МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О.А. КОВАЛЬСЬКИЙ
В.В. ГОРБАТЮК

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

ОДЕСА
ОНЕУ
2026

УДК 331.101.3:005.32

Рецензенти:
І. О. Кузнецова – доктор економічних наук, професор, завідувач афедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету;
Ю. О. Ольвінська – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри статистики та математичних методів Одеського національного економічного університету;
Ю. В. Карпенко – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій Одеського національного економічного університету

Рекомендовано рішенням вченої ради Одеського національного економічного університету (протокол №6 від 31 березня 2026 року)

Ковальський А. О.
Горбатюк В.В.

Мотиваційний менеджмент : навчальний посібник.

Навчальний посібник з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» призначено для самостійної роботи здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, усіх форм навчання, спеціальності D3 «Менеджмент». Навчальний посібник містить зміст тем навчальної дисципліни, перелік питань до поглибленого вивчення, тестові завдання для самоперевірки знань, ситуаційні завдання для закріплення практичних навичок мотивації персоналу.

Призначається для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня і викладачів економічних закладів вищої освіти. Навчальний посібник буде корисним і для практичних працівників, хто має безпосереднє відношення до роботи при вирішенні питань мотивації персоналу.

УДК 331.101.3:005.32

ЗМІСТ

Тема 1. Теоретичні основи мотиваційного менеджменту..... Ошибка! Закладка не определена.

1.1. Сутність мотивації та її роль у системі управління 7

1.2. Мета, завдання та предмет мотиваційного менеджменту 9

1.3. Місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією 11

1.4. Категоріальний апарат мотиваційного менеджменту 16

1.5. Мотиваційний процес: поняття та структура 19

Тема 2. Основні теорії мотивації та їх вплив на практику управління..... Ошибка! Закладка не определена.

2.1. Змістові теорії мотивації 28

2.1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу 30

2.1.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга 33

2.1.3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда 36

2.2.1. Теорія очікувань В. Врума 40

2.2.2. Теорія справедливості (рівності) Дж. С. Адамса 43

2.2.3. Комплексна модель Портера – Лоулера 45

2.3. Сучасні теорії мотивації персоналу 47

Тема 3. Мотиваційний механізм організації ..... Ошибка! Закладка не определена.

3.1. Поняття та структура мотиваційного механізму 65

3.2. Методи мотиваційного впливу та інструменти їх застосування 68

3.3. Баланс внутрішньої та зовнішньої мотивації 71

Тема 4. Матеріальна мотивація та організація оплати праці .. Ошибка! Закладка не определена.

4.1. Економічна природа матеріального стимулювання 77

4.2. Структура заробітної плати 79

4.3. Преміювання в системі оплати праці 82

4.4. Диференціація оплати праці: сучасні підходи і грейдинг 93

4.5. Узгодження винагороди з результативністю діяльності 97

Тема 5. Нематеріальна мотивація персоналу ..... Ошибка! Закладка не определена.

5.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації 103

5.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації 108

5.3. Мотваційний потенціал бренда роботодавця 114

5.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програма професійного розвитку персоналу 117

5.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників 122

5.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці 126

Тема 6. Соціальний пакет: структура та підходи до формування ..... Ошибка! Закладка не определена.

6.1. Соціальний пакет: сутність та значення 134

6.2. Підходи до формування соціального пакета в організації 139

6.3. Програми соціального страхування персоналу 147
6.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання 153
Тема 7. Мотивація в умовах змін і трансформацій ..... Ошибка! Закладка не определена.
7.1. Мотивація персоналу в умовах кризових явищ 156
7.2. Мотивація в умовах цифровізації та дистанційної/гібридної роботи 160
7.3. Мотивація інноваційної діяльності 167
7.4. Особливості мотивації різних поколінь працівників 173
Тема 8. Формування мотиваційної політики організації ..... Ошибка! Закладка не определена.
8.1. Сутність та принципи побудови мотиваційної політики 179
8.2 Узгодження інтересів працівників і організації 183
8.3 Інтеграція матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації 186
8.4. Етапи розроблення мотиваційної політики 189
Тема 9. Мотиваційний менеджмент в умовах сучасного соціально-економічного розвитку ..... Ошибка! Закладка не определена.
9.1. Мотивація як чинник конкурентоспроможності організацій 199
9.2. Особливості формування мотиваційних систем в українських організаціях **203**
9.3. Проблеми та виклики сучасного мотиваційного менеджменту в Україні **207**
9.4. Напрями вдосконалення сучасного мотиваційного менеджменту в Україні **209**
Тести для самоконтролю **214**
Ситуаційні завдання **238**
Список використаних джерел **250**

