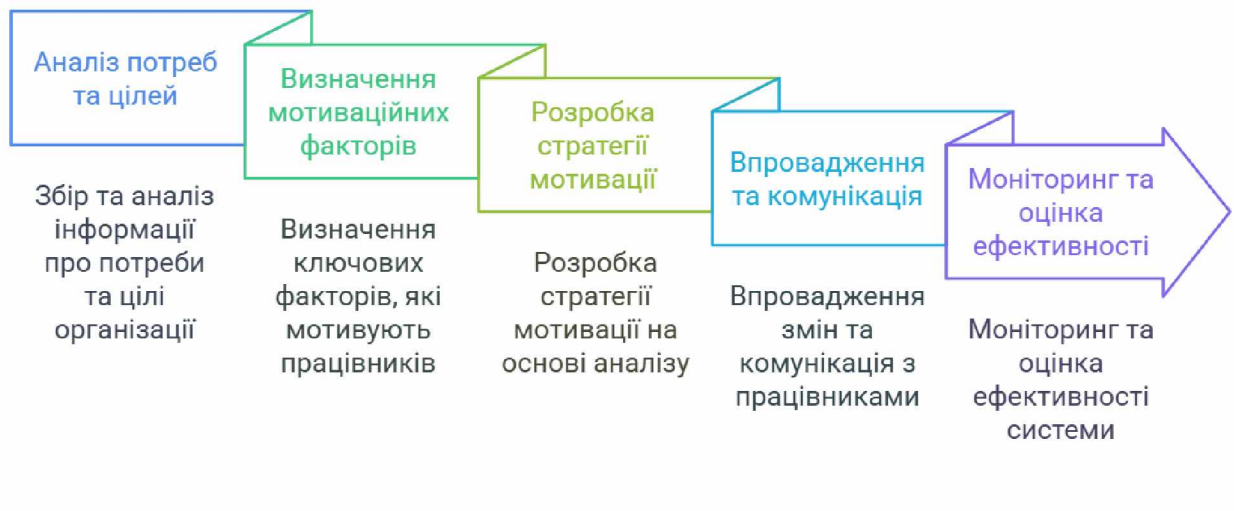


Рис. 1.3. Етапи розробки системи управління мотивацією персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [8]

На процес розробки системи управління мотивацією персоналу впливають різні фактори, як внутрішні, так і зовнішні.

До внутрішніх факторів можна віднести [15, с. 160]:

- організаційна культура. Культура підприємства визначається цінностями, правилами та підходами до управління персоналом. Наприклад, якщо компанія цінує інноваційність і творчість, система мотивації може бути спрямована на заохочення самовираження та нових ідей;

- лідерство та керівництво. Стиль управління та лідерські якості керівників істотно впливають на мотивацію персоналу. Якщо керівники проявляють підтримку, відкритість і справедливість, це стимулює високий рівень мотивації серед співробітників;

- структура організації. Організаційна форма та ступінь централізації також визначають особливості системи мотивації персоналу. Наприклад, у централізованих структурах можуть застосовуватися загальні стандарти мотивації для всієї компанії, тоді як у децентралізованих структурах ці стандарти можуть бути більш індивідуалізованими;

- комунікація та взаємозв'язки. Якість комунікацій у компанії впливає на

ефективність сприйняття та реалізації заходів мотивації. Якщо інформація про систему мотивації є обмеженою або нечіткою, це може спричинити непорозуміння та неуспіх;

- ресурси та бюджет. Наявність ресурсів та фінансові обмеження можуть зменшувати можливості впровадження певних мотиваційних заходів, таких як фінансові винагороди чи програми розвитку;

- історія та досвід. Попередній досвід використання систем мотивації може визначати вибір стратегій і методів у новому проєкті.

Зовнішніми чинниками впливу на мотивацію є:

- економічні, а саме кон'юнктура, стан економіки, інфляція, рівень безробіття, можуть визначати доступність ресурсів для мотиваційної системи, зокрема коштів на преміювання і стимулювання;

- конкуренція на ринку праці. Мотиваційні стратегії можуть визначати конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. За високої конкуренції між роботодавцями ефективна система мотивації стає ключовим фактором залучення та утримання талановитих працівників;

- законодавство та регулювання. Нормативні акти та правила, що регулюють зайнятість і умови праці, можуть обмежувати або рекомендувати певні види стимулів. Наприклад, обмеження щодо максимального розміру премій або обов'язкове надання відпусток;

- технологічні зміни. Швидкий розвиток технологій може впливати на потреби та очікування співробітників. Наприклад, впровадження нових технологій потребує навчання персоналу та створення стимулів для їхнього використання;

- соціокультурні тенденції. Трансформації у соціальних і культурних цінностях можуть визначати очікування та потреби працівників. Наприклад, зростаюча увага до балансу між роботою та особистим життям може вимагати створення нових програм підтримки та мотивації;

– глобальні тенденції. Глобалізація, зміни в екологічних стандартах та інші світові процеси можуть впливати на політику мотивації персоналу. Наприклад, підприємства можуть інтегрувати в системи мотивації екологічні ініціативи або стимули для міжнародної мобільності.

Враховання цих факторів дозволяє організаціям розробляти та впроваджувати ефективні системи управління мотивацією персоналу, які відповідають потребам і специфіці конкретної компанії.

Вимоги до побудови систем стимулювання передбачають визначення об'єктів стимулювання з урахуванням досягнення цілей підприємства та повним врахуванням організаційно-технічних, соціально-економічних й інших умов діяльності підприємства і його працівників. Основою стимулювання завжди є досягнення поставлених цілей, але для різних напрямів виробництва і категорій працівників ці цілі можуть конкретизуватися у певних об'єктах стимулювання за умови їх узгодження із загальними результатами діяльності підприємства. Важливим є узгодження стимулів з інтересами працівників – як загальними, так і специфічними для окремих професійних або соціальних груп, а також – забезпечення вагомості стимулів у сприйнятті працівників щодо кожного об'єкта стимулювання. У будь-якому випадку необхідно досягти такого рівня впливу стимулу, нижче якого працівник утрачає зацікавленість діяти у визначеному системою напрямі.

У побудові систем стимулювання важливими є стабільність і безперервність дії системи стимулювання на працівників, що передбачає, по-перше, упевненість працівників у сталій дії стимулів, по-друге, відносно короткі проміжки часу для отримання заохочень, і по-третє, тривале застосування системи без суттєвих змін; – прозорість систем стимулювання;

Окрім цього, конкурентоспроможність системи стимулювання підприємства порівняно з іншими організаціями відіграє значну роль, адже ринок праці є динамічним, тому із розвитком науково-технічного прогресу підприємства прагнуть утримати стабільні колективи висококваліфікованих

працівників. Втрата кожного спеціаліста негативно впливає на ефективність роботи підприємства, тому система стимулювання має бути спрямована на збереження кадрів, що можливо лише за умови використання конкурентних систем [48].

Система стимулювання персоналу підприємства ґрунтується на виявленні найважливіших мотивів працівників і створенні стимулів, які їм відповідають.

Системи стимулювання працівників повинні бути узгоджені з економічною стратегією підприємства, яка визначає методологію досягнення поставлених цілей і спрямована на встановлення оптимального рівня доходів персоналу, що забезпечує високі результати їхньої праці та діяльності підприємства загалом [9].

Розглядаючи стимули з позиції економічних засад впливу на персонал і результати його роботи, доцільно аналізувати процес стимулювання через його поділ на економічне та неекономічне.

Дослідження цього процесу варто проводити у логічній послідовності з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків: потреби , інтереси , мотиви , стимули , стимулювання, економічне стимулювання.

Отже, створення системи управління мотивацією персоналу є складним завданням, але належно спроектована та ефективно впроваджена система здатна суттєво підвищити результативність і задоволеність працівників, що сприятиме успіху підприємства.

Розроблення системи управління мотивацією персоналу потребує уважного підходу до деталей, розуміння потреб і мотивацій працівників, а також врахування особливостей діяльності підприємства. Водночас, якісно створена та дієва система мотивації може забезпечити відчутні позитивні результати.

Ефективна система стимулювання допомагає залучати та утримувати кваліфікованих працівників, підвищує їхню продуктивність і рівень

задоволеності працею. Підвищення задоволеності працівників зазвичай веде до зменшення плинності кадрів і більшої залученості до роботи.

Успішна система мотивації також сприяє розвитку позитивної корпоративної культури, у якій працівники відчують свою значущість для підприємства та підтримку з боку керівництва.

Таким чином, у зацікавленості підприємства — ретельне створення та постійне вдосконалення системи мотивації персоналу задля забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Висновки до розділу 1

Мотивацію можна розглядати як багатофункціональний процес, здатний впливати на різні сфери соціального, економічного, культурного, демографічного та іншого розвитку. Мотиваційні теорії поділяють на змістовні (які досліджують потреби та мотиви) і процесуальні (що вивчають вплив зовнішніх чинників). Зміст наведених теорій зосереджується переважно на головному об'єкті мотивації — праці. В сучасному світлі мотиваційних теорій можна відзначити неоматеріалістичний зміст мотивації, який не заперечує прагнення до матеріального добробуту, але трактує його лише як засіб для самовираження та досягнення вищих потреб і цінностей, безпосередньо не пов'язаних зі споживанням.

Найпоширенішим критерієм, який дає змогу визначати типи мотивації, є характер впливу. Відповідно до цього розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Матеріальна мотивація персоналу є невід'ємним елементом ефективного управління кадрами на будь-якому підприємстві. Застосування різних видів матеріальних стимулів дає змогу підтримувати високу продуктивність, утримувати професійних співробітників і досягати стратегічних завдань компанії.

Нематеріальна мотивація персоналу є важливою складовою ефективного управління на підприємстві, оскільки вона підвищує задоволеність, відданість та залученість працівників до своєї роботи. На відміну від матеріальних стимулів, нематеріальна мотивація спирається на визнання, самореалізацію, можливості розвитку та інші чинники, що впливають на психологічний стан і внутрішню мотивацію працівників.

Самотивація виступає потужним інструментом формування особистісних мотивів, що забезпечують належний соціальний і економічний результат мотиваційного процесу, чого важко досягти виключно зовнішніми методами. Тому справжнім мистецтвом соціально-економічної мотивації з боку управлінців є саме стимулювання процесу працівника до мотивації самого себе.

Мета розробки системи управління мотивацією персоналу полягає у формуванні умов для продуктивної діяльності працівників, їхнього залучення та задоволення, що сприяє розвитку та успіху підприємства.

Розробка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління, оскільки воно визначає, як організація стимулює та підтримує продуктивність, ефективність і задоволеність своїх працівників. Роль і значення цього процесу важко переоцінити, адже від нього залежить конкурентоспроможність та успішність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ СУБ'ЄКТАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Методичні аспекти оцінки та управління мотивацією персоналу для забезпечення ефективної праці

Соціально-економічна мотивація – не стихійний процес. Він потребує належного методичного супроводу. Тому актуальним науковим завданням є формування методичних підходів до оцінювання та регулювання стану мотивації, адже оцінювання мотивації – основа регулювання її стану. Такі методичні підходи повинні слугувати основою моніторингу мотивації, обґрунтування необхідності індивідуалізації мотивації, з'ясування рівня задоволення потреб об'єктів мотиваційного впливу; визначення впливу мотивації з точки зору її соціальної та економічної наслідковості

Важливою умовою ефективності роботи системи мотивації є її моніторинг; необхідно контролювати та відслідковувати дієвість методів мотивації, адже вони мають різну мотиваційну силу для різних людей, крім того є загроза звикання [42]. Обґрунтування необхідності індивідуалізації мотивації, що закономірно супроводжується зростанням ресурсних (особливо фінансових) витрат. Еволюція теорії і практики мотивації свідчить про трансформацію методів мотивування в бік індивідуалізації стимулювання залежно від оцінки кінцевого результату. Мотивація виступає у двох формах – поточного заохочення та за результатами підсумку: поточне заохочення призначено для стабілізації або корегування в необхідну сторону роботи і відноситься до поведінки, яка вже проявилася; підсумкова мотивація пов'язується з досягнутим результатом, тому вона повинна відбивати особистий вклад людини в неї, бути справедливою, створювати у людини бажання працювати ще краще у майбутньому.

Методичні способи оцінки та корекції рівня мотивації варто застосовувати на різних рівнях – від індивідуального до загальнодержавного (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Методика оцінки мотивації на різних рівнях [19, с. 222]

№ з/п	Об'єкт опису специфіки	РІВЕНЬ				
		Особистісний	Корпоративний	Галузевий	Регіональний	Національний
1	2	3	4	5	6	7
1	Метод оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> • Анкетування • Інтерв'ювання Характеристика керівника • Незалежних суддів • 360 градусів • Матричний • Спостереження (фотографія робочого дня) • Кейси (ігрові завдання) Тестування • Облік результатів праці • Формування мотиваційного профілю 	<ul style="list-style-type: none"> • Система бальної оцінки результатів та якості праці персоналу • Експертне опитування керівників • Експертне опитування й анкетування споживачів, ділових партнерів • Групова дискусія • Відповідність менеджменту міжнародним стандартам (ISO 9001 «Система управління якістю. Вимоги», BSOHSAS 18001 та ін.), національним стандартам якості • Облік результатів праці 	<ul style="list-style-type: none"> • Експертне оцінювання керівників • Вибіркові статистичні спостереження • Маркетингові дослідження ринку праці, у т.ч. міжнародних організацій 	<ul style="list-style-type: none"> • Вибіркові статистичні спостереження • Регіональний статистичний облік 	<ul style="list-style-type: none"> • Вибіркові статистичні спостереження • Національний статистичний облік
2	Основна тематика досліджень	<ul style="list-style-type: none"> • Ієрархія цінностей і мотивів • Ранг мотиваторів 	<ul style="list-style-type: none"> • Структура особистісних типів мотивації • Складність робіт • Результативність, продуктивність, ефективність (інноваційність) праці 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективність (продуктивність) праці • Конкурентоспроможність трудового потенціалу галузі 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентоспроможність трудового потенціалу регіону (міжрегіональна, транскордонна, міжнародна) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ефективність (продуктивність) праці • Ефективність державних витрат на освітню підготовку

Вибір методів і форм контролю соціальних та економічних наслідків мотивації залежить від того, на якому рівні здійснюється оцінювання. Варто

зазначити, що цілі цього процесу змінюються залежно від рівня, передусім у контексті аналізу ефективності використання трудового потенціалу. Якщо на особистісному рівні увага зосереджена на можливостях конкретного працівника та ступені їх реалізації й розвитку під час виконання професійних обов'язків, то на державному рівні домінує оцінка результативності використання трудових ресурсів усього населення.

У кожному з цих випадків потрібно визначити взаємозалежність між трудовими результатами та задоволенням потреб (у нашому випадку – матеріальних і статусних). Особистісний рівень організації процедури оцінювання мотивації передбачає максимально індивідуалізований підхід. Хоча такий підхід потребує значних ресурсів, він є базовим для подальшого узагальнення даних на ширших рівнях, зокрема корпоративному. Головним інструментом визначення мотивації на індивідуальному рівні виступає анкетне опитування. Такі опитування можуть проводитись як у повністю анонімній формі, так і відкрито.

Тематика запитань у анкетах здатна охоплювати широкий спектр аспектів. Аналізуючи підходи українських дослідників до методик оцінювання мотивації, можна помітити, що їхні опитувальні листи часто спрямовані на визначення пріоритетності мотиваційних факторів – «мотиваторів» [54, с. 37].

До ключових мотиваторів можна віднести розмір і своєчасність виплати заробітної плати; різні доплати (за понаднормові години, роботу у свята, у нічний час, за специфічні умови чи додаткові результати); преміювання (за перевищення планових показників, виконання важливих завдань, ініціативність із відчутним результатом); компенсації; організацію виробничого процесу та планування; нормативно-правові аспекти трудових умов; санітарно-гігієнічні чинники; організацію доїзду й харчування; корпоративну атрибутику; зміст роботи (різноплановість умінь, завершеність завдань); значущість і відповідальність завдань; рівень самостійності працівника; складність, але досяжність робочих цілей.

Дещо вужчий набір мотиваційних факторів подає у своїй праці О. Стахів. Він окреслює такі чинники, як висока оплата праці та матеріальне стимулювання, сприятливі фізичні умови праці, чітке структурування завдань, можливість соціальних контактів у широкому колі, стабільні близькі стосунки, визнання результатів, прагнення до успіху, наявність впливу й влади, зміни та різноманітність, творчість, саморозвиток, а також цікава й корисна робота. [55].

Перелік наведених мотиваторів демонструє їхню «ширину», що може варіюватися залежно від цілей оцінювання та особливостей мотиваційної практики конкретного підприємства чи організації. Мотиватори варто визначати не для всього персоналу загалом, а з урахуванням основних мотиваційних типів працівників. Типологія ґрунтується на домінуванні певних мотивів: мотивації винагороди, соціальної, процесної, досягнення та ідейної мотивації.

Застосування цієї методики демонструє потенціал індивідуального оцінювання ефективності мотивації та дає змогу визначити напрями вдосконалення її регулювання.

Методи оцінювання й коригування стану мотивації на індивідуальному рівні охоплюють також інші підходи, найпоширеніші з яких подано в таблиці 2.1.

Одним із визнаних підходів є метод 360 градусів, що передбачає оцінку працівника керівником, колегами та підлеглими (за їх наявності); до його переваг належать виявлення потреб у навчанні відповідно до необхідних компетенцій та можливість використання під час формування проєктних команд або добору фахівців для роботи над складними завданнями. Ці особливості повністю узгоджуються з цілями соціально-економічної мотивації, насамперед її соціального компонента.

Інший сучасний інструмент — метод незалежних суддів. Він полягає у формуванні комісії з 6–7 неупереджених експертів, які ставлять співробітнику різні запитання; процедура нагадує перехресне опитування за кількома

напрямами його діяльності.

У підсумку, індивідуальне оцінювання мотивації повинно забезпечувати формування мотиваційного профілю кожного працівника, що охоплює визначення ієрархії мотивів та рівень задоволеності умовами за відповідними критеріями.

На корпоративному рівні доцільно узагальнювати індивідуальні мотиваційні оцінки. Передусім важливо визначити структуру особистісних мотиваційних типів. Ці типи можуть виокремлюватися за різними підходами. У світовій управлінській практиці існує безліч авторських трактувань цього питання.

Виділяють п'ять типів трудової мотивації, сформованих на підставі взаємозв'язку мотивації та трудової поведінки: інструментальний, професійний, господарський, патріотичний і люмпенський. Встановлення структури персоналу відповідно до типів мотивації дає змогу ухвалювати результативні рішення щодо регулювання мотиваційних процесів. Можливих рішень існує дуже багато.

У межах ефективної соціально-економічної мотивації позитивним є переважання серед персоналу патріотичного типу мотивації. Висока значущість результатів діяльності всього колективу виступає прикладом дієвої корпоративної індивідуалізації мотивації. З одного боку, використовується індивідуальний підхід настільки, наскільки це дозволяють ресурси та специфіка підприємства чи організації. З іншого боку, підтримується корпоративна згуртованість, що проявляється у формуванні тісних трудових соціетальних зв'язків. Формування таких зв'язків повинно входити до переліку ключових завдань соціально-економічної мотивації, заснованої на принципі корпоративної індивідуалізації.

Корпоративний рівень оцінювання передбачає встановлення відповідності систем управління персоналом, включно з мотиваційними механізмами, установленим нормам і стандартам. У цьому аспекті доцільно,

щоб підприємства й організації інтегрували у свою корпоративну культуру вимоги міжнародного стандарту ISO 9001 «Система управління якістю. Вимоги» в редакції 2015 року [11]. Основною метою упровадження положень ISO 9001 є створення кінцевого продукту, що відповідає очікуванням споживача, однак у центрі управлінської уваги при цьому перебувають працівники. Тому з практичного погляду ключову роль у реалізації положень цього стандарту відіграє принцип менеджменту, що стосується активного залучення персоналу, який компетентно виконує свої функції та здатний забезпечити досягнення цілей організації, зокрема виробництво продукції належної якості.

Для гарантування безпеки працівників, що є важливою умовою соціальної складової мотивації, необхідним є використання стандарту ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпекою праці. Вимоги». Цей документ визначає правила формування системи якості на підприємстві, орієнтованої на підтримку охорони праці, гігієни та безпеки персоналу, і містить базові вимоги до системи виробничої безпеки й охорони праці [51].

На корпоративному рівні одним із результативних інструментів оцінювання та регулювання мотиваційного стану персоналу є формування системи бальної оцінки продуктивності й якості праці працівників. Процедура оцінювання та визначення матеріального заохочення у межах цієї системи є такою [54, с. 87]:

1. розроблення шкали бальної оцінки для кожного показника;
2. ведення індивідуальної картки оцінювання для працівника;
3. устанавлення мінімального порогу оцінки та відповідної суми винагороди за нього.

4. Практична цінність такої бальної системи полягає в її тісному зв'язку з мотиваційними заходами, насамперед економічного змісту. Цей спосіб оцінювання демонструє результативність за умови його відкритого застосування та чітко визначеного переліку критеріїв. Керівництво формує їх

відповідно до особливостей діяльності підприємства й вимог, що ставляться до персоналу.

На корпоративному рівні, крім визначення індивідуальних типів мотивації, важливо встановлювати рівень «складності робіт». У цьому контексті уваги заслуговує методика оцінювання складності завдань, що дозволяє підтвердити або спростувати відповідність працівника займаній посаді, від чого на пряму залежить якість виконання ним професійних функцій. Опис подібної методики подано в дослідженні Дж. Мілковіча та Дж. Ньюмана. Вона базується на створенні кваліметричної факторно-критеріальної моделі оцінювання складності робіт за п'ятьма факторами, кожен з яких має власні критерії, і при цьому враховується час, необхідний для виконання завдань (бо більш складні роботи потребують більших витрат робочого часу):

- рівень творчості праці – творча, формально-логічна, технічна;
- рівень новизни завдання – нове, нерегулярно повторюване, регулярно повторюване;
- рівень самостійності у виконанні – повністю самостійно, під загальним контролем, під безпосереднім керівництвом;
- рівень відповідальності – за колектив, за роботу групи, лише за власні результати;
- рівень спеціалізації – різнопланова у межах усіх завдань, різнопланова в окремих сегментах, однорідна.

Показник «складності робіт» повинен бути інтегрований у систему мотивації. Особливої ваги набуває соціальний компонент, тобто соціальний статус працівника, чия діяльність потребує виконання складних завдань. Представники цієї групи мають отримувати переваги у процесі застосування нерегулярних мотиваційних заходів.

Запропонована методика є вагомою у процесі формування соціально-економічної мотивації та визначення результативності її впливу. Водночас оцінювання «складності» не варто обмежувати лише вимірюванням зусиль, які

прикладає працівник. До критеріїв необхідно додати показники соціальної значущості, що сприятиме глибшому відчуттю працівником важливості власної ролі.

Вагомим аспектом оцінювання на корпоративному рівні виступає визначення результативності, продуктивності та ефективності (інноваційності) трудової діяльності. Зміст цих категорій буде розкрито нижче.

На цьому етапі варто зазначити, що обчислення відповідних показників для підприємств чи організацій необхідно проводити з урахуванням впливу окремих факторів. У цьому зв'язку наведемо приклад аналізу впливу мотиваційних чинників на продуктивність праці (табл. 2.2.). Наведений приклад показує кореляцію між обраними мотиваційними факторами і змінами рівня продуктивності праці.

Таблиця 2.2

Співвідношення факторів мотивації та росту продуктивність праці

Фактор мотивації	Ріст продуктивності, %
Особистісна мотивація	70-80
Високий рівень освіченості	20-30
Професійна кваліфікація	15-20
Умови праці й побуту	5-30
Дисципліна і творчий підхід у виконанні роботи	10-15
Удосконалення командної роботи	10-40

Джерело: побудовано автором на основі [22, с. 47].

Попри те, що оцінювання результативності мотиваційних процесів є важливою управлінською складовою, методичне забезпечення має охоплювати і ширші територіальні рівні – регіональний та загальнодержавний. Окремої уваги потребує галузевий вимір оцінювання ефективності та стану регулювання мотивації. Навіть аналіз наведених вище методик засвідчує, що більшість із них зорієнтована на певні види зайнятості.

Методичні інструменти оцінювання та регулювання мотиваційного стану на рівні регіону та держави мають суттєву значущість для державного управління. Дані, отримані внаслідок їх використання, повинні формувати інформаційне підґрунтя для подальших практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу національної чи регіональної економіки.

Стосовно здобутків української економічної науки, проблему оцінювання мотивації на загальнодержавному рівні зазвичай розглядають через призму статистичного супроводу. Дослідники, як правило, виділяють систему показників, структуруючи їх за певними цільовими напрямками. У науковій літературі подано групи індикаторів, що дозволяють досліджувати такі параметри [20, с. 21].

До груп індикаторів економічного забезпечення належать:

1.1. Зайнятість: рівень зайнятості, %; рівень зайнятості за віковими групами, роки; коефіцієнт обороту робочої сили за прийомом і звільненням, %; частка населення, зайнятого у неформальному секторі, %; навантаження на одне робоче місце; рівень безробіття, %; співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили.

1.2. Матеріальний добробут: індекс реальної заробітної плати, %; середньомісячний рівень оплати праці, грн.

До індикаторів соціального забезпечення відносять:

1. Якість трудового життя: рівень безпеки умов праці, %; рівень соціальної захищеності у трудовому середовищі; ступінь відповідності умов праці санітарно-гігієнічним вимогам, %.

2. Міграційні процеси: показник інтенсивності чистої міграції.

Оцінювання мотиваційних процесів на національному та регіональному рівнях прямо залежить від якості статистичного забезпечення. Така якість визначається:

- переліком індикаторів, що відтворюють специфіку зайнятості населення;

- регулярністю подання даних, включно з можливістю їх порівняння у довгій часовій перспективі (за єдиними одиницями виміру);

- глибиною територіального охоплення аналізу (мінімум на рівні областей);

- оперативністю публікації статистики та відкритим доступом до неї онлайн (наприклад, статистичні збірники Німеччини доступні в Інтернеті з 1950-х років);

- узгодженістю показників із міжнародними стандартами.

Результати оцінювання мотивації на державному та регіональному рівнях відіграють ключову роль у формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотиваційного регулювання. Відповідні дії можуть здійснюватися через політику зайнятості, зокрема шляхом створення сприятливих умов для використання й розвитку трудового потенціалу населення (непрямі інструменти), або через прямий регулятивний вплив на бізнес-структури з метою покращення умов праці персоналу.

На завершення розгляду методичних засад оцінювання та регулювання мотиваційного стану персоналу проаналізуємо наукові напрацювання у сфері визначення наслідковості мотиваційних впливів. Оскільки предметом цього дослідження є соціально-економічна мотивація, акцент робиться на відображенні зв'язку між мотиваційними чинниками та результативністю праці

з елементами інноваційності, а також на треступеневій моделі соціальних наслідків, що проявляються у сферах захищеності й саморозвитку, підвищення соціального статусу та гуманізації трудової діяльності. У процесі розроблення методичного забезпечення оцінювання й регулювання мотивації працівників, безперечно, важливою залишається модернізація підходів до оцінювання ефективності праці й саморозвитку.

Термін «ефективна праця» у сучасній українській економічній думці ще не отримав достатнього поширення. Ми вважаємо, що це поняття потребує більшої уваги поряд із традиційно вживаними термінами «продуктивна», «результативна» та «інноваційна» праця.

Категорію ефективної праці можна аналізувати з позицій таких підходів:

- факторного, який передбачає оцінювання результативності праці як одного з виробничих чинників;
- інвестиційного, що розглядає ефективну працю як показник результатів інвестиційної активності у виробництві та в управлінні персоналом;
- інноваційного, який трактує ефективну працю через здатність її виконавця генерувати інновації.

На нашу думку, найбільш значущим є третій підхід, оскільки ефективна праця відображає здатність персоналу генерувати інновації. У процесі трудових відносин роботодавця цікавить не сам факт виконання роботи, а її результат — певний проміжний чи кінцевий продукт, благо або послуга, що може бути створена лише за умови наявності у працівника відповідних здібностей (робочої сили, компетенцій, людського капіталу) [56, с. 78]. Тобто саме результат діяльності формує основу вартості робочої сили або ціни праці. З цього твердження логічно випливає зміст категорій результативної та продуктивної праці. Водночас ефективна праця концентрується на інноваційному процесі, у якому персонал підприємства чи організації бере участь індивідуально або в кооперації

Спираючись на інноваційний підхід до визначення ефективної праці,

можна стверджувати, що наслідком ефективного функціонування ринку праці є інновації. Тому однією з ключових передумов розвитку будь-якого ринку праці (державного чи регіонального рівнів) або окремого трудового колективу (корпоративного та індивідуального рівнів), особливо його мотиваційної складової, є створення умов для поширення інноваційної зайнятості. Формування інноваційних форм зайнятості повинно ґрунтуватися на забезпеченні безперервної освіти та ставати основою інформаційної (сервісної) моделі розвитку.

Уніфікованої методики визначення ефективної праці немає. Дослідники пропонують різні підходи до розрахунків. Головним критерієм оцінки ефективності праці є співвідношення виробленого національного доходу та загальної чисельності працівників, зайнятих у всіх сферах національної економіки — як виробничій, так і невиробничій;

- кількість корисного результату, отриманого в одиниці робочого часу;
- приріст національного доходу, економія живої і уречевленої праці та ресурсів на одиницю продукції/робіт/послуг;
- співвідношення витрат живої й минулої праці, втіленої в кожній одиниці створеного продукту, яке відображає якість трудового процесу;
- співвідношення між сукупним результатом праці, оціненим відповідно до потреб суспільства та часу, і витратами праці та ресурсів, де продуктивність виступає основною складовою ефективності.

Однак детермінанти ефективної праці, крім показників ВВП (або ВДВ) та чисельності зайнятих (економічно активного населення), варто доповнювати індикаторами інноваційного характеру, виходячи з наявних статистичних даних. Також важливо здійснювати оцінювання ефективності праці у галузевому розрізі.

Отже, розглянуті вище положення щодо методичних засад оцінювання та регулювання стану мотивації підтверджують їхню складність, багатовимірність, невизначеність і відсутність уніфікованого підходу до

розрахунків. У цій частині дослідження наведено концептуальні положення методичного забезпечення оцінювання, практичне застосування яких потребує добору та опрацювання конкретних показників.

2.2. Оцінка наявних систем стимулювання мотивації персоналу на підприємствах України

Головним матеріальним стимулом персоналу підприємств у всіх без винятку країнах є оплата праці найманих робітників. Як свідчить практика діяльності підприємницьких структур, додатковими видами матеріального стимулювання виступає участь працівників у розподілі прибутку підприємства.

Заробітна плата як мотиваційний чинник є ключовим стимулом матеріальної зацікавленості персоналу в досягненні високих кінцевих результатів функціонування підприємства.

До основних показників, що відображають тенденції матеріального стимулювання персоналу підприємств належать [13]:

- фонд оплати праці, що включає фонд основної заробітної плати, фонд додаткової заробітної плати, інші заохочувальні та компенсаційні виплати;
- витрати суб'єктів господарювання на персонал;
- заборгованість із виплати заробітної плати;
- реальна вартість робочої сили.

Формування фонду оплати праці на підприємстві здійснюється з урахуванням результатів фінансово-господарської діяльності та рівня продуктивності праці.

На зміну обсягу фонду оплати праці впливають коливання попиту та пропозиції на ринку праці, чисельність працездатного населення, рівень безробіття, загальноекономічні умови, результативність праці, державна політика, складність виконуваних робіт і виробничі умови, а також пропорції

між проміжними витратами та створеною вартістю.

З позиції роботодавця величина фондів заробітної плати змінюється відповідно до підсумків господарської діяльності підприємств: це показники приросту обсягів виробництва (продукції, товарів, послуг, робіт), індекси ефективності праці та виробництва, а також індекси скорочення ресурсних витрат у процесі виробництва (собівартість продукції, товарів, послуг, робіт). Однак в Україні останніми роками фіксується досить слабка кореляція між темпами збільшення фонду заробітної плати та змінами фінансово-економічних результатів. Значна різниця у рівні середньої заробітної плати між областями формує нерівні можливості для розвитку людського капіталу в адміністративно-територіальних регіонах держави. Середній дохід штатних працівників у липні 2025 року становив 26 499 грн, про що інформує Державна служба статистики. Найвищий показник середньої заробітної плати був зафіксований у столиці — 40 546 грн, а найнижчий — у Чернівецькій області, де він дорівнював 19 202 грн. (додаток А)

Рівень оплати праці у різних галузях у липні 2025 року розподілявся так: у сфері інформації та телекомунікацій — 67 222 грн, у фінансовій та страховій діяльності — 55 994 грн, у професійній, науковій і технічній діяльності — 34 068 грн, в управлінні й оборонній сфері — 33 896 грн, у сфері торгівлі — 31 424 грн, у промисловості — 29 063 грн, на транспорті та поштових підприємствах — 26 612 грн, у сфері операцій із нерухомістю — 22 698 грн, а у будівельній галузі — 22 775 грн. Кількість штатних працівників за цей період становила 5,37 млн осіб. Загальний фонд оплати праці всіх зайнятих у липні 2025 року дорівнював 150,36 млрд грн, із яких фонд зарплати штатного персоналу складав 142,23 млрд грн. За інформацією Держстату, середньомісячна заробітна плата в Україні у першому кварталі 2025 року становила 23 460 грн, що на 24,1 % перевищує показник відповідного періоду попереднього року.

Загалом фінансові витрати підприємств на матеріальне заохочення працівників залишаються дуже незначними, що слабо мотивує персонал до

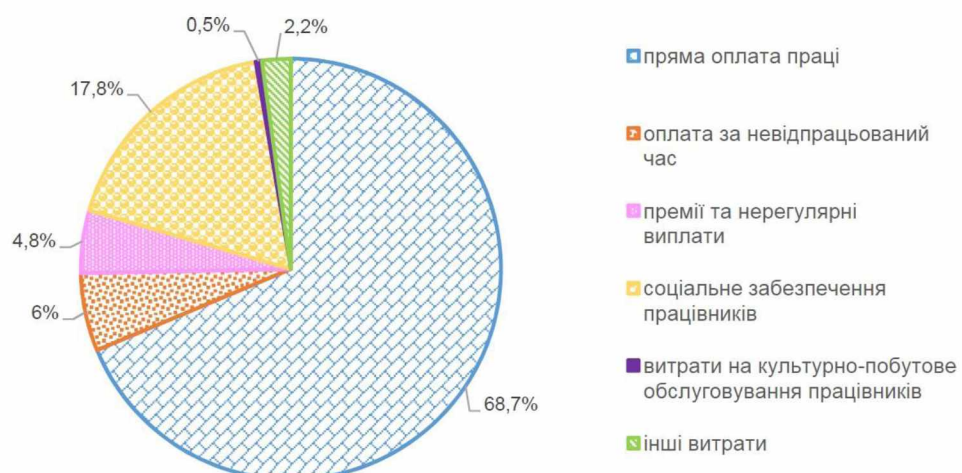
підвищення результативності праці. Видатки підприємств на персонал у структурі загальних витрат протягом останніх десяти років неухильно скорочувалися: від 5,3 % у 2013 році до 2,5 % у 2021 році, а витрати на заробітну плату — до 2,2 %. У той час як у економічно розвинених країнах, зокрема в державах ЄС (додаток Б), витрати на оплату праці працівників у сукупних витратах підприємств досягають 76 %.