Вступ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується зростанням ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу організацій. В умовах цифровізації економіки, глобалізації ринків праці, поширення гнучких форм зайнятості та зростання конкуренції за таланти ефективність функціонування організацій дедалі більше залежить від рівня залученості, ініціативності та професійної самореалізації персоналу. У цих умовах мотивація виступає не лише функціональним елементом управління персоналом, а системоутворювальним чинником забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

Мотиваційний менеджмент як самостійний напрям управлінської діяльності сформувався на перетині економіки праці, теорії менеджменту, організаційної поведінки та психології. Його *предметом* є закономірності формування, розвитку та регулювання мотиваційних процесів у межах організаційної системи. Від ефективності мотиваційної політики залежить здатність організацій трансформувати людський потенціал у конкретні результати діяльності, забезпечувати стратегічну гнучкість і підтримувати інноваційну активність.

Актуальність підготовки цього навчального посібника зумовлена необхідністю формування у здобувачів вищої освіти системного бачення механізмів мотивації праці, сучасних підходів до стимулювання персоналу та інструментів побудови мотиваційної політики організації. Особливої значущості набуває осмислення мотиваційних процесів в умовах трансформаційного розвитку економіки України, воєнних викликів, демографічних змін і цифрової модернізації управління.

Метою навчального посібника є формування у здобувачів вищої освіти цілісної системи знань про теоретичні засади мотивації, сучасні моделі та

концепції мотиваційного менеджменту, а також розвиток практичних навичок застосування мотиваційних інструментів у діяльності організацій.

Для досягнення поставленої мети в навчальному посібнику передбачено вирішення таких основних завдань:

- розкриття сутності мотиваційного менеджменту;
- систематизація класичних і сучасних теорій мотивації та визначення їх управлінського потенціалу;
- аналіз структури мотиваційного механізму організації;
- дослідження матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання персоналу;
- обґрунтування принципів формування мотиваційної політики організації;
- визначення особливостей мотивації в умовах кризових явищ, цифровізації, дистанційної роботи та інноваційного розвитку;
- аналіз сучасних викликів мотиваційного менеджменту в Україні та окреслення напрямів його вдосконалення.

Структура навчального посібника побудована за логікою послідовного переходу від теоретичних засад до практичних аспектів формування та реалізації мотиваційної політики.

Методичний апарат посібника включає:

- контрольні запитання для самоперевірки знань;
- тестові завдання;
- ситуаційні завдання, спрямовані на розвиток аналітичного мислення;
- список використаних джерел для поглибленого опрацювання матеріалу.

Такий підхід забезпечує поєднання теоретичної підготовки з формуванням практичних компетентностей, що відповідає сучасним вимогам до підготовки фахівців у сфері менеджменту.

Науково-методологічною основою навчального посібника стали положення сучасної теорії мотивації, концепції стратегічного управління

людськими ресурсами, теорії організаційної поведінки та підходи до формування мотиваційної політики організацій. У процесі підготовки матеріалу використано праці вітчизняних і зарубіжних науковців, результати сучасних досліджень у сфері управління персоналом, а також узагальнення практики функціонування українських організацій.

Тема 1. Теоретичні основи мотиваційного менеджменту

1.1. Сутність мотивації та її роль у системі управління.

1.2. Мета, завдання та предмет мотиваційного менеджменту.

1.3. Місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією.

1.4. Категоріальний апарат мотиваційного менеджменту.

1.5. Мотиваційний процес: поняття та структура.

1.6. Значення мотивації в умовах сучасного соціально-економічного розвитку.