Зменшення питомої ваги витрат на заробітну плату в загальному обсязі витрат підприємств відбувається швидшими темпами, ніж скорочення видатків на соціальні програми, що вказує на певну зміну акцентів у політиці винагороди на користь соціального забезпечення та формування соціальних пакетів.

Значущість людського капіталу та результативність матеріальної мотивації працівників з боку роботодавців також визначаються зміною вартості робочої сили — видатків роботодавця, пов'язаних зі збереженням і використанням трудових ресурсів, які охоплюють обсяг фонду заробітної плати та витрати, що не входять до нього.

Витрати на забезпечення робочої сили охоплюють оплату за виконані завдання та час, що не був відпрацьований, бонуси й заохочення, вартість харчування, напоїв та інших натуральних виплат, видатки на житлове забезпечення, соціальне страхування, професійну підготовку, культурно-побутові послуги тощо, а також податки, пов'язані з утриманням робочої сили (додаток В).

У складі витрат на робочу силу 68,7 % припадає на пряму заробітну плату, 17,8 % — на соціальні виплати, 6 % — на компенсацію



невідпрацьованого часу, а 4,8% — на премії та одноразові нарахування (рис.2.1.).

Рис. 2.1. Структура витрат на робочу силу підприємств України у

Джерело: Дані Державної служби статистики України

В Україні середній обсяг витрат на одного робітника становить приблизно 2,3 євро за годину, що майже у 12 разів нижче, ніж у країнах Європейського Союзу. За статистикою Євростату, у 2024 році середня погодинна вартість праці в економіці загалом дорівнювала 29,1 євро в ЄС і 32,8 євро в Єврозоні, порівняно з 28,6 і 32,4 євро відповідно у 2020 році. Проте існує значна різниця в рівні погодинних витрат на оплату праці між країнами ЄС: найменші витрати характерні для Болгарії (7,0 євро) та Румунії (8,5 євро), тоді як найвищі — у Данії (46,9 євро), Люксембурзі (43,0 євро) та Бельгії (41,6 євро). У витратній структурі робочої сили держав ЄС частка заробітної плати змінюється в межах від 93,9 % (Мальта) до 67,7 % (Швеція) (додаток Б).

Незначні витрати на персонал українських підприємств, які у 12 разів нижчі за аналогічні показники країн ЄС, не сприяли професійному розвитку працівників і уповільнювали технологічний прогрес, а також стали причиною трудової міграції. У вітчизняній моделі оплати праці простежується слабка залежність між показниками діяльності підприємств і рівнем винагороди працівників.

Реалізація політики випереджального підвищення заробітної плати порівняно з темпами зростання продуктивності праці спричиняє формування інфляційної спіралі «заробітна плата – ціни» за таким механізмом: збільшення зарплат – підвищення виробничих витрат – зростання цін виробників – зростання споживчих цін.

Наслідком такої політики доходів є збільшення частки витрат на оплату праці в собівартості продукції, що впливає на підвищення виробничих цін, а надалі – на індекс споживчих цін. Тому випереджальне підвищення заробітної плати доречне лише у короткостроковому періоді як інструмент трудової

мотивації та за умов позитивної внутрішньої економічної ситуації. Загалом, у середньо- та довгостроковій перспективі вплив такого перевищення темпів зростання зарплати над продуктивністю праці на економічний розвиток є несприятливим [51].

З іншого боку, за умов збільшення продуктивності праці, обсягів продажу продукції та прибутковості підприємств необхідне відповідне підвищення фонду оплати праці.

Окрім цього, у період викликів останніх п'яти років в Україні, як і в більшості економічно розвинених держав та країн, що розвиваються, спостерігалось зменшення фонду оплати праці, скорочення продуктивної зайнятості та зниження рівня реальної заробітної плати.

За підсумками дослідження під час пандемії понад 53 % економічно активних громадян України працювали за умовами, які діяли до пандемії, 14 % – повністю або частково перейшли на віддалений режим із повним збереженням заробітку, 7 % – повністю або частково працювали дистанційно із частковим збереженням доходу, 6 % – були відправлені у частково оплачувану відпустку, 2 % – перебували у повністю оплачуваній довготривалій відпустці, 9 % – опинилися у неоплачуваній відпустці, 4 % – у період пандемії втратили роботу [39]. При цьому працівники державної сфери переважно переходили на дистанційний формат із повним забезпеченням заробітної плати, тоді як у приватному секторі спостерігалось скорочення виплат та надання неоплачуваних відпусток.

Сприятливий вплив на зміни у системі оплати праці забезпечили заходи державної соціальної політики, серед яких:

- установлення додаткових надбавок до заробітку окремим групам працівників, що гарантували життєздатність суспільства, а також медикам та іншим спеціалістам, які безпосередньо працювали над ліквідацією поширення пандемії, у розмірі до 200 % окладу на час здійснення заходів із протидії поширенню інфекції;

– спрощення процедури реєстрації безробітних, зокрема надання допомоги по безробіттю з першого дня після постановки на облік.

Значний ефект мала також державна політика щодо громадян, які знаходились на самоізоляції, зокрема збереження робочих місць, грошові відшкодування, зростання обсягів виплат по безробіттю та соціальних гарантій [99].

Через повномасштабне вторгнення значна частина населення залишилася без роботи. Водночас число безробітних, зареєстрованих у ДСЗУ, помітно скоротилося: у січні 2023 року на обліку перебувало 166 тис. осіб, що удвічі менше, ніж у січні 2022 року. На початку 2024 року кількість офіційно зареєстрованих безробітних зменшилася ще приблизно на 40% – до 101,4 тис. осіб (додаток Г) . Це пов'язано з масштабною міграцією населення, а також із тим, що частина чоловіків не звертаються до Державного центру зайнятості (ДЦЗ) за статусом безробітного через відсутність актуальних даних у військкоматах і уникають офіційного працевлаштування, побоюючись мобілізації. Додатковою причиною скорочення кількості зареєстрованих без роботи є зменшення тривалості виплат допомоги по безробіттю під час воєнного стану з 360 до 90 днів. Для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які втратили документи, необхідні для підтвердження статусу безробітного, та для молоді, що щойно завершила навчання або службу, тривалість виплат була скорочена зі 180 до 90 днів. Для осіб передпенсійного віку цей строк зменшили з 720 до 360 днів.

За результатами опитувань НБУ, у 2023 році 44% компаній зіткнулися з кадровим дефіцитом через значне скорочення персоналу внаслідок мобілізації, а 24% – через міграцію.

Дані опитування Європейської бізнес-асоціації також підтверджують загострення кадрового браку: станом на квітень 2024 року 74% опитаних роботодавців повідомили про нестачу працівників (це більше на 19 % у порівнянні з 2023 р.), тоді як лише 7% не відчували проблем із персоналом.

Відповідно до опитування Державної служби зайнятості України (ДСЗУ), дефіцит кадрів у 2023 році відчували 26,7% підприємств, тоді як, за оцінками НБУ, таких було близько 36%.

Зменшення чисельності робочої сили порівняно з 2021 роком приблизно на 40% (за оцінками НБУ) спричинене такими чинниками, як демографічні втрати, перехід людей до категорії економічно неактивних, складнощі ВПО з пошуком роботи, окупація частини територій, необхідність догляду за членами сім'ї та відсутність необхідних навичок для сучасного ринку праці.

Проте в цілому війна призвела до підвищення значущості жінок на ринку праці. По-перше, нині у Збройних силах України проходять службу 67 тис. жінок, що на 40% перевищує показник 2021 року, а число жінок-офіцерів зросло у шість разів. По-друге, збільшилася частка жінок серед охочих знайти роботу та серед представників малого бізнесу. Зокрема, у першому кварталі 2024 року 58,8% нових ФОП становили жінки, що на 7,8 % більше, ніж за аналогічний період 2021 року (рис. 2.2). Серед кандидатів на роботу на приватному ресурсі Work.ua жінки становлять 59%.

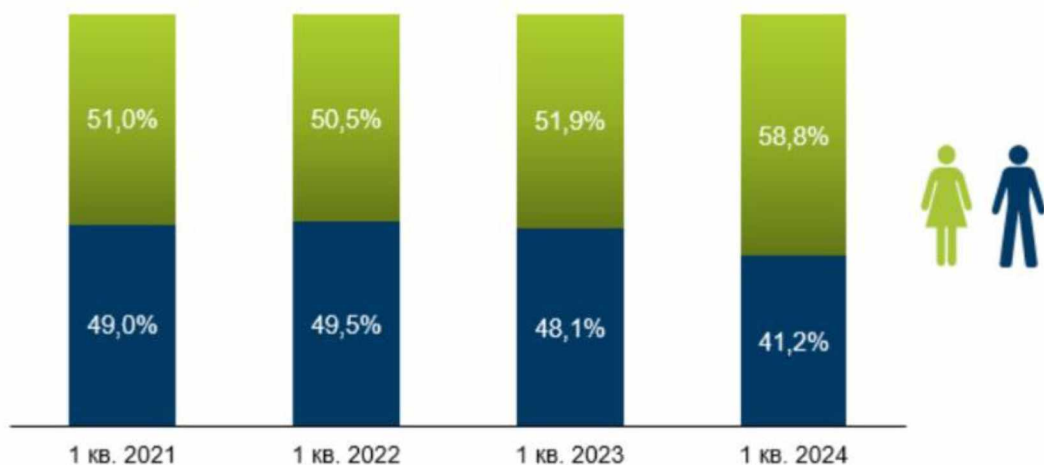


Рис.2.2. Частка новостворених ФОП у першому кварталі 2021–2024 років за гендерною ознакою, %

У 2024 році частка людей з інвалідністю серед тих, хто скористався послугами з працевлаштування та навчання у ДЦЗ, дорівнювала 5,6% – лише на 0,3 в.п. більше порівняно з 2023 роком. Опитування ДСЗУ засвідчує, що 60,3% роботодавців не вважають наявність інвалідності перешкодою для прийняття на роботу. Водночас 18,3% працедавців наголошують, що такі люди не звертаються до них у пошуку роботи. Також 7,8% роботодавців визначають основними бар'єрами відсутність адаптованих робочих місць, а 4,9% – недостатню якість послуг та інфраструктури. При цьому за інформацією про вакансії на порталі OLX лише 9% роботодавців готові працевлаштовувати осіб з інвалідністю.

Наразі в Україні проживає приблизно 1,2 млн ветеранів, з яких 800 тисяч – учасники бойових дій (УБД), а решту становлять особи з інвалідністю внаслідок війни та учасники війни. Частка УБД серед тих, хто отримує послуги ДЦЗ, дорівнює 2,5% (10,1 тис. осіб), що на 1,6 в.п. вище, ніж у 2023 році. Однак дослідження, проведене Українським ветеранським фондом, Мінветеранів та Work.ua у липні 2023 року, засвідчило, що 57,1% ветеранів і військовослужбовців не зверталися до ДЦЗ по допомогу в пошуку роботи.

За результатами опитування, яке здійснив ДЦЗ, 65,9% роботодавців не вбачають труднощів у працевлаштуванні ветеранів. Водночас 18,8% з них зазначають, що ветерани не звертаються у пошуках роботи. Інші дані продемонструвало опитування Work.ua – 62% роботодавців не мали досвіду прийому, розгляду кандидатур чи проведення співбесід із ветеранами. Це пов'язано з тим, що більшість ветеранів і надалі залучені до бойових операцій або перебувають у підрозділах тилу. Значна частина тих, хто вже не бере участі в бойових діях, є людьми непрацездатного віку або має інвалідність. Після завершення війни ветерани складатимуть вагому частку населення країни та потенційної робочої сили. Крім того, велика частина ветеранів планує займатися підприємництвом: 62,9% військових прагнуть започаткувати власну

справу після демобілізації, 11% уже є підприємцями, і 50,1% демобілізованих ветеранів, які зараз не служать, мають намір розвивати власний бізнес.

Щоб стабілізувати ситуацію на ринку праці в умовах війни, держава запровадила кілька програм, спрямованих на підтримку як безробітних громадян, так і роботодавців. Ці заходи допомагають формувати нові робочі місця, сприяти працевлаштуванню ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю. Програми охоплюють бізнес-гранти, заохочення працедавців, залучення зареєстрованих безробітних до суспільно корисних робіт і фінансову допомогу щодо облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю. Важливою частиною підтримки виступають програми перекваліфікації та навчання для підвищення конкурентоспроможності окремих соціальних груп.

Проєкт «єРобота» включає гранти на відкриття бізнесу, розвиток підприємництва та опанування нових професій, у тому числі мікрогранти на започаткування власної справи, фінансування переробних виробництв, садів та тепличної галузі, а також ресурси для реалізації стартапів, зокрема у сфері ІТ і для опанування ІТ-спеціальностей. Проєкт реалізується Міністерства економіки та має на меті активізувати підприємницьку діяльність і формувати нові робочі місця.

Протягом двох років дії проєкту «єРобота» станом на вересень 2024 року майже 19,6 тис. підприємців отримали грантову підтримку на суму 9,3 млрд грн, що дало можливість створити 55 тис. робочих місць. Із цієї суми 4,2 млрд грн (17,8 тис. мікрогрантів) видано за напрямом «Власна справа», 3,7 млрд грн (743 гранти) – підприємствам переробної галузі, 1 млрд грн (231 грант) – на розвиток садівництва та тепличного виробництва, 366 млн грн (806 грантів) – для ветеранської спільноти.

Програма «Власна справа» є одним із ключових напрямів проєкту «єРобота». Її основні учасники – підприємці, ветерани, люди з інвалідністю внаслідок війни та члени сімей ветеранів. У межах програми «Власна справа» мікрогранти від 50 до 250 тис. грн використовують на такі бізнесові й виробничі потреби: закупівлю меблів, техніки й транспортних засобів;

придбання ліцензійного програмного забезпечення, сировини, матеріалів, товарів і послуг (до 50% гранту); маркетингові та рекламні послуги (до 10%); оплату оренди приміщень та земельних ділянок (до 25%); оренду обладнання (до 10%); лізинг техніки (до 50%). Отримувачі мікрогрантів до 75 тис. грн не мають обов'язку створювати нові робочі місця. У разі отримання від 75 до 150 тис. грн необхідно забезпечити одне робоче місце, а від 150 до 250 тис. грн – мінімум два робочі місця. Для підприємців, які зареєстровані та планують діяти в Харківській області, можливе збільшення гранту на 100%, але не більше ніж до 500 тис. грн.

Ветеранський напрям програми «Власна справа» пропонує гранти від 250 тис. грн до 1 млн грн для ветеранів або осіб з інвалідністю внаслідок війни, тоді як їхні подружжя можуть отримати від 250 тис. грн до 500 тис. грн. Обсяг фінансування визначається кількістю нових робочих місць (від 1 до 4). Якщо ветеран претендує на грант у розмірі 0,5–1 млн грн, він повинен бути зареєстрованим як ФОП не менше трьох років і вкласти у проєкт власні 30% коштів. Такий підхід дає змогу обрати учасників, які вже мають підприємницьку практику та готові взяти на себе частину фінансових ризиків.

У межах програми «Власна справа» у 2024 році найбільш затребуваними бізнес-напрямами стали оптова та роздрібна торгівля і ремонт автотранспорту (35%), тимчасове проживання та харчування (16%), а також переробна галузь (13%). Серед ветеранів і членів їхніх родин найпопулярнішими є такі напрями: торгівля та ремонт (27%), виробництво (16%), кафе й пекарні (15%), а також сфера послуг (8%).

При цьому 60% учасників програми «Власна справа» становлять жінки. Серед організаційно-правових форм бізнесу домінують ФОП – 76% (рис. 3). Поширеність використання ФОП пояснюється простотою відкриття, вигідною системою оподаткування, низькими витратами на ведення діяльності та гнучкістю управління. Ваучери на навчання та отримання нової професії можуть отримати деякі групи населення для підтримання їхньої

конкурентоспроможності на ринку праці. Програма дозволяє опанувати нову спеціальність або підвищити професійні навички у сферах медицини, освіти, кулінарії, водіння тощо. Ваучери можуть отримати громадяни віком від 45 років (до виходу на пенсію), ветерани, ВПО, особи з інвалідністю, а також ті, хто постраждав від війни або перебував у полоні. Отримувачі ваучерів повинні мати професійну або вищу освіту, не бути зареєстрованими безробітними та не навчатися за кошти Фонду страхування на випадок безробіття протягом останніх трьох років. Максимальна вартість ваучера становить 30280 грн. Станом на кінець серпня цього року 15,6 тис. осіб отримали такі ваучери на загальну суму 114 млн грн. У 2023 році за цією програмою навчалися 18,1 тис. осіб на суму 252 млн грн.

Програму компенсацій роботодавцям за працевлаштування ВПО було запущено у квітні 2022 року для підвищення їхньої зайнятості та полегшення адаптації. Виплати надаються роботодавцям протягом трьох місяців за працевлаштування ВПО, а за працевлаштування ВПО з інвалідністю — упродовж шести місяців. Фінансування здійснюється за рахунок Фонду страхування на випадок безробіття. Щомісячна сума компенсації відповідає мінімальній заробітній платі (з квітня 2024 року — 8000 грн). У першому кварталі 2024 року держава перерахувала працедавцям 78 млн грн компенсацій за працевлаштування 7000 переселенців.

Мінекономіки також у 2023 році впровадило програму компенсацій роботодавцям за облаштування робочих місць для людей з інвалідністю 1 та 2 груп. Мета програми – створити умови для працевлаштування осіб з інвалідністю шляхом усунення фізичних бар'єрів у робочому середовищі. За умовами програми роботодавець може претендувати на компенсацію: для працівників з інвалідністю 1 групи – у розмірі 15 мінімальних зарплат (до 106,5 тис. грн у 2024 році), для 2 групи – 10 мінімальних зарплат (до 71 тис. грн у 2024 році). Протягом майже року роботи програми 854 роботодавці обладнали

949 робочих місць для працівників з інвалідністю та отримали від держави майже 63,1 млн грн компенсацій.

Низький рівень заробітної плати в Україні та темпи реального зростання доходів як макроекономічна тенденція демотивують економічно активне населення, особливо висококваліфікованих фахівців. Середня заробітна плата в Україні за паритетом купівельної спроможності виявляється у 11 разів нижчою, ніж у країнах ЄС, а мінімальна заробітна плата знаходиться практично на рівні найгіршої країни ЄС – Болгарії (184 євро).

В Україні також поглибилася диференціація між працівниками, які отримують мінімальні доходи, особами із середньою зарплатою та тими, хто заробляє вище за середній показник. Зросла частка людей, які отримують мінімальну оплату праці. Це суттєво підвищує ризики зубожіння та подальшого розшарування економічно активного населення за рівнем доходів. Низький рівень оплати праці (найменший серед країн ЄС) та уповільнене зростання її реального розміру збільшили ризики бідності серед працюючих. Крім того, продовжується зростання частки витрат домогосподарств на харчування (у середньому по Україні до 60 %, а у окремих випадках – до 70 %).

Мотивацію працівників також зменшує заборгованість із виплати зарплати, що спричиняє викривлення соціально-трудових відносин та системи стимулювання персоналу підприємств.

Нематеріальна мотивація працівників доповнює матеріальну. Економічна мотивація до високоефективної праці базується на комбінації матеріальних і нематеріальних стимулів. При цьому грошова складова становить лише 40 % від загальної системи мотивації, тоді як переважна частина припадає на нематеріальні чинники [57, с.49].

Крім того, кожна особа має приховані здібності, які можуть проявитися у трудовій діяльності за умов ефективною системи нематеріальною мотивації. Особливо такі здібності виявляються під час зміни статусних позицій індивіда, кар'єрного зростання, стимулювання особистісних якостей, підвищення

професійної мобільності, що визначається прагненням до подальшого навчання й самовдосконалення, освоєння нових технологій, розвитку навичок та накопичення досвіду.

Нематеріальне стимулювання забезпечує працівникові відносні вигоди – можливості, які надає підприємство для саморозвитку, навчання, самореалізації та реалізації статусу. Для компанії нематеріальна мотивація також не є «безкоштовною», адже вона передбачає непрямі витрати на забезпечення безпеки, створення належних умов праці, професійне навчання персоналу тощо.

Серед нематеріальних стимулів варто звернути увагу на усунення джерела незадоволеності персоналу, які фактично виступають демотиваторами, а саме: вдосконалити ті елементи корпоративної політики, що заважають роботі персоналу; забезпечити ефективний та ненав'язливий контроль; формувати й підтримувати культуру взаємоповаги та гідності серед усіх членів колективу; гарантувати конкурентоспроможність заробітної плати: зарплата важлива при виборі місця роботи, проте з часом вона втрачає значення, якщо її рівень не опускається нижче середнього по галузі; забезпечити безпечні умови праці [48].

Серед нематеріальних мотивуючих чинників для співробітників можна визначити такі: надання працівникам можливості для досягнення високих цілей, при цьому нереалістична мета буде демотивувати; визнання внеску персоналу в розвиток компанії та їхні досягнення, «хвалити публічно, критикувати приватно»; цікаві та нові завдання; більша відповідальність кожному члену команди; забезпечення шляхів для кар'єрного зростання в компанії; створення умов для навчання та професійного розвитку.

За результатами досліджень можна визначити, що матеріальне стимулювання, хоч і залишається природно найвагомим чинником (40 %), але і цікава та корисна робота разом із можливістю самовдосконалення як нематеріальні стимули також має мотиваційну цінність. (рис. 2.3).

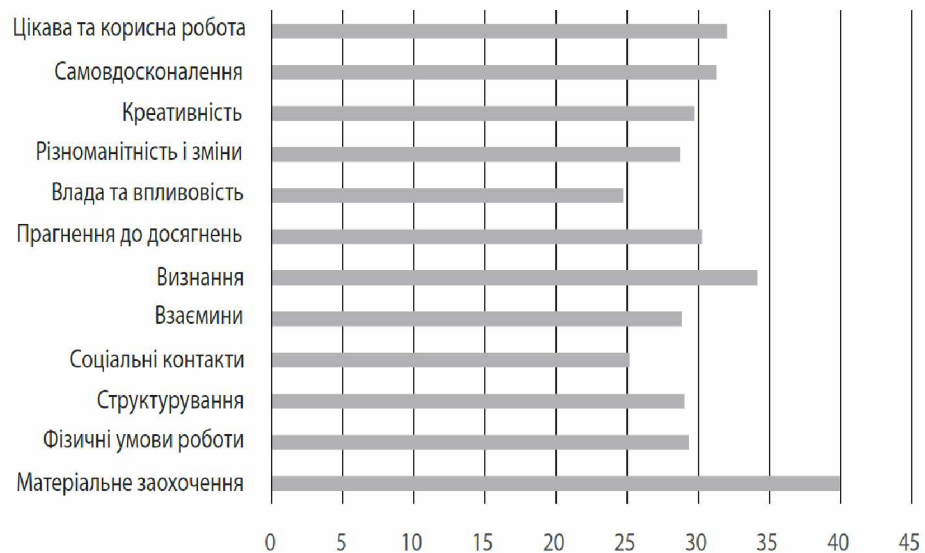


Рис. 2.3. Мотиваційні чинники персоналу (значимість, %)

Джерело: узагальнено за [57].

Для оцінки застосування нематеріальних стимулів на підприємствах і їхнього впливу на результати праці зазвичай використовуються експертні методики. Крім того, важливу роль відіграють методи соціологічних досліджень [5, с. 311].

Слід підкреслити, що з урахуванням змін у соціальному розвитку, глобалізаційних процесів, трансформацій на ринку праці та цифровізації склад і значимість мотиваційних та стимулюючих факторів може змінюватися. Крім того, економічні, соціальні та геополітичні умови, структура ринку праці й людського капіталу, а також нормативно-правова база в різних країнах відрізняються, що робить кожну національну систему стимулювання унікальною.

2.3 Аналіз використання інструментів стимулювання персоналу на малих підприємствах

У сучасному жорсткому конкурентному середовищі малі підприємства намагаються не лише зберегти свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільне

зростання та розвиток. Результати діяльності підприємства значною мірою визначаються його персоналом, який є найважливішим ресурсом організації. Грамотно вибудована мотиваційна система дає змогу істотно підвищити ефективність роботи співробітників, наростити обсяги продажів, оптимізувати виробничі процеси й покращити якість обслуговування клієнтів без значних фінансових витрат.

Хоча теоретичні та практичні засади мотивації працівників сформовані досить давно, постійні й швидкі трансформації внутрішнього й зовнішнього середовища підприємств, а також зміни у поведінкових моделях людей потребують абсолютно оновленого підходу до ухвалення рішень у сфері мотивації. Зокрема, вплив пандемії та воєнних подій, руйнація значної частини промислових об'єктів, аграрної сфери та транспортно-логістичної інфраструктури зумовили перехід до дистанційних форматів співпраці між роботодавцями й найманими працівниками та суттєво трансформували систему соціально-трудова відносин: види зайнятості, правове регулювання праці, підходи до мотивації персоналу, умови роботи та механізми управління кадрами. Тому ключовим завданням малого бізнесу стає вдосконалення результативної системи стимулювання працівників відповідно до сучасних реалій.

Активне входження України у світовий простір, розширення масштабів використання Інтернету, неперервні процеси глобалізації та швидкий прогрес інформаційних технологій спричинили появу й розвиток нових інструментів для реалізації та захисту прав людини у сфері соціально-трудова відносин [22, с.47].

В умовах економічного спаду, спричиненого воєнними подіями та руйнуванням значної кількості промислових об'єктів, аграрної сфери й транспортно-логістичної інфраструктури виникає гостра необхідність у реальному застосуванні нових атипових (нетрадиційних, нестандартних) форм зайнятості. Серед сучасних форматів трудової діяльності все активніше

поширюється дистанційна робота. Віддалена зайнятість або дистанційна праця відкриває широкі можливості для сфери послуг, малого бізнесу, самозайнятих осіб, фрілансерів та компаній, що працюють у сфері ІТ. Хмарні технології дають змогу організувати повноцінне віддалене робоче середовище, забезпечити стабільний зв'язок із повним функціоналом офісу та контролювати результативність роботи працівників. Перехід до дистанційних форматів взаємодії між роботодавцями і персоналом та значні зміни у соціально-трудова сфері потребують використання інноваційних підходів до побудови ефективної системи мотивації працівників малих підприємств України в сучасних умовах господарювання.

Проблематика мотивації працівників була й залишається об'єктом уваги багатьох поколінь науковців-економістів. Базові терміни та сучасні теорії, що стосуються мотиваційної сфери, були сформовані у працях численних дослідників. Вивчення еволюції підходів до аналізу різних складових системи мотивації персоналу є важливим для визначення того, чи забезпечує задоволення потреб, інтересів і мотивів співробітників досягнення очікуваних результатів [17, с. 94]. А. Файоль сформував концепцію «адміністративної науки», яка передбачає створення чіткої ієрархічної структури трудових колективів на основі раціонального поєднання повноважень і відповідальності; Е. Мейо акцентував увагу на морально-психологічних аспектах, що впливають на трудову активність персоналу; А. Маслоу запропонував універсальну модель ієрархії потреб; Д. Мак-Клелланд розробив теорію набутих потреб, у межах якої виділив три групи: прагнення до успіху, потребу у співучасті та потребу у владі; Д. Мак-Грегор представив теорію «співучасті», запропонувавши класифікувати працівників залежно від домінування зовнішньої чи внутрішньої мотивації (теорія «Х» — побудована на примусі й загрозах; теорія «У» — на довірі та заохоченні); У. Оучі створив теорію «Z», у якій підкреслив важливість формування згуртованих колективів; Б.-Ф. Скіннер обґрунтував концепцію позитивного та негативного закріплення поведінки, що дозволяє пояснити

більшість реакцій працівників, покращити управлінські комунікації та побудувати ефективну систему винагород; Г. Саймон запропонував концепцію «економічного біхевіоризму», у якій мотивація розглядається через призму колективної кооперації; С. Адамс сформував теорію справедливості, згідно з якою адекватна винагорода за виконану роботу сприяє підвищенню продуктивності працівників; В. Врум розробив теорію очікувань, відповідно до якої мотивація визначається цінністю винагороди; Л. Портер і Е. Лоулер створили модель мотивації, що розділяє внутрішні винагороди, які залежать від результативності, та зовнішні, які надає організація. Таким чином, на трудову активність працівників впливає відчуття справедливості отриманих винагород.

Мотивація розглядається як процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей; як сукупність рушійних сил, що спонукають людину виконувати певні дії; як причина, що змушує економічного суб'єкта діяти для досягнення конкретного результату, проявляти інтерес до цієї діяльності та визначати способи її здійснення; як поєднання внутрішніх і зовнішніх сил, що стимулюють людину до дії, визначають її межі й форми, надаючи спрямованості, орієнтованої на досягнення певних цілей; як готовність індивіда докладати максимальних зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля забезпечать задоволення особистих потреб; як процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через активізацію відповідних мотивів.

Попри різноманітні підходи до визначення поняття «мотивація», необхідно виокремити спільні риси: по-перше, «мотивація» охоплює потреби та інтереси; по-друге, вона спрямована на досягнення конкретної мети — як індивідуальної, так і організаційної; по-третє, вона залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких очікування людини, значущість стимулу або винагороди тощо.

Мотивація персоналу — це цілеспрямоване спонукання працівника до трудової діяльності шляхом системного впливу на його потреби, інтереси та

цілі через використання внутрішніх і зовнішніх чинників з метою досягнення бажаних результатів (зростання продуктивності, підвищення якості, зменшення плинності кадрів, покращення соціально-психологічного клімату в колективі тощо). Мотивація виступає одним із ключових інструментів управління персоналом підприємства, оскільки саме ефективна система мотиваційних механізмів визначає економічну результативність організації.

На малих підприємствах дедалі більше зростає значення вдосконалення системи мотивації персоналу. Це обумовлено особливостями таких підприємств: низький рівень соціального захисту працівників; гнучкі підходи до організації робочого процесу; зростаюче значення особистих якостей працівників; відсутність можливостей вертикального кар'єрного зростання (зазвичай); відсутність кадрових підрозділів; відсутність бюрократичних процедур, які б забезпечували правову підтримку; більш тісні взаємини між підлеглими та керівництвом.

Раціонально організована система мотивації дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці персоналу, збільшити обсяги продажів, покращити виробничі процеси та якість обслуговування клієнтів без значних фінансових витрат підприємства. Це пояснюється тим, що коли працівник із задоволенням виконує свої обов'язки, а його цілі особистого розвитку поєднуються з розвитком підприємства загалом, його ефективність значно зростає. Проте відсутність мотивації зазвичай призводить до втрати цінних співробітників і в критичних випадках може спричинити припинення діяльності підприємства. Крім того, незадоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію організації.

При формуванні ефективної системи мотивації працівників малих підприємств слід враховувати переваги вмотивованих співробітників: адже вони краще справляються з невизначеністю, оскільки активніші, впевненіші в собі та знають, як діяти в складних ситуаціях. Також такі працівники ефективніше вирішують проблеми, адже здатність ефективно виконувати задачі

є однією з ключових якостей для роботодавців. Ці працівники докладають більше зусиль для мінімізації ризиків та подолання викликів; проявляють інноваційність і творчість, тому що зацікавлені різними мотиваційними заходами співробітники генерують ідеї для підвищення ефективності бізнесу. Також вони здатні швидко виявити нові способи вирішення проблем і досягнення цілей; демонструють високу продуктивність, компанії з мотивованими співробітниками часто працюють ефективніше.

Щодо стратегічної діяльності – вмотивовані працівники краще розуміють цілі компанії, прагнуть усвідомлювати, як їхня робота впливає на загальний успіх, і цікавляться місією, баченням та стратегією організації; досягають власних цілей, розуміючи загальні цілі компанії, і ефективно поєднують їх із особистими; працюють на досягнення корпоративних цілей, одночасно піклуючись про результат команди та компанії; орієнтовані на клієнта, оскільки зацікавлені співробітники дбають про задоволення потреб клієнтів. Якісна мотивація націлює працівника на гнучкість та мобільність, вони більш адаптивні та відкриті до змін, демонструючи гнучкість у роботі; є хорошими командними гравцями, керуючись цілями компанії; позитивно впливають на колег, тоді як немотивовані працівники можуть формувати негативну корпоративну атмосферу; і виступають амбасадорами бренду, бо часто емоційно залучені до діяльності своєї компанії.

Ефективності системи мотивації праці персоналу сприяє застосування моніторингу та оцінювання ієрархії, а також трансформації потреб, інтересів, цінностей і мотивів працівників, які змінюються під впливом таких факторів [26, с.34]:

1. зміна ціннісних орієнтацій працівників. Працівники, які розпочали свою трудову діяльність у 90-х роках, змінили свої ціннісні пріоритети: на перший план вийшли самореалізація та саморозвиток; водночас молоде покоління не ігнорує матеріальний добробут, хоча розглядає його не як мету життя, а як засіб самовираження та задоволення вищих потреб і інтересів. Саме

тому нові вимоги до змісту трудового процесу, умов праці та психологічного клімату в колективі набули особливої значущості;

2. вік та етап кар'єри працівника. В управлінні персоналом виділяють кілька етапів кар'єрного розвитку, на яких людина задовольняє різні потреби:

а) попередній етап (до 25 років), протягом якого людина може змінити кілька робіт у пошуках діяльності, що відповідає її потребам та можливостям;

б) етап становлення (25-30 років), коли працівник опановує професію, набуває необхідних навичок, формується його кваліфікація, виникає самоствердження, з'являється потреба в самостійності та в отриманні заробітної плати, що перевищує прожитковий мінімум.

в) етап просування (30-45 років), коли відбувається підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, накопичення практичного досвіду та навичок; зростає потреба в самостверженні, досягненні вищого статусу та більшої незалежності, самовираження проявляється як особистісна риса;

г) фаза збереження (45-60 років), у цей період досягається піковий рівень кваліфікації, людина реалізує свою незалежність і самовираження, зацікавлено передаючи знання молодому поколінню;

д) стадія завершеності (60-65 років), настає криза кар'єри: працівник отримує менше задоволення від роботи і переживає психологічний та фізіологічний дискомфорт;

3) тип і рівень розвитку організаційної культури підприємства. Організаційна культура є ключовою для практичного вирішення завдань підвищення мотивації персоналу. Адже підприємець не зможе досягти максимального економічного ефекту від праці співробітників, якщо вони не поділяють спільні цінності, принципи, ідеали, переконання та управлінську ідеологію, тобто організаційну культуру підприємства;

4) економічна ситуація в країні, яка безпосередньо впливає на формування і розвиток потреб населення України (рис 2.4.).



Рис.2.4. Фактори, що впливають на трансформацію потреб, інтересів, цінностей і мотивів працівників

Джерело: розроблено автором

Запровадження дистанційної форми зайнятості потребує від керівництва малого підприємства ефективної організації та налаштування віддаленої роботи, а також застосування мотиваційних механізмів [39], зокрема:

1. Забезпечення працівників необхідною оргтехнікою. Коли співробітники переходять на дистанційну роботу, важливо надати їм усе необхідне для належного виконання завдань, що підвищує їхню мотивацію; наявність потрібного обладнання дозволяє працівникам працювати ефективніше і, відповідно, продуктивніше.