1.1. Сутність мотивації та її роль у системі управління

Мотивація є однією з базових категорій сучасної управлінської науки, економіки праці та організаційної поведінки. Її значення визначається тим, що саме через мотиваційні механізми забезпечується активізація людського потенціалу, формування відповідального ставлення до праці та досягнення стратегічних цілей організації. У наукових джерелах мотивація трактується як процес спонукання особистості до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і організаційних цілей [90; 96].

Сутність мотивації розкривається через взаємодію внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать потреби, інтереси, цінності, установки, переконання та очікування особистості. До зовнішніх – система стимулювання, умови праці, організаційна культура, стиль керівництва та соціально-економічне середовище. Саме поєднання цих складових формує реальну поведінкову реакцію працівника в організаційному середовищі.

Вітчизняні науковці підкреслюють, що мотивація праці є системою внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до продуктивної діяльності та визначають її спрямованість і результативність [90]. Такий

підхід акцентує увагу на необхідності комплексного управління мотиваційними процесами, яке враховує економічні, соціальні та організаційні інструменти впливу.

Авторська позиція полягає у визначенні мотивації як багаторівневевої системи спонукань і управлінських впливів, що забезпечують узгодження індивідуальних інтересів працівника з цілями організації та спрямовують його діяльність на досягнення результативних показників. Таке визначення підкреслює інтегративний характер мотивації та її стратегічну роль у системі управління.

У системі управління організацією мотивація виконує низку функцій, а саме:

- Спрямовує зусилля працівників на досягнення визначених цілей.
- Забезпечує підвищення продуктивності та якості праці.
- Формує лояльність і прихильність персоналу до організації.
- Сприяє зниженню рівня плинності кадрів та стабілізації колективу.
- Виступає основою для розвитку інноваційної активності.

Варто зазначити, що особливого значення мотивація набуває в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Цифровізація економіки, глобалізація ринків праці, розвиток гнучких форм зайнятості, зростання ролі інтелектуальної праці змінюють структуру потреб працівників. Зростає значення самореалізації, професійного розвитку, автономії та участі у прийнятті управлінських рішень.

У контексті управління людським потенціалом мотивація розглядається як ключовий елемент формування стійких конкурентних переваг. Мотивовані працівники демонструють вищу ініціативність, відповідальність, здатність до навчання та адаптації. Це створює основу для інноваційного розвитку та стратегічної гнучкості організації.

Сучасні дослідження підкреслюють зв’язок мотивації з феноменом залученості персоналу. Залученість відображає рівень емоційної та когнітивної включеності працівника у професійну діяльність. Високий рівень

мотивації сприяє формуванню стійкої залученості, що позитивно впливає на результати діяльності організації.

Важливим аспектом є також зв’язок мотивації з організаційною культурою. Цінності, норми поведінки та стиль управління можуть або посилювати внутрішню мотивацію працівників, або, навпаки, її знижувати. Формування культури довіри, відкритості та підтримки сприяє підвищенню рівня задоволеності працею та результативності діяльності.

Таким чином, мотивація виступає системоутворювальним елементом управління організацією. Вона забезпечує узгодження індивідуальних і корпоративних інтересів, підвищує ефективність використання людського потенціалу та створює передумови для довгострокового розвитку. Розуміння її сутності є необхідною передумовою формування ефективної системи мотиваційного менеджменту.

1.2. Мета, завдання та предмет мотиваційного менеджменту

Розвиток теорії мотивації та її трансформація у самостійний напрям управлінської діяльності зумовили формування поняття мотиваційного менеджменту як спеціалізованої підсистеми управління організацією. Якщо мотивація характеризує внутрішні та зовнішні спонукальні механізми поведінки особистості, то мотиваційний менеджмент є системою цілеспрямованого управлінського впливу на ці механізми з метою досягнення стратегічних цілей організації [96].

У науковій літературі мотиваційний менеджмент розглядається як складова системи управління персоналом, що інтегрує економічні, соціальні та психологічні інструменти впливу на трудову поведінку працівників. Його сутність полягає у створенні такого мотиваційного середовища, яке забезпечує узгодження індивідуальних інтересів персоналу з інтересами організації, формування довгострокової зацікавленості у результатах праці та підвищення рівня залученості [90].