2. Допомога в організації оптимального робочого місця, адже більшість віддалених працівників не мають домашнього офісу для зосередженої та продуктивної роботи; коли робоче місце добре організоване, працівники менше відволікаються та економлять час, що сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

3. Вибір відповідних інструментів (програмного забезпечення) для віддаленої роботи, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності працівників і стимулюватиме їхню мотивацію до роботи на відстані.

4. Мотивація командної роботи за допомогою вебінарів, оскільки програмне забезпечення для відеозв'язку сприяє підвищенню задоволеності працівників своєю роботою.

5. Визнання результатів праці співробітників, адже оцінка їхніх досягнень має низку переваг: зміцнює довіру між працівником і керівництвом, покращує репутацію бренду, підвищує продуктивність і стимулює мотивацію до віддаленої роботи.

6. Формування корпоративної культури, оскільки працівники прагнуть бути частиною колективу або спільноти, а почуття приналежності значно підвищує їхню мотивацію.

7. Увага до потреб і бажань співробітників, адже вони хочуть відчувати себе частиною чогось важливого, і прояв інтересу керівництва до їхніх думок допомагає підтримувати віддалену команду мотивованою.

8. Створення приватних груп у соціальних мережах, що заохочує співробітників частіше спілкуватися з колегами, ділитися новинами компанії та підвищує мотивацію до роботи (рис 2.5.).



Рис.2.5. Мотиваційні механізми для персоналу малих підприємств

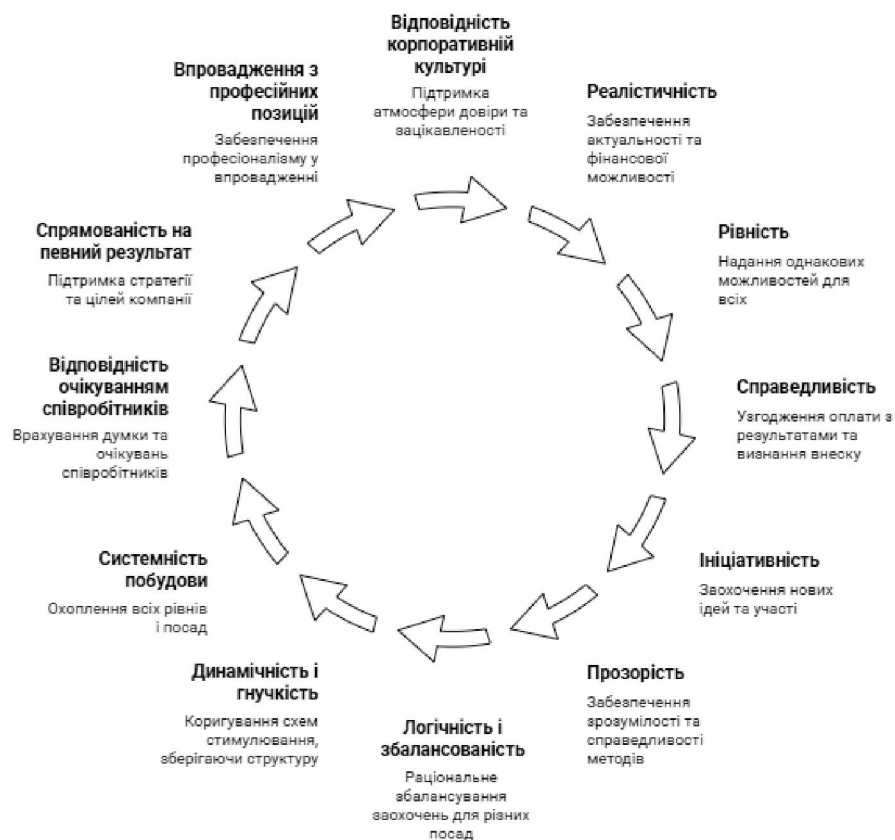
Джерело: розроблено автором

Відсутність соціального оточення під час виконання дистанційної роботи може знизити мотивацію працівника, пов'язану з потребами у співучасті та визнанні. Основний комплекс заходів для підвищення залученості персоналу має включати [37, с. 118]:

- різноманітність роботи – завдання повинні вимагати від працівника застосування різних знань і навичок;
- завершеність роботи – робота має мати замкнений цикл дій та приводити до очевидного результату;
- значущість роботи – результати праці повинні показувати, як вони впливають на життя та добробут інших людей;

- автономність роботи – завдання повинні забезпечувати необхідну свободу і незалежність у виконанні.

Виконання цих умов зробило б дистанційну роботу більш ефективною, адже наявність цих чинників робить завдання цікавішими, а працівник більше відчуває власну значимість для організації. Підвищення продуктивності праці залежатиме від врахування всіх ключових чинників у мотиваційному механізмі, що впливають на стимулювання роботи. Тому для побудови ефективної системи мотивації персоналу необхідно дотримуватися ряду принципів (рис.



2.6).

Рис.2.6. Принципи побудови ефективної системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором

Ефективна система мотивації персоналу малих підприємств повинна включати: орієнтацію на відбір персоналу на початковому та завершальному етапах кар'єрного розвитку; застосування непрямого фінансування працівників; налагодження ефективного діалогу між керівництвом і персоналом; можливість отримання продукції підприємства за зниженими цінами; підвищення

кваліфікації працівників та залучення досвідчених наставників; надання працівникам безоплатного користування майном підприємства (автомобіль, склад, інструменти) або його оренди; можливість отримання короткострокового безпроцентного кредиту на невідкладні потреби, житлового кредиту (особливо в невеликих містах), а також безкоштовних фінансових консультацій; створення атмосфери відкритості та свободи спілкування; відзначення індивідуального внеску кожного працівника в результати діяльності підприємства; залучення персоналу до прийняття рішень; надання комплексу пільг працівникам; надання додаткових відпусток за найкращі результати роботи тощо[46, с. 101].

Таким чином, можна зробити висновок, що при формуванні системи мотивації персоналу малих підприємств необхідно враховувати такі фактори, як зміна ціннісних орієнтацій працівників, вік і етап кар'єри, тип і рівень організаційної культури підприємства, економічну ситуацію в країні та інші. За результатами дослідження можна стверджувати, що мотивація працівників малих підприємств у сучасних умовах господарювання потребує суттєвого вдосконалення за такими основними напрямками: надання переваги працівникам на першому та останньому етапах розвитку кар'єри; визначення мотиваційного профілю та типу працівника в трудовій діяльності; підвищення кваліфікації працівників; відзначення індивідуального внеску кожного співробітника у загальні результати діяльності підприємства; залучення персоналу до прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 2

Методичні способи оцінки та корекції рівня мотивації варто застосовувати на різних рівнях – від індивідуального до загальнодержавного.

Вибір методів і форм контролю соціальних та економічних наслідків мотивації залежить від того, на якому рівні здійснюється оцінювання. Варто зазначити, що цілі цього процесу змінюються залежно від рівня, передусім у контексті аналізу ефективності використання трудового потенціалу. Якщо на особистісному рівні увага зосереджена на можливостях конкретного працівника та ступені їх реалізації під час виконання професійних обов'язків, то на державному рівні домінує оцінка результативності використання трудових ресурсів усього населення.

На корпоративному рівні, крім визначення індивідуальних типів мотивації, важливо встановлювати рівень «складності робіт». У цьому контексті уваги заслуговує методика оцінювання складності завдань, що дозволяє підтвердити або спростувати відповідність працівника займаній посаді, від чого напряду залежить якість виконання ним професійних функцій.

Головним матеріальним стимулом персоналу підприємств у всіх без винятку країнах є оплата праці найманих робітників. Як свідчить практика діяльності підприємницьких структур, додатковими видами матеріального стимулювання виступає участь працівників у розподілі прибутку підприємства.

Серед нематеріальних мотивуючих чинників для співробітників можна визначити такі: надання працівникам можливості для досягнення високих цілей, при цьому нереалістична мета буде демотивувати; визнання внеску персоналу в розвиток компанії та їхні досягнення, «хвалити публічно, критикувати приватно»; цікаві та нові завдання; більша відповідальність кожному члену команди; забезпечення шляхів для кар'єрного зростання в компанії; створення умов для навчання та професійного розвитку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємств та можливість його адаптації в Україні

На нинішньому етапі розвитку української економіки ключовим ресурсом підприємства стають його працівники. Стимулювання виступає основним чинником активізації людського потенціалу, який не лише формує матеріальні умови виробництва, а й гарантує їх результативне застосування. Жодна управлінська система не працюватиме повноцінно, якщо на рівні держави, регіону чи окремої організації не буде створено дієвий механізм заохочення персоналу, що спонукатиме кожного виконувати роботу результативно для досягнення власних і корпоративних цілей.

Працівники є найбільш складним і специфічним ресурсом підприємства. Результативність функціонування підприємства значною мірою визначається продуктивністю роботи колективу. Саме завдяки зацікавленості співробітника у підсумках його діяльності та забезпеченню належних умов праці можливо досягти зростання її результативності[60, с. 41].

Однією з ключових управлінських функцій на підприємстві виступає мотивація. Організація здатна реалізувати свій потенціал економічного розвитку лише за наявності результативної системи стимулювання.

Мотивація є предметом активного вивчення протягом багатьох років як українських, так і зарубіжних науковців, які аналізують її з позицій психології, менеджменту, маркетингу та економічної науки. Її можна розглядати як один із методів управління, складовий елемент управлінського процесу, спрямований на досягнення конкретної мети менеджменту – забезпечити ефективну працю людей.

Мотиви трудової діяльності виникають за таких умов:

- у суспільства (або управлінського суб'єкта) наявний потрібний набір благ, що відповідає соціально сформованим потребам людини;
- для здобуття цих благ необхідні особисті робочі зусилля працівника;
- виконання трудових обов'язків дозволяє працівникові отримати ці блага з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж у будь-яких інших видах діяльності.

Стимулювання праці є ключовим чинником результативності роботи, що формує основу трудового потенціалу працівника, тобто всього комплексу властивостей, які визначають рівень його виробничої активності. Трудовий потенціал включає психофізіологічний потенціал (здібності та схильності людини, її стан здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) та особистісний (мотиваційний) потенціал. Мотиваційна складова виконує роль стартового механізму, який визначає, які здібності та в якій мірі працівник буде розвивати й застосовувати у трудовому процесі [60, с. 45].

У процесі формування стимулів до праці працівників і посилення їх самореалізації в роботі важливу роль відіграє соціальна політика підприємства.

По-перше, в організації впроваджуються пільги та гарантії у межах соціального захисту працівників (страхування на випадок тимчасової непрацездатності, безробіття тощо), які встановлені на державному або регіональному рівні. По-друге, підприємства надають своїм співробітникам і членам їхніх сімей додаткові пільги, що стосуються елементів матеріального заохочення, фінансовані зі спеціальних фондів соціального розвитку організації. Надавання таких додаткових соціальних пільг і послуг здійснюється або за ініціативою керівництва, що реально впроваджує принципи соціально орієнтованої кадрової політики, або на основі тарифних угод між адміністрацією та радою трудового колективу (профкомом), що представляє інтереси працівників. Ці виплати стають такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що регламентовані трудовим законодавством. Таким чином,

соціальна політика підприємства (організації) як елемент менеджменту охоплює заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових соціальних пільг, послуг і виплат.

Соціальний захист працівників, розвиток їхніх особистісних якостей і підтримання здоров'я є важливими умовами успішного функціонування організації. Як ресурс мотиваційного впливу соціально спрямована кадрова політика підприємства та супутні соціальні послуги мають забезпечувати можливість працівника задовольняти свої потреби, інтереси і ціннісні орієнтації. Можна визначити такі ключові завдання соціальної політики, як:

- ідентифікація працівника зі своїм підприємством (задоволення потреби у належності до організації);
- особисті прагнення і цілі працівників узгоджуються з цілями підприємства або не суперечать їм;
- підвищення результативності праці та зростання зацікавленості працівників у роботі;
- соціальна гарантованість персоналу;
- поліпшення морального середовища на підприємстві, створення позитивного соціально-психологічного клімату;
- підвищення репутації підприємства в очах персоналу й громадськості.

Для зростання ефективності функціонування підприємства необхідне удосконалення мотивації працівників, що може забезпечити підвищення ефективності діяльності персоналу; швидке досягнення стратегічних і поточних завдань підприємства; пов'язання результатів роботи працівників із заробітком та нематеріальними стимулами; відкритість механізму винагород; зменшення рівня плинності кадрів; поліпшення психологічного середовища; підвищення якості командної взаємодії [60, с. 84].

Мотивація праці належить до тих питань, розв'язанню яких у світовій практиці традиційно приділяють велику увагу. Вітчизняні підходи до стимулювання праці здебільшого зосереджені на оплаті праці, побудованій на

фіксованих тарифних ставках і посадових окладах, та відзначаються низькою результативністю.

Тому під час розроблення систем стимулювання праці на підприємствах доцільно враховувати накопичений міжнародний досвід. Із широкого спектра моделей мотиваційних систем у ринкових економіках більшості розвинених країн можна виокремити як найбільш типові японську, американську, французьку, британську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель вирізняється випереджальним зростанням продуктивності праці порівняно зі зростанням рівня добробуту населення, зокрема розміру заробітної плати. З метою активізації підприємницької ініціативи держава не застосовує жорстких заходів контролю за майновим розмежуванням у суспільстві. Існування такої моделі можливе лише за умов високого рівня національної свідомості громадян, пріоритетності загальнонаціональних інтересів над інтересами окремої особи та готовності населення до певних матеріальних поступок заради розвитку країни. Система заохочення праці в Японії порівняно з іншими економічно розвиненими державами є досить адаптивною. Традиційно вона базується на трьох ключових чинниках – професійній кваліфікації, віці та тривалості роботи. Заробіток робітника, інженера, управлінця нижчої чи середньої ланки залежно від цих параметрів визначається за тарифною шкалою, відповідно до якої формується умовно постійна частина оплати праці як сума виплат за трьома елементами – за вік, за стаж служби та за професійну майстерність і кваліфікацію, що визначаються категорією та розрядом [17, с. 96].

Значна частина японських корпорацій у системі матеріальних стимулів застосовує комбіновані підходи, які поєднують риси традиційної (вікової) та сучасної тарифікації персоналу. У такій комбінованій системі величина оплати визначається на основі чотирьох критеріїв: вік, стаж, кваліфікаційний розряд і ефективність праці. Вік і стаж формують основу традиційної індивідуальної ставки, тоді як кваліфікаційний розряд та результативність роботи – базу для

нарахування трудової тарифної ставки, яку називають «ставкою за майстерність».

Отже, застосування трудової тарифної ставки виключає автоматичне підвищення оплати праці без урахування зростання професійного рівня та трудового внеску працівника, підсилюючи тим самим мотиваційний ефект, який у такій системі безпосередньо залежить від результатів праці.

Американська модель стимулювання праці ґрунтується на всебічному підтриманні підприємницької ініціативи та збагаченні найактивнішої частини населення. Ця модель побудована на соціально-культурних особливостях нації – масовій орієнтації на досягнення індивідуального успіху кожного громадянина та високому рівні економічного забезпечення.

Сьогодні однією з найпоширеніших у США систем оплати праці як для основного, так і для допоміжного персоналу є система, що поєднує риси відрядної та погодинної форм. За таких умов денний дохід працівника обчислюється як погодинна тарифна ставка, помножена на фактичну кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник не виконує денного виробітку в натуральному вимірі, роботу продовжують до повного виконання норми. Така форма оплати не передбачає премій, оскільки, на думку американських економістів, преміальна складова вже врахована у високій тарифній ставці робітника чи посадовому окладі службовця. Відмінною характеристикою цієї системи є легкість розрахунку зарплати та прогнозування витрат на оплату праці. Проте більшість компаній як у США, так і за їх межами віддають перевагу комбінованим системам, де оплата поєднується з преміюванням.

У Сполучених Штатах активно застосовуються групові системи преміювання. Наприклад, у системі «Скенлон» адміністрація та працівники завчасно встановлюють норму частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. Якщо діяльність підприємства є прибутковою та виникає економія фонду оплати праці, на основі цієї економії створюється преміальний фонд, який розподіляється так: 25% спрямовують у резервний

фонд для покриття можливої перевитрати зарплатного фонду. Із решти коштів 25% виплачують керівництву підприємства як премії, а 75% – працівникам. Премії видаються щомісячно за підсумками попереднього місяця пропорційно трудовому внеску працівника на основі його основної заробітної плати. У кінці року кошти резервного фонду повністю розподіляють між працівниками підприємства. Запровадження цієї системи компанією «Мідленд-Росс» дало змогу на тому самому обладнанні підвищити продуктивність праці на 16%, зменшити плинність кадрів із 36% до 2,6% і скоротити удвічі кількість порушень трудової дисципліни.

Французька модель мотивації персоналу вирізняється ширшим набором економічних інструментів, серед яких стратегічне прогнозування та підтримка конкуренції, а також гнучка податкова система. Її характерною особливістю є інтеграція стратегічного планування у ринковий механізм. Основою ринкових процесів у французькій моделі виступає конкуренція, яка прямо впливає на рівень якості продукції, забезпечення населення товарами та послугами, а також на скорочення витрат виробництва[17, с. 97].

У підходах до оплати праці у французьких компаніях простежуються дві тенденції: коригування заробітків залежно від змін вартості життя та персоніфікація оплати праці. Показники цін на товари широкого вжитку враховуються при нарахуванні зарплати майже на всіх фірмах, що фіксується у колективних угодах з профспілками. Принцип персоніфікації оплати праці у Франції реалізується через урахування рівня професійних навичок, якості виконаних завдань, кількості поданих раціоналізаторських пропозицій та ступеня мобільності працівника. Використовують три ключові варіанти персоніфікації оплати праці:

1. Для кожної посади, оціненій відповідно до колективної угоди, встановлюють мінімальний рівень заробітку і діапазон окладів. Оцінювання результатів праці конкретного співробітника проводиться за його власними функціями, а не порівняно з роботою інших працівників. Показниками

трудового внеску є кількісні та якісні результати роботи, а також участь у суспільній діяльності підприємства.