Метою мотиваційного менеджменту є забезпечення стійкої трудової активності персоналу шляхом формування системи стимулів і умов, що сприяють реалізації потенціалу працівників.

У стратегічному вимірі мета мотиваційного менеджменту полягає у створенні конкурентних переваг організації через розвиток людського капіталу та підвищення продуктивності праці.

Досягнення зазначеної мети передбачає виконання комплексу взаємопов'язаних **завдань**, а саме:

1) Формування ефективної системи матеріального стимулювання, що включає оплату праці, преміювання, участь у прибутках та інші компенсаційні механізми.

2) Розвиток нематеріальної мотивації – визнання, професійне зростання, кар'єрні можливості, формування позитивного соціально-психологічного клімату.

3) Важливим завданням є забезпечення справедливості та прозорості системи винагороди, що відповідає положенням теорії справедливості Дж. Адамса [1]. Відчуття справедливості безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників і їх готовність до ефективної діяльності.

Окремим завданням мотиваційного менеджменту є формування корпоративної культури, яка підтримує цінності відповідальності, довіри та професійної самореалізації. Корпоративна культура виступає важливим нематеріальним чинником мотивації, що забезпечує довгострокову прихильність персоналу до організації.

Предметом мотиваційного менеджменту є мотиваційний механізм трудової діяльності, який охоплює систему потреб, мотивів, стимулів, інтересів та організаційних умов їх реалізації. Предмет дослідження має комплексний характер і включає як економічні, так і психологічні аспекти поведінки персоналу.

Об’єктом мотиваційного менеджменту виступає трудова поведінка персоналу організації, спрямована на досягнення поставлених цілей. Об’єкт характеризується динамічністю, оскільки змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, зокрема трансформацій ринку праці, цифровізації економіки та змін у системі цінностей працівників.

Сучасний мотиваційний менеджмент дедалі більше інтегрується зі стратегічним управлінням, управлінням результативністю та розвитком людського капіталу. У межах концепції Sustainable HRM мотивація розглядається як інструмент забезпечення довгострокової стабільності організації та збереження її кадрового потенціалу.

Таким чином, мотиваційний менеджмент виступає не лише функціональною підсистемою управління персоналом, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності організації. Його ефективність визначається здатністю формувати цілісну систему стимулів, що враховує потреби працівників і стратегічні інтереси розвитку.

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації мотиваційний менеджмент набуває нових характеристик. Організації змушені враховувати зростання ролі нематеріальних стимулів, гнучких форм зайнятості, залученості персоналу та розвитку інноваційної активності. Це потребує переосмислення традиційних підходів до управління мотивацією та формування комплексних мотиваційних програм, орієнтованих на довгострокову перспективу [96].

1.3. Місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією

Мотиваційний менеджмент у сучасних умовах розвитку управлінської науки розглядається як одна з ключових функціональних підсистем загального менеджменту організації. Його місце визначається тим, що саме мотивація забезпечує перетворення стратегічних намірів керівництва на реальні результати трудової діяльності персоналу. У межах системного підходу організація трактується як цілісна соціально-економічна система,

ефективність якої залежить від узгодженості цілей, ресурсів, процесів та поведінки працівників [96].

У класичній теорії менеджменту функції планування, організації, мотивації та контролю утворюють взаємопов'язаний цикл управління. Водночас сучасні дослідження акцентують увагу на тому, що мотивація виконує інтегруючу роль між цими функціями: вона забезпечує прийняття управлінських рішень працівниками на рівні повсякденної діяльності, підтримує організаційну дисципліну та сприяє реалізації стратегічних цілей. Без належної мотиваційної підтримки навіть раціонально розроблені управлінські рішення не забезпечують очікуваної результативності.

Місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією визначається також його зв'язком з управлінням людськими ресурсами. Сучасні підходи до HR-менеджменту розглядають мотивацію не як окремий інструмент стимулювання, а як ядро управління персоналом, яке забезпечує залучення, розвиток і утримання працівників. У цьому контексті мотиваційний менеджмент охоплює питання формування системи винагороди, розвитку кар'єри, оцінювання результативності та організаційної культури [90].