2. Заробіток поділяється на дві складові: фіксовану, що залежить від посади або робочого місця, та змінну, яка відображає результативність праці. Додатково нараховуються винагороди за високу якість роботи, відповідальне ставлення та інші прояви старанності. Працівники активно долучаються до обговорення питань оплати в межах спеціально створених комісій.

3. На підприємствах впроваджуються такі варіанти персоніфікації заробітку, як участь у прибутках, можливість придбання акцій компанії та виплата премій.

У німецькій моделі мотивації праці в центр уваги ставиться особистість із її потребами як вільна людина, що усвідомлює власний обов'язок перед суспільством. Економічна свобода трактується як розуміння суспільних інтересів і визначення свого місця в системі «виробництво – споживання». Проте не кожен мешканець здатний працювати відповідно до ринкових вимог. Господарська система Німеччини називається соціальною тому, що держава формує умови для всіх громадян, стримує прояви нерівності та захищає тих, хто потребує підтримки – безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна рівність і взаємодопомога є ключовими умовами для досягнення суспільної згоди. Науковці Заходу дійшли висновку, що збалансоване поєднання стимулів до праці та соціального захисту є однією з найефективніших моделей у розвитку економічних концепцій. Така модель гарантує в однаковій мірі економічний розвиток та соціальні стандарти[17, с.99].

Шведська система мотивації персоналу вирізняється потужною соціальною політикою, орієнтованою на зменшення розриву в доходах шляхом перерозподілу національного багатства на користь менш забезпечених соціальних груп. Із 50-х років шведські профспілки під час перемовин про оновлення колективних домовленостей дотримуються стратегії так званої

солідарної заробітної плати, що базується на принципах рівної винагороди за однакову працю та звуження різниці між найнижчими і найвищими заробітками. Політика солідарної зарплати спрямована на розв'язання кількох важливих завдань. Насамперед вона разом із ринковою конкуренцією додатково заохочує безперервний розвиток виробництва з урахуванням новітніх досягнень науки й техніки. При цьому зберігається принцип однакової оплати за однакові трудові функції. У шведському тлумаченні це означає, що працівники різних підприємств із однаковою кваліфікацією та ідентичними обов'язками отримують однакову зарплату, незалежно від результатів діяльності конкретної компанії. Якщо, наприклад, серед 10 підприємств певної галузі 3 працюють високоприбутково, 5 – на середньому рівні, а 2 – зі збитками, то на кожному з них виплачується однакова оплата за однакову працю, тобто на середньому рівні, прописаному в галузевому договорі.

Шведські профспілки не дають можливості власникам малоприбуткових підприємств зменшувати оплату праці нижче рівня, узгодженого під час перемовин щодо поновлення колективних трудових договорів. Це змушує роботодавців або оновлювати виробничий процес, або припиняти діяльність підприємства. У такий спосіб політика солідарної оплати праці стимулює підвищення прибутковості підприємств. Другою особливою рисою солідарної зарплати є зменшення різниці між найнижчими та найвищими доходами. Сама практика встановлення єдиного показника зростання заробітної плати сприяє її вирівнюванню: оплата праці збільшується у низькооплачуваних працівників і стримується у високооплачуваних. Також у ході перемовин щодо оновлення колективних угод профспілки зазвичай наполягають на внесенні до них окремих положень про пріоритетні темпи підвищення зарплат для найменш забезпечених груп персоналу. Усе це формує позитивні умови для відтворення кваліфікованої робочої сили як у матеріальній сфері, так і в нематеріальних, інтелектуальних видах діяльності.

У цілому базові складові системи трудової мотивації в державах із

розвиненим ринковим господарством мають такі спільні риси та особливості – самостійність працівників, широке право вибору в межах законодавства, певна свобода дій економістів і управлінців у рамках їхніх компетенцій; кожен працівник остерігається втратити своє джерело прибутку, тому зазвичай ніхто не прагне витратити всю отриману зарплату.

Навпаки, усі намагаються більше інвестувати в оновлення технологій, підвищення професійного рівня та розвиток науки; існує широке використання різних систем заохочення як засобу розмежування оплати праці залежно від складності умов діяльності та значущості виконуваних завдань у численних варіантах (асистент, консультант, керівник підрозділу, менеджер, директор тощо); наявне домінування погодинної системи оплати праці в її різних формах відповідно до контрактної моделі зайнятості; достатньо вагомим є ставлення до нормування праці як важливого механізму її організації.

Різні модифікації погодинної оплати включають вимогу обов'язкового виконання визначеного обсягу робіт, що визначений на базі сучасних нормативів трудових витрат; погодинна система, яка є основною у зарубіжній практиці, та відрядна, що відіграє допоміжну роль, мають велику кількість різних способів використання. Це переважно моделі, які передбачають преміювання за якісні результати праці перевага якісних показників підтверджується домінуванням оплати інтелектуальної праці над фізичною; – індивідуалізація винагороди із урахуванням оцінки особистих умінь та навичок працівника; застосування нетрадиційних форм матеріального заохочення трудового потенціалу (участь найманих працівників у розподілі прибутку, у результативній роботі компанії, безоплатне надання акцій або продаж їх за заниженою порівняно з ринковою ціною, накопичення коштів на спеціальних рахунках).

В Україні система стимулювання повинна включати ті самі елементи, що й у розвинених країнах, проте сьогодні першочергова увага має приділятися рівню заробітної плати та посиленню її мотиваційної функції. Ґрунтовне

дослідження практики формування мотиваційних систем у закордонних компаніях, аналіз чинної моделі стимулювання на українських підприємствах, яка обмежується регулюванням оплати праці, дає можливість створити та впровадити нові методи управління мотиваційними процесами на вітчизняних підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних способів заохочення персоналу, що охоплює оплату праці, різні механізми участі в прибутках, колективні системи преміювання, індивідуалізовану оплату, моральні стимули, заохочення творчих працівників через гнучкий режим роботи, гуманізацію праці; можливості кар'єрного та професійного зростання; соціальні гарантії для персоналу [35, с. 55].

Отже, система заохочення праці персоналу на українських підприємствах має чітко окреслювати цілі, визначати види стимулів відповідно до досягнутих результатів, встановлювати методiku оцінки, а також періодичність і строки виплати винагороди.

В умовах стрімких змін у світі, впливу сучасних технологій, інновацій та процесів глобалізації, мотивація персоналу набуває особливої важливості. Сучасний ринок праці постійно трансформується, що створює нові виклики для організацій у сфері стимулювання співробітників. Ці виклики зумовлені такими чинниками: відсутністю відповідності між системою освіти та потребами ринку праці, впровадженням нових і інноваційних технологій, трансформацією соціально-економічних умов та зміною очікувань працівників. Важливо аналізувати та враховувати ці аспекти, щоб створювати ефективні стимули, які сприятимуть залученості персоналу та підвищенню його продуктивності. Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці узагальнено в Додатку Д.

Система мотивації працівників є ключовим інструментом ефективного управління командою, оскільки вона сприяє стимулюванню співробітників до досягнення високих результатів, підвищує їхню продуктивність і задоволеність роботою, а також допомагає утримувати кваліфіковані кадри в компанії.

Сучасні співробітники цінують не лише грошову винагороду, а й можливості професійного зростання, гнучкий робочий графік та баланс між роботою і особистим життям. Необхідно сформувати середовище, в якому кожен працівник відчуває свою значущість, отримує регулярний зворотний зв'язок і має шанс розвивати власні здібності.

Мотивований персонал відданий цілям компанії. Водночас співробітники прагнуть почуватися цінними, бути частиною команди та важливими для організації. Задоволені працівники демонструють вищу продуктивність і, ймовірно, залишаються лояльними до компанії, не шукаючи роботу в іншому місці.

Загалом, для формування ефективної системи заохочення потрібно комплексно застосовувати різноманітні методи стимулювання та постійно їх модернізувати. Результативна мотивація персоналу дає можливість компаніям досягати високих показників і підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Успішні організації повинні коригувати свої стратегії мотивації з урахуванням цих чинників для забезпечення продуктивності та високого рівня залученості працівників.

3.2. Сучасні технології управління системою мотивації персоналу на рівні суб'єктів підприємництва

В основі механізму соціально-економічного стимулювання підприємств лежать потреби працівників. У їхній ієрархії найвищий рівень займають потреби самореалізації та розвитку. Присутність таких потреб у співробітника є ключовою умовою його ефективної соціально-економічної мотивації. Водночас впливи мотиваційного характеру повинні спрямовуватись на підсилення значущості потреб вищого рівня, які стимулюють неперервне навчання,

професійний розвиток та, як наслідок, схильність до інноваційної діяльності (рис. 3.1).

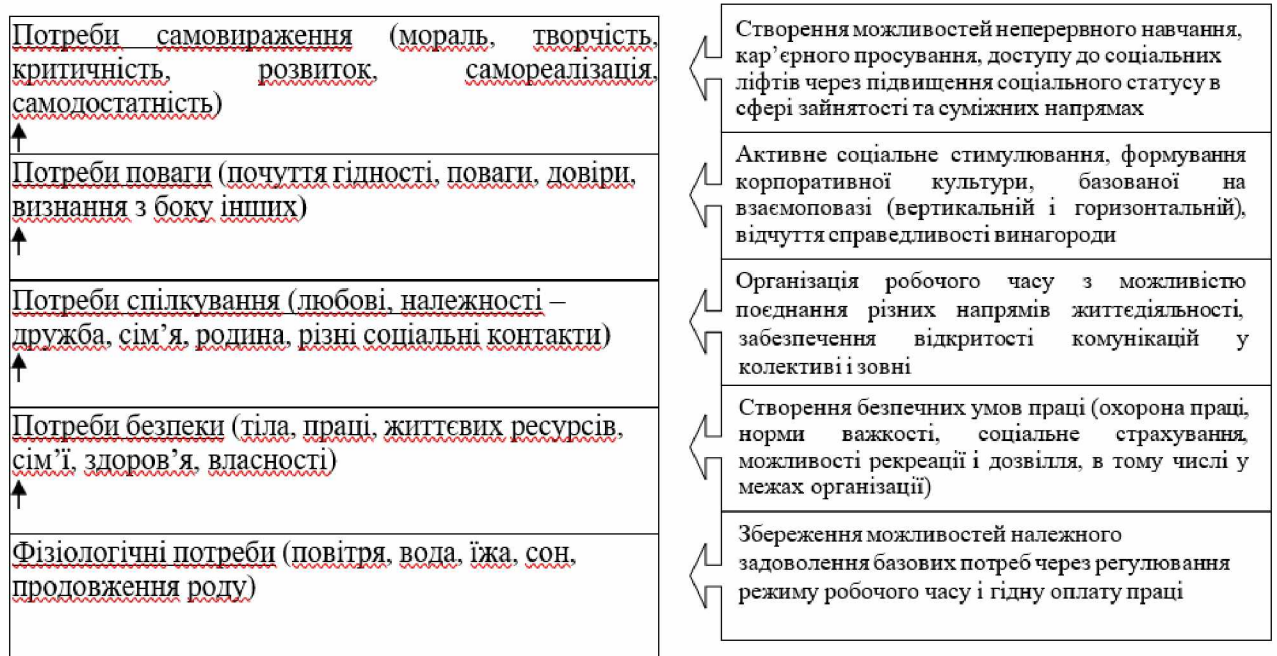


Рис. 3.1. Потреби мотивації персоналу

Джерело: побудовано автором на основі [32].

У системі методів соціально-економічного стимулювання (соціальної групи) провідне значення має створення сприятливих умов для професійного росту та кар'єрного розвитку. Використання цього методу забезпечує соціальну ефективність мотивації – розвиток персоналу та покращення його соціального статусу.

Розвиток і кар'єрне зростання, спираючись на потребу самовираження, формують відповідні інтереси та очікування працівника. Вони можуть проявлятися як на етапі працевлаштування, так і посилюватися під час виконання трудових обов'язків. Зазвичай для більшості співробітників інтерес до розвитку та кар'єрного просування є домінуючим. Дуже сильно це залежить від рівня добробуту конкретної особи, що визначає ціннісне сприйняття різних потреб у ієрархії. Якщо працівник походить із малозабезпеченої родини, його

ціннісне сприйняття оплати праці може бути спотворене із зниженням значущості чинника кар'єрного росту. Проте за умови поступового підвищення рівня добробуту суспільства (в Україні цей процес має приховані ознаки через тіньову зайнятість і часте невідображення реальних доходів населення) для більшості економічно активних осіб фактор кар'єрного розвитку залишається важливим.

Для 82 % молодих людей ключовим при виборі роботи є наявність кар'єрних перспектив; серед провідних чинників також називають дохід (96 %), стабільність (94 %) і можливість досягти визначених цілей (84 %); найменше значення надається можливості зробити щось корисне для суспільства (72 % опитаних), що нині обмежує орієнтацію на інноваційну діяльність із соціальним ефектом [32, с. 178]. Значення кар'єрних перспектив підвищує рівень «еластичності» мотивації, тобто ступінь чутливості працівника до впливу стимулів, запропонованих підприємством, що проявляється у зміні ефективності його праці та відображає зростання (зниження) функціональної віддачі при зміні витрат підприємства на мотиваційні чинники [29, с. 8-9].

Кар'єрне зростання є результатом використання працівником можливостей професійно-кваліфікаційного просування в межах підприємства. Воно визначається його потребами та мотивами, які можуть проявлятися як добровільно, відповідно до інтересів працівника (цінність розвитку та кар'єрного просування), так і формуватися шляхом стимулювання таких інтересів [9]. Організації повинні пропонувати конкретні схеми професійно-кваліфікаційного підвищення для різних категорій персоналу, зазначаючи вимоги щодо відповідності рівня кваліфікації новій посаді, яка має постійно підвищуватися. Результатом професійно-кваліфікаційного просування має стати також зростання особистого соціального статусу працівника (рис. 3.2).

У сучасних умовах одним із ключових трендів розвитку ринку праці є гнучкість його форм, орієнтація на креативність та інноваційні результати діяльності. Інформаційна економіка трансформує можливості використання та

розвитку інтелектуально-трудового потенціалу населення і потребує впровадження передових технологій у процес праці. Внаслідок цього сучасна людина, як правило, не обмежується одним видом діяльності, а поєднує кілька сфер.

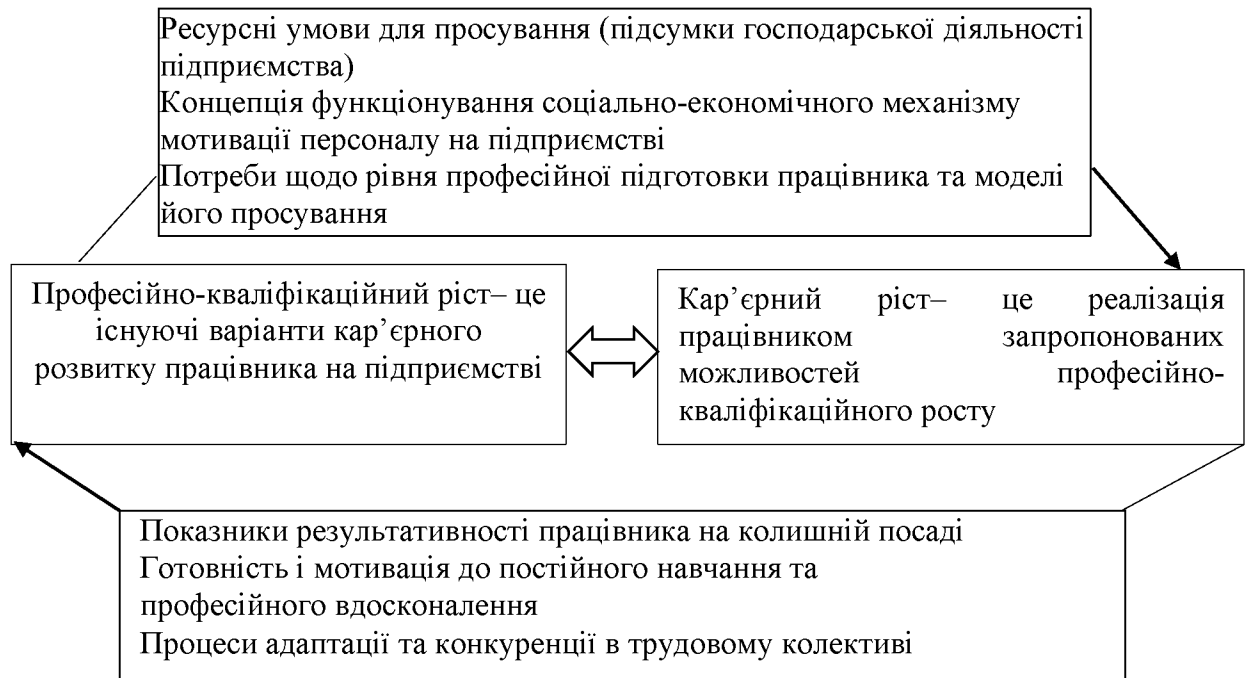


Рис. 3.2. Взаємозв’язок професійно-кваліфікаційного і кар’єрного росту персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [31, с. 12].

Поширеною є практика додаткової зайнятості, суміщення трудової діяльності з роботою в політичних, громадських, підприємницьких сферах тощо. За таких обставин розгляд розвитку та кар’єрного просування лише в межах підприємства звужує уявлення про можливості сучасної людини задовольняти потреби вищого рівня. Однією з актуальних категорій, що відображає цілеспрямованість соціально-економічної мотивації на розвиток і кар’єрне зростання, є «соціальний ліфт». Він розширює зміст мотиваційного впливу, враховуючи не лише можливості розвитку в межах підприємства чи організації, але й у суспільстві загалом.

Американський дослідник П. Сорокін визначав вісім «ліфтів», за

допомогою яких професійні особистості піднімаються вгору соціальними шарами – освіта, армія, церква, політика, мистецтво, засоби масової інформації, бізнес і сім'я [12, с. 59]. Таким чином, бізнес і середовище реалізації інтелектуально-трудового потенціалу, яке він створює, виступають важливим суб'єктом, що забезпечує рух соціальним ліфтом. Крім того, суб'єкти бізнесу повинні взаємодіяти з іншими інститутами для формування цілісної та організованої системи розвитку суспільства. Це є значущим завданням на різних рівнях управління. Як зазначають українські соціологи, у економічному житті «зламаний» соціальний ліфт призводить до стагнації продуктивності праці, відсутності інновацій і низької активності малого та середнього бізнесу. Такі деструктивні наслідки слід максимально зменшувати.

Соціальний ліфт протистоїть явищам «золотих комірців» і так званій «макджоб» («McJob»), що передбачає роботу без перспективи кар'єрного підвищення та з низькими вимогами до кваліфікації [12, с.60]. Рух соціальним ліфтом демонструє вертикальну соціальну мобільність персоналу. Воно є наслідком забезпечення професійного та міжпрофесійного просування на підприємстві. Фактично, інституціалізація соціальних ліфтів у системі мотивації персоналу організації є логічним кроком для підтримки професійного та міжпрофесійного зростання і, зрештою, соціальної мобільності. Соціальна мобільність демонструє ефективність соціально-економічної мотивації з точки зору інституційних ефектів, спрямованих на поліпшення характеристик складу персоналу. Якщо підприємство обрало довгострокову стратегію розвитку, воно змушене докладати відповідних зусиль для розвитку своїх працівників, зокрема сприяючи їхньому кар'єрному зростанню та соціальній мобільності (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Соціальна мобільність особи через соціальний ліфт

Джерело: побудовано автором на основі [12].

Розглянемо докладніше, яким чином організація може забезпечувати соціальні ліфти для своїх працівників. Соціальний ліфт може виникнути сам під час вертикальної мобільності, яка є наявною в будь-якому суспільстві, адже між певними «прошарками населення» завжди наявні специфічні шляхи, якими особи можуть переміщуватися вгору чи вниз із одного прошарку в інший (канали соціальної циркуляції). [12, с.61].

Суб'єкти бізнесу є ключовими інститутами у створенні технологій реалізації соціальних ліфтів. Технології відображають:

- яким чином працівник (дійсний або потенційний) може змінювати свій соціальний статус у межах підприємства;
- на основі яких критеріїв працівник здатен змінювати свій соціальний статус на підприємстві;
- які часові, посадові, статусні та мотиваційні межі визначають професійно-кваліфікаційне просування працівника.

Соціальний ліфт через інститут бізнесу реалізується за допомогою схеми професійно-кваліфікаційного зростання. При цьому роль «сита» виконує факт кар'єрного підвищення, тобто наскільки конкретний працівник використовує наявні можливості професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві. Такий взаємозв'язок залежить від численних факторів. Вміння враховувати їх та змінюватись відповідно є характеристикою успішності особи у використанні можливостей для вертикальної соціальної мобільності вгору.

Важливим компонентом технології впровадження соціальних ліфтів з

боку бізнес-суб'єктів є визначення схем професійно-кваліфікаційного зростання та критеріїв зміни соціального статусу.

Схеми професійно-кваліфікаційного просування – це встановлені можливості переходу на інші посади та розширення обов'язків для різних професійних груп працівників, що мають часові межі та освітньо-кваліфікаційні вимоги. Такі схеми можуть бути типовими для певних професійних груп і посад або індивідуальними – розробленими спеціально для конкретного працівника. Крім того, необхідно диференціювати часові рамки можливостей професійно-кваліфікаційного підвищення, пропонуючи «прискорені» варіанти для окремих співробітників. Однак подібну практику слід застосовувати дуже обачно, щоб не створити негативного ставлення у решти персоналу через особливе ставлення керівництва до окремих працівників.

Ще одним способом впровадження соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу є організація, проведення та підтримка професійного навчання персоналу [19]. Право на професійне навчання входить до складового елемента права на захист від безробіття і включає дві групи норм, які:

1. спрямовані на працевлаштування та забезпечення захисту від безробіття;
2. забезпечують кар'єрне просування, враховуючи рівень кваліфікації [12, с.62].

Через професійне навчання підприємство бере на себе зобов'язання інвестувати в інтелектуально-трудоваий потенціал своїх співробітників, нести прямі витрати (оплата навчання та його організація) та опосередковані (часові втрати з відображенням на результатах роботи).

Ступінь значущості професійного навчання персоналу значною мірою визначається галуззю, у якій функціонує підприємство. Більшість секторів сучасної економіки орієнтовані на інноваційний розвиток, тому потребують постійного підвищення кваліфікації спеціалістів і робітників. Особливості

завдань професійного навчання переводять його в правову площину. Це особливо актуально для виробничої сфери. У зв'язку з цим в українському законодавстві діє Кодекс законів про працю України, який регламентує правові аспекти формальної освіти через цільові курси, стажування тощо [30].

Діє також Порядок підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими спеціальностями. Важливим нормативним актом є Закон України «Про професійний розвиток працівників», що описує професійне навчання як процес цілеспрямованого набуття спеціальних знань, формування необхідних навичок та умінь, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, якісно виконувати функціональні обов'язки та опановувати нові види професійної діяльності, включаючи первинну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

Національний стандарт ДСТУ ISO 10015:2021 «Управління якістю. Настанови щодо управління компетентністю та щодо розвитку персоналу» регламентує низку процедурних аспектів цього процесу, основою якого є компетентність, що проявляється у застосуванні знань, навичок та особистих здібностей у практичній діяльності. По суті, професійне навчання має бути спрямованим на підвищення рівня компетентності працівників.

Отже, в Україні створено правові підстави для професійного навчання персоналу, яке розглядається в контексті впровадження суб'єктами бізнесу соціальних ліфтів [33, с. 75]. Керівництво підприємства може організувати різноманітні навчальні програми або покривати повністю чи частково витрати на навчання працівників у сторонніх закладах. Таке навчання може здійснюватися у формальній формі (з видачею документу про підтвердження здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня) або у неформальній (без офіційного підтвердження, але з набуттям нових знань та навичок). Крім того, професійне навчання може проходити з відривом від роботи або без відриву від виробничого процесу.

Основними формами професійного навчання персоналу можуть виступати такі:

- – формально-освітні – професійно-технічна, вища, післядипломна освіта (включно з аспірантурою та докторантурою);
- – неформально-освітні – семінари, тренінги, курси та інші форми дистанційного навчання, що стосуються прямих професійних обов'язків та суміжних напрямів (наприклад, опанування іноземних мов);
- – виробничо-освітні – стажування, практика, інші способи вивчення досвіду інших організацій, консультування;
- – ситуативно-освітні – проведення нарад, зустрічей, організаційних заходів, делегування нових обов'язків;
- – міжпрофесійної взаємодії – наставництво (менторство), різні форми співпраці (створення робочих груп), викладання (проведення тренінгів) та ін.;
- – міжінституційної взаємодії – участь у роботі державних, профспілкових, громадських, дорадчих, кластерних та інших організацій;
- – презентаційної активності – відрядження, участь у конференціях, ярмарках, форумах, круглих столах та інших подібних заходах.

В умовах глобалізації надзвичайно важливо організувати професійне навчання з можливістю участі у закордонних заходах. Такий досвід є цінним для кожного працівника, оскільки дозволяє опанувати нові навички, відмінні від тих, що застосовуються у звичному середовищі, а також змінює світоглядні та ціннісні пріоритети.

У сучасних ринкових умовах, із загостренням конкуренції між працівниками, виникає нова ситуація щодо реалізації соціальних ліфтів суб'єктами бізнесу. Крім того, що вони можуть пропонувати конкретні схеми професійно-кваліфікаційного розвитку для своїх співробітників, вони здатні створювати умови для саморозвитку з позиції формування всебічної особистості. Це означає, що працівник, виходячи зі своїх потреб і мотивів, може самостійно забезпечувати власне неперервне навчання та розвиток, проте

потребує для цього належних умов.

Трапляються ситуації, коли «бюрократичний» менеджмент протистоїть різнобічному розвитку працівника, намагаючись підпорядкувати персонал виключно виконанню професійних обов'язків. Проте таке управління може спричинити неефективне використання людського капіталу, його потенціалу та нівелювання позитивних ефектів для підприємства у майбутньому.

Такі ефекти можуть включати:

- політичне лобіювання – за умови розвитку політичної кар'єри працівника;
- соціальну відповідальність – за умови активної участі працівника у різноманітних громадських організаціях;
- соціальну відповідальність перед колективом – за умови участі працівника у різних профспілкових об'єднаннях, включаючи управлінські рівні;
- розширення кола ділових партнерів та сегментації ринку – за умови реалізації працівником підприємницької діяльності (самозайнятість, ведення малого та середнього бізнесу);
- розширення інститутів співпраці з науковими та освітніми структурами – за умови участі у додатковій освітній або науковій діяльності;
- розширення інститутів співпраці у сфері культури, спорту та туризму – за умови участі у додатковій культурно-мистецькій, спортивній, туристичній чи іншій діяльності;
- тощо.

Тобто керівництво підприємства обирає модель розвитку персоналу з урахуванням поєднання різних видів діяльності та формування всебічної особистості, орієнтуючись на цілі організації та специфіку галузі [48].

Більшість сучасних компаній відходять від моделі зайнятості з фіксованим робочим графіком та обмеженими можливостями додаткової зайнятості чи діяльності. Такий підхід особливо виправданий для галузей, де

цінуються творчість і креативність працівників, їх різностороння активність та розвиток.

Таким чином, бізнес-структури можуть застосовувати три ключові способи впровадження соціальних ліфтів (рис. 3.4) – схеми професійно-кваліфікаційного просування, організацію професійного навчання та створення умов для саморозвитку і самореалізації працівника з формуванням всебічної особистості, включно з можливістю додаткової зайнятості чи діяльності.

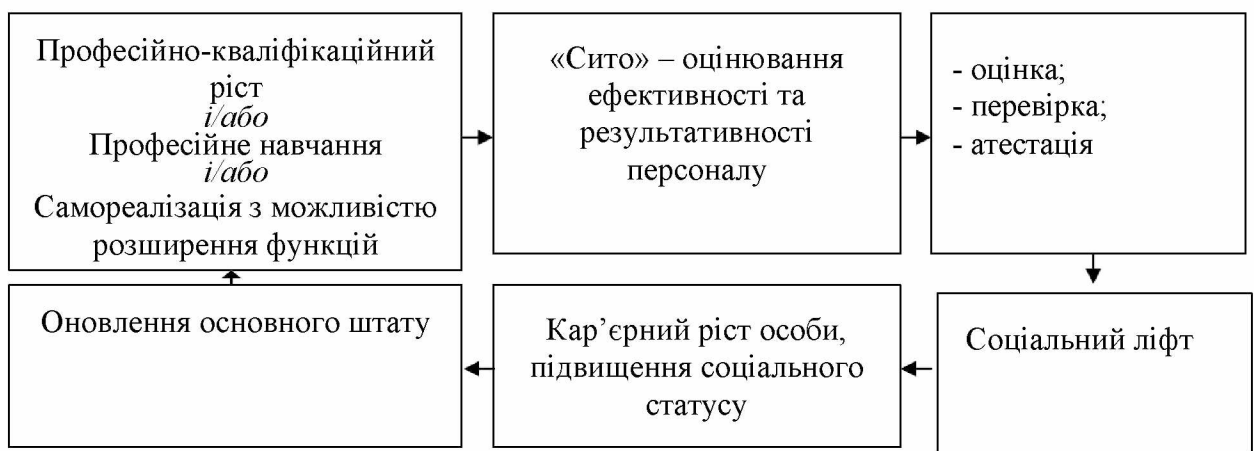


Рис. 3.4. Механізм дії соціального ліфта

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Дотримуючись лише одного з варіантів, компанія ризикує втратити спеціаліста чи працівника, який досяг вищого соціального статусу. Проте, зазвичай, підприємство може захистити себе через умови, що зобов'язують персонал відпрацювати певний строк на підставі неформальних домовленостей або контрактних умов. Оптимальною стратегією є підвищення ефективності мотиваційного впливу на працівника, який продемонстрував позитивні результати кар'єрного розвитку.

Внаслідок доступу до соціальних ліфтів працівник набуває можливості змінювати свій соціальний статус. Соціальний статус є складною та багатогранною категорією, що оцінюється за різними показниками. З науково-практичної точки зору важливо визначити, які критерії визначають зміну

соціального статусу працівника та відображають його позицію в системі соціальної стратифікації:

1. економічні:
 - рівень доходу та його прояв у показниках багатства й власності;
 - впевненість у майбутньому, що базується на стабільності доходу;
2. професійні:
 - обрана професія та її значущість для оточення;
 - освіта та рівень кваліфікації;
 - компетентність;
 - досвід, зокрема тривалість трудового стажу, проходження навчання або роботи за кордоном, у престижних компаніях тощо;
3. владні:
 - права та привілеї, зокрема доступ до можливостей професійно-кваліфікаційного просування, певної інформації, зустрічей, різних винагород тощо;
 - обов'язки, виконання яких підтверджує статус працівника та впливає на дії інших;
 - авторитет, що проявляється у здатності впливати на інших членів суспільства;
 - влада, яка відображається у приналежності до політичних чи державно-управлінських структур і наданні можливості захищати власні інтереси.

З позиції соціально-економічної мотивації окрему категорію критеріїв становлять професійні. Вони демонструють динаміку професійного соціального статусу працівника. Важливим показником є значущість обраної професії для інших членів суспільства. У наукових джерелах у цьому контексті застосовують поняття соціально-професійного статусу, яке охоплює аналіз становища професійної групи або конкретної професії у суспільстві, тобто визначає престиж професійної групи серед інших, оцінює рівень кваліфікації в

соціальної системі та показує, наскільки результати роботи даної групи важливі для соціальної структури [12, с. 63].

Хоча суб'єкти бізнесу є ключовими інститутами реалізації соціальних ліфтів, слід оцінювати, чи мають вони для цього достатні ресурси та мотиваційний потенціал. При цьому необхідно брати до уваги значний вплив зовнішнього середовища. Основою характеру такого впливу має бути зацікавленість держави у існуванні та реалізації механізмів соціальних ліфтів на рівні бізнес-середовища.

Така зацікавленість може виявлятися у таких напрямках:

1. оптимізація соціальної структури шляхом створення потужного середнього класу та виділення так званого класу креаторів;
2. подолання маргіналізації суспільства, що формує відчуття соціальної нерівності та несправедливості і суттєво впливає на мотивацію до інноваційної діяльності в бізнес-середовищі;
3. безперервний розвиток персоналу на рівні підприємств, що сприяє зростанню інтелектуально-трудоного потенціалу населення та, як наслідок, позитивно впливає на показники соціально-економічного розвитку держави.

З цього переліку слід звернути увагу на те, що для українського суспільства є важливою ефективність соціальних ліфтів. Для нашої країни це має специфічні риси, адже вона зумовлена значним падінням мобільності в умовах загальної кризи та радикальних реформ; також вона є зазвичай вимушеною через вплив зовнішніх чинників, пов'язаних із соціально-економічною та соціокультурною зміною суспільства загалом, яка, у свою чергу, призвела до трансформації або повної втрати соціальних зв'язків та ціннісних орієнтацій соціальних прошарків вищого рівня [12, с.64].

Функціонування соціальних ліфтів у бізнес-середовищі повинно сприяти суттєвим змінам у соціальній структурі суспільства, зокрема формуванню середнього та креативного класу. Для середнього класу ключовим показником має виступати стабільний дохід, що нині особливо важливо для українського

суспільства. Стабілізація доходів громадян є необхідною умовою подолання ціннісних спотворень із надмірним акцентом на матеріальні потреби та поступової переорієнтації на інші сфери життя та інтереси.

Отже, підприємства є одним із ключових інститутів, які реалізують соціальні ліфти з можливістю зміни соціального статусу населення.

За умов поглибленого усвідомлення бізнесом користі від впровадження соціальних ліфтів буде вирішено багато проблем у сфері зайнятості, що виникають через неефективне використання інтелектуально-трудового потенціалу персоналу та фактична заборона його розвитку.

Стратегічною метою економічного стимулювання працівників підприємств України є активізація рушійних сил та цілеспрямований вплив на персонал через використання матеріальних і нематеріальних стимулів з метою досягнення визначених показників виробничо-господарської, фінансово-економічної та інноваційної діяльності підприємства, підвищення рівня інтелектуалізації праці, а також мінімізація або ліквідація негативних деструктивних ефектів, спричинених глобальною нестабільністю та війною.

Висновки до 3 розділу

Працівники є найбільш складним і специфічним ресурсом підприємства. Результативність функціонування підприємства значною мірою визначається продуктивністю роботи колективу. Саме завдяки зацікавленості співробітника у підсумках його діяльності та забезпеченню належних умов праці можливо досягти зростання її результативності.

Однією з ключових управлінських функцій на підприємстві виступає мотивація. Організація здатна реалізувати свій потенціал економічного розвитку лише за наявності результативної системи стимулювання.

В Україні система стимулювання повинна включати ті самі елементи, що

й у розвинених країнах, проте сьогодні першочергова увага має приділятися рівню заробітної плати та посиленню її мотиваційної функції. Ґрунтовне дослідження практики формування мотиваційних систем у закордонних компаніях, аналіз чинної моделі стимулювання на українських підприємствах, яка обмежується регулюванням оплати праці, дає можливість створити та впровадити нові методи управління мотиваційними процесами на вітчизняних підприємствах за такими напрямками, як застосування як матеріальних, так і нематеріальних способів заохочення персоналу, що охоплює оплату праці, різні механізми участі в прибутках, колективні системи преміювання, індивідуалізовану оплату, моральні стимули, заохочення творчих працівників через гнучкий режим роботи, гуманізацію праці; можливості кар'єрного та професійного зростання; соціальні гарантії для персоналу.

Кар'єрне зростання є результатом використання працівником можливостей професійно-кваліфікаційного просування в межах підприємства. Воно визначається його потребами та мотивами, які можуть проявлятися як добровільно, відповідно до інтересів працівника (цінність розвитку та кар'єрного просування), так і формуватися шляхом стимулювання таких інтересів.

Поширеною є практика додаткової зайнятості, суміщення трудової діяльності з роботою в політичних, громадських, підприємницьких сферах тощо. За таких обставин розгляд розвитку та кар'єрного просування лише в межах підприємства звужує уявлення про можливості сучасної людини задовольняти потреби вищого рівня. Однією з актуальних категорій, що відображає цілеспрямованість соціально-економічної мотивації на розвиток і кар'єрне зростання, є «соціальний ліфт». Він розширює зміст мотиваційного впливу, враховуючи не лише можливості розвитку в межах підприємства чи організації, але й у суспільстві загалом. Тобто керівництво підприємства обирає модель розвитку персоналу з урахуванням поєднання різних видів діяльності та формування всебічної особистості, орієнтуючись на цілі організації та

специфіку галузі.

Бізнес-структури можуть застосовувати три ключові способи впровадження соціальних ліфтів – схеми професійно-кваліфікаційного просування, організацію професійного навчання та створення умов для саморозвитку і самореалізації працівника з формуванням всебічної особистості, включно з можливістю додаткової зайнятості чи діяльності.

ВИСНОВОК

Провівши дане дослідження управління системою мотивації персоналу на суб'єкті малого підприємництва, можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз еволюції мотиваційних теорій дає можливість простежити тенденцію до зростання рівня індивідуалізації. Інноваційні динамічні зміни в економіці супроводжуються підвищенням ефективності праці, що насамперед визначається рівнем мотивації. Якщо класичні теоретичні концепції були зосереджені на аналізі потреб, мотивів людини та способів впливу на них, то сучасні теорії зосереджуються на мотивації розвитку. Безперервне навчання та вдосконалення трудового потенціалу становлять основу новітніх підходів до мотивації.

2. Сутність соціально-економічної мотивації праці ґрунтується на її комплексному характері, який визначається поєднанням соціальних і економічних методів впливу. Її основу становлять важелі та інструменти мотиваційного процесу. Важелі відображають механізм здійснення впливу, тоді як інструменти визначають засоби його реалізації. соціально-економічна мотивація спрямовує вплив на персонал у русло забезпечення ефективної праці з інноваційними характеристиками, а також формує соціальні результати, що проявляються у зростанні рівня саморозвитку, захищеності та соціального статусу працівників, підсилюючи процеси гуманізації праці. Соціально-економічна мотивація персоналу виконує певні функції, які визначають коло її завдань. Її перевага полягає в можливості формування практичних рекомендацій для роботодавців з метою забезпечення ефективної праці, що є ключовим чинником прибутковості сучасного бізнесу. Водночас соціальний аспект соціально-економічної мотивації порушує важливі питання цінності праці — як у контексті особистості, так і суспільства загалом.

3. Метою розробки системи управління мотивацією персоналу на підприємстві є створення ефективної та пристосованої до потреб організації системи, яка сприятиме досягненню стратегічних завдань і забезпечить успішну

роботу компанії. Проектування системи управління мотивацією персоналу полягає у формуванні умов для продуктивної діяльності працівників, їхнього залучення та задоволення, що сприяє розвитку та успіху підприємства.

Розробка системи управління мотивацією персоналу на підприємстві є ключовим елементом ефективного управління, оскільки воно визначає, як організація стимулює та підтримує продуктивність, ефективність і задоволеність своїх працівників. Роль і значення цього процесу важко переоцінити, адже від нього залежить конкурентоспроможність та успішність підприємства.

Вимоги до побудови систем стимулювання передбачають визначення об'єктів стимулювання з урахуванням досягнення цілей підприємства та повним врахуванням організаційно-технічних, соціально-економічних й інших умов діяльності підприємства і його працівників. Основою стимулювання завжди є досягнення поставлених цілей, але для різних напрямів виробництва і категорій працівників ці цілі можуть конкретизуватися у певних об'єктах стимулювання за умови їх узгодження із загальними результатами діяльності підприємства.

4. Вибір методів і форм контролю соціальних та економічних наслідків мотивації залежить від того, на якому рівні здійснюється оцінювання. Варто зазначити, що цілі цього процесу змінюються залежно від рівня, передусім у контексті аналізу ефективності використання трудового потенціалу. Якщо на особистісному рівні увага зосереджена на можливостях конкретного працівника та ступені їх реалізації й розвитку під час виконання професійних обов'язків, то на державному рівні домінує оцінка результативності використання трудових ресурсів усього населення.

Індивідуальне оцінювання мотивації повинно забезпечувати формування мотиваційного профілю кожного працівника, що охоплює визначення ієрархії мотивів та рівень задоволеності умовами за відповідними критеріями. На корпоративному рівні доцільно узагальнювати індивідуальні мотиваційні

оцінки. Передусім важливо визначити структуру особистісних мотиваційних типів. Ці типи можна поділити на інструментальний, професійний, господарський, патріотичний і люмпенський. Встановлення структури персоналу відповідно до типів мотивації дає змогу ухвалювати результативні рішення щодо регулювання мотиваційних процесів.

5. До основних показників, що відображають тенденції матеріального стимулювання персоналу підприємств належить фонд оплати праці. Однак в Україні останніми роками фіксується досить слабка кореляція між темпами збільшення фонду заробітної плати та змінами фінансово-економічних результатів. Значна різниця у рівні середньої заробітної плати між областями формує нерівні можливості для розвитку людського капіталу в адміністративно-територіальних регіонах держави. Середній дохід штатних працівників у липні 2025 року становив 26 499 грн.

Загалом фінансові витрати підприємств на матеріальне заохочення працівників залишаються дуже незначними, що слабо мотивує персонал до підвищення результативності праці. Видатки підприємств на персонал у структурі загальних витрат протягом останніх десяти років неухильно скорочувалися – 2,2 %. У той час як у економічно розвинених країнах, зокрема в державах ЄС витрати на оплату праці працівників у сукупних витратах підприємств досягають 76 %.

Через повномасштабне вторгнення значна частина населення залишилася без роботи. 44% компаній зіткнулися з кадровим дефіцитом через значне скорочення персоналу внаслідок мобілізації, а 24% – через міграцію. В цілому війна призвела до підвищення значущості жінок на ринку праці. Так, у першому кварталі 2024 року 58,8% нових малих підприємств і ФОП становили жінки.

Щоб стабілізувати ситуацію на ринку праці в умовах війни, держава запровадила кілька програм, спрямованих на підтримку як безробітних громадян, так і роботодавців. Ці заходи допомагають формувати нові робочі

місця, сприяти працевлаштуванню ВПО, ветеранів та людей з інвалідністю. Програми охоплюють бізнес-гранти, заохочення працедавців, залучення зареєстрованих безробітних до суспільно корисних робіт і фінансову допомогу щодо облаштування робочих місць для осіб з інвалідністю. Важливою частиною підтримки виступають програми перекваліфікації та навчання для підвищення конкурентоспроможності окремих соціальних груп.

6. На малих підприємствах дедалі більше зростає значення вдосконалення системи мотивації персоналу. Це обумовлено особливостями таких підприємств: низький рівень соціального захисту працівників; гнучкі підходи до організації робочого процесу; зростаюче значення особистих якостей працівників; відсутність можливостей вертикального кар'єрного зростання (зазвичай); відсутність кадрових підрозділів; відсутність бюрократичних процедур, які б забезпечували правову підтримку; більш тісні взаємини між підлеглими та керівництвом.

При формуванні ефективної системи мотивації працівників малих підприємств слід враховувати переваги вмотивованих співробітників: адже вони краще справляються з невизначеністю, оскільки активніші, впевненіші в собі та знають, як діяти в складних ситуаціях. Також такі працівники ефективніше вирішують проблеми, адже здатність ефективно виконувати задачі є однією з ключових якостей для роботодавців. Ці працівники докладають більше зусиль для мінімізації ризиків та подолання викликів; проявляють інноваційність і творчість, тому що зацікавлені різними мотиваційними заходами співробітники генерують ідеї для підвищення ефективності бізнесу. Також вони здатні швидко виявити нові способи вирішення проблем і досягнення цілей; демонструють високу продуктивність, компанії з вмотивованими співробітниками часто працюють ефективніше.

7. Із широкого спектра моделей мотиваційних систем у ринкових економіках більшості розвинених країн можна виокремити як найбільш типові японську, американську, французьку, британську, німецьку та шведську моделі.

Японська модель вирізняється випереджальним зростанням продуктивності праці порівняно зі зростанням рівня добробуту населення, зокрема розміру заробітної плати. Американська модель стимулювання праці ґрунтується на всебічному підтриманні підприємницької ініціативи та збагаченні найактивнішої частини населення. Принцип персоніфікації оплати праці у Франції реалізується через урахування рівня професійних навичок, якості виконаних завдань, кількості поданих раціоналізаторських пропозицій та ступеня мобільності працівника. У німецькій моделі мотивації праці в центр уваги ставиться особистість із її потребами як вільна людина, що усвідомлює власний обов'язок перед суспільством. Шведська система мотивації персоналу вирізняється потужною соціальною політикою, орієнтованою на зменшення розриву в доходах шляхом перерозподілу національного багатства на користь менш забезпечених соціальних груп.

В Україні система стимулювання повинна включати ті самі елементи, що й у розвинених країнах, проте сьогодні першочергова увага має приділятися рівню заробітної плати та посиленню її мотиваційної функції.

8. До ефективних новітніх технологій управління системою мотивації персоналу на рівні суб'єктів підприємництва можна віднести соціальний ліфт, який реалізується через професійно-кваліфікаційне зростання. При цьому роль «сита» виконує факт кар'єрного підвищення, тобто наскільки конкретний працівник використовує наявні можливості професійно-кваліфікаційного просування на підприємстві. Такий взаємозв'язок залежить від численних факторів. Вміння враховувати їх та змінюватись відповідно є характеристикою успішності особи у використанні можливостей для вертикальної соціальної мобільності вгору.

В Україні створено правові підстави для професійного навчання персоналу, яке розглядається в контексті впровадження суб'єктами бізнесу такого інноваційного підходу до мотивації як соціальний ліфт.

Впливи мотиваційного характеру на працівників підприємства повинні

спрямовуватись на підсилення значущості потреб вищого рівня, які стимулюють неперервне навчання, професійний розвиток та, як наслідок, схильність до інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко А.Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств . *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Випуск 4. Т. 2. 2012. С. 39-45.
2. Базилюк А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально економічного розвитку . *Економіка та управління на транспорті*. 2015. № 1. С. 19-29.
3. Біскуп В.С. Кар'єра vs професіоналізм: технології просування на противагу професіоналізації . *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи*. 2012. № 993, Вип. 29. С. 53-57.
4. Богиня Д.П. Оптимізація зайнятості як чинник ефективності праці . *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1(26). С. 6-9.
5. . Борецька Н.П. Механізми мотивації та оцінки праці персоналу сервісних підприємств . *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 311-318.
6. Вечеря С.В. Мотиваційний механізм в управлінні інноваційним розвитком підприємств . *Культура народів*. 2012. № 252. С. 16-20.
7. Гриненко А.М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Вісник ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2016. С. 98-105.
8. Дем'янчук О.П. Піраміда Маслоу як методологія пояснення політичної участі . Електронний архів Національного університету «Києво-Могилянська академія» URL: : http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/2105/Demianchuk_Piramida_Maslou.pdf (дата звернення: 2.04.2025).
9. Демидова М.М. Негативні засоби мотивації та їх роль в стимулюванні роботи працівників сільськогосподарських

- підприємств URL:доступу :
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3119> 32. (дата звернення:8.11.2024).
10. Демографічна та соціальна статистика / Ринок праці / Зайнятість та безробіття : Державна служба статистики України URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 20.08.2025).
11. ДСТУ ISO 9001:2021 .Системи управління якістю. Вимоги / Видання офіційне. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016 URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>(дата звернення: 20.08.2025).
12. Коваліско Н. Соціальний ліфт як чинник структурування сучасного українського суспільства . *Український соціологічний журнал*. 2014. № 1-2. С. 59-64.
13. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>(дата звернення: 20.08.2025).
14. Самойленко А. А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 23.12.2024).
15. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74), Ч. 2. С. 160–167.
16. Колонтаєвський О. П. Економічні методи управління діяльністю виробничого персоналу дорожньо-будівельних підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Харків. 2008.
17. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету*

«КРОК». 2019. № 3 (55). С. 94–100.

18. Куриляк В. Є., Мазур В. С. Заробітна плата на промислових підприємствах: методичні та організаційні аспекти: монографія. Тернопіль: ТНЕУ 2011. 304 с.

19. Економіка праці : навчальний посібник. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.

20. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва: монографія. За ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М. А. Козоріза. Львів: ІРД НАН України, 2003. 216 с.

21. Баксалова О. М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 3. С. 194–197.

22. Ющенко Р. О. Значення системи мотивації персоналу. *Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету*. 2011. № 13 (110). С. 47–49.

23. Milkovich, G. T., Newman, J. M. (2010). Compensation. 10th edition. McGraw-Hill/Irwin.

24. Thompson, P. (2002). Total reward. London: Chartered Institute of Personnel and Development. 76 p.

25. Орлова В. К., Камінська І. Б. Компенсаційний пакет як стимулююча частина витрат на персонал. *Економіка промисловості*. 2011. № 4. С. 330–

333. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/37288> (дата звернення: 23.12.2024).

26. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.

27. Klymchuk, A. O., Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1: 218–234.

<https://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>

28. Колот А. М. Організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати і шляхи його вдосконалення (на матеріалах промислових підприємств України): автореф. дис. д.е.н.: 08.06.01. URL: http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=3997&st art =14 (дата звернення: 23.12.2024).
29. Валецька О. В. Правове регулювання оплати праці: монографія. Миколаїв: УДУ, 2012. 220 с.
30. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 23.12.2024).
31. Яценко Л. Д. Шляхи розв'язання проблем щодо погашення заборгованості з виплати заробітної плати в Україні: Аналітична записка. Серія «Соціальна політика», № 17/2020. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-03/yacenko.pdf> (дата звернення: 20.08.2025).
32. Харченко Г., Боровий Ю. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178–180.
33. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2012. 215 с.
34. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
35. Короленко С., Короленко Р., Судакова Ю. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.

36. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359203-06> (дата звернення: 3.04.2025).

37. Мазур Н. О. Застосування гнучких режимів робочого часу для стимулювання фахівців та професіоналів. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика: у 3 т. Т. 2. С. 118–125.*

38. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України № 540-IX.

39. Олешко А. А., Ровнягін О. В. Антикризова політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.9. (дата звернення: 20.08.2025).

40. Nilesh Kumar, Yanghua Jin (2022). Impact of nurses' emotional labour on job stress and emotional exhaustion amid COVID- 19: The role of instrumental support and coaching leadership as moderators. *Journal of Nursing Management*, 30(7):2620–2632, doi: 10.1111/jonm.13818. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36181253/> (дата звернення: 23.12.2024).

41. Influencer Marketing як спосіб просування. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доповідей VI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 5 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 101.*

42. Madden, J. (2016). Better Quality of Work. *Businesswire*. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20160407005736/en/Quality-Work- Life-Worth-7600-Pay-Cut> (дата звернення: 3.04.2025).

43. Де найкраща робота в світі. *Журнал «Бізнес»*. URL: <https://business.ua/index.php/uk/de-naikrashcha-robota-v-sviti> (дата звернення:

3.04.2025).

44. Мельник Л. С. Колектив – головний ресурс підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №3 (69). С. 69–71.

45. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навчальний посібник. 2004. 432 с.

46. Огарев Г. Закони ефективного управління організацією. К., 2005. 445 с.

47. Про волонтерську діяльність: Закон України № 3236-VI від 19.04.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 23.12.2024).

48. Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishers, Inc. <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf> (дата звернення: 23.12.2024).

49. Luthans, F., & Stajkovic, A. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2): 49– 57.

50. Armstrong, M. (2007). *Employee Reward Management and Practice*. London and Philadelphia: Kogan Page.

51. Commission of the European Communities (2000). *A Memorandum on Lifelong Learning: Commission Staff Working Paper*. URL: http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf (дата звернення: 20.08.2025)..

52. Мельник Л. С. Відтворення людського капіталу та рееміграція населення України. *Інтелектуалізація соціально-економічного розвитку України в перспективі післявоєнного відновлення*: монографія. За наук. ред. О. В. Ольшанської, А. А. Олешко, З. Я. Шацької. К.: КНУТД, 2022. 340 с. С. 300–311. DOI 10.30857/978.617.7763.05.4(дата звернення: 20.08.2025).

53. Редзюк Є. В. Післявоєнне соціально-економічне відновлення України: передумови, можливості та перспективи. *Проблеми інноваційно- інвестиційного*

розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». 2022. № 28. С. 4–17.

54. Дмитренко Г.А. Мотивація та оцінка персоналу. К.: МАУП, 2002. 248 с.

55. Дубовий А.М. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників промислового підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf (дата звернення: 20.08.2025).

56. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78-83.

57. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.

58. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олди-плюс, 2006. 288 с.

59. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.

60. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с.

ДОДАТКИ