Важливо підкреслити, що мотиваційний менеджмент має вертикальні та горизонтальні зв'язки в організаційній системі. Вертикальні зв'язки проявляються у трансляції стратегічних цілей на рівень індивідуальних завдань працівників, тоді як горизонтальні – у координації взаємодії між підрозділами, формуванні командної роботи та підтриманні внутрішньої організаційної справедливості. Саме завдяки цим зв'язкам мотиваційний менеджмент виконує роль сполучної ланки між стратегічним управлінням і щоденною операційною діяльністю.

У системі стратегічного управління мотиваційний менеджмент виконує функцію забезпечення реалізації стратегії через поведінку персоналу. Стратегічні пріоритети організації – інноваційність, якість, клієнтоорієнтованість чи ефективність – стають реальними лише тоді, коли

вони підтримуються відповідними мотиваційними механізмами. Наприклад, орієнтація на інновації потребує стимулювання ініціативності та творчості, тоді як стратегія операційної ефективності – мотивації до дотримання стандартів і безперервного вдосконалення процесів.

З позицій організаційної поведінки мотиваційний менеджмент формує умови для розвитку організаційної прихильності та залученості персоналу. Дослідження феномену employee engagement свідчать, що висока залученість працівників суттєво підвищує продуктивність праці, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця. Таким чином, мотиваційний менеджмент виступає не лише інструментом стимулювання, а й механізмом формування соціального капіталу організації.

Особливе місце мотиваційного менеджменту проявляється у взаємодії з системою управління результативністю. Сучасні організації використовують моделі performance management, де постановка цілей, оцінювання результатів і надання зворотного зв’язку безпосередньо пов’язані з мотиваційними інструментами. У таких системах мотивація забезпечує зв’язок між індивідуальними досягненнями працівника та стратегічними результатами організації.

У контексті організаційної культури мотиваційний менеджмент визначає норми поведінки, цінності та стандарти взаємодії. Нематеріальні мотиватори – визнання, участь у прийнятті рішень, можливості професійного розвитку – сприяють формуванню культури довіри та відповідальності. Водночас культура організації впливає на сприйняття працівниками системи стимулювання, визначаючи, які інструменти мотивації є найбільш ефективними.

Сучасні тенденції цифровізації та поширення гнучких форм зайнятості посилюють роль мотиваційного менеджменту у системі управління організацією. Дистанційна та гібридна робота змінили характер взаємодії між керівниками та працівниками, підвищивши значення автономії, довіри та самоорганізації. Це зумовлює необхідність переорієнтації мотиваційних

систем із контролю на підтримку самостійності та професійної відповідальності.

Мотиваційний менеджмент також виконує важливу функцію адаптації організації до змін зовнішнього середовища. У кризових ситуаціях, періодах трансформацій або впровадження інновацій саме мотиваційні механізми дозволяють знизити рівень опору змінам, підтримати психологічну стабільність персоналу та забезпечити готовність до нових умов роботи.

У межах концепції сталого управління людськими ресурсами мотиваційний менеджмент розглядається як інструмент довгострокового розвитку. Його метою стає не лише підвищення короткострокової продуктивності, але й забезпечення професійного довголіття працівників, підтримання балансу між роботою та особистим життям, збереження людського потенціалу організації.

З точки зору системного аналізу, мотиваційний менеджмент можна розглядати як центр взаємодії кількох управлінських контурів: стратегічного, кадрового, операційного та культурного. У кожному з цих контурів мотивація виконує специфічну функцію, але саме їх інтеграція забезпечує цілісність управлінської системи.

Авторський підхід до визначення місця мотиваційного менеджменту полягає в тому, що він виступає системоутворювальним елементом менеджменту, який забезпечує трансляцію цілей організації у мотивацію та поведінку персоналу.

Для наочності місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією подано на рис. 1.3.1. Рисунок відображає інтеграційний характер мотиваційного менеджменту та його зв’язки із ключовими управлінськими підсистемами.

Тобто, мотиваційний менеджмент займає центральне положення між стратегічним управлінням, управлінням персоналом, організаційною культурою та системою управління результативністю. Це положення

зумовлене тим, що мотивація є механізмом перетворення управлінських рішень у поведінкові дії працівників.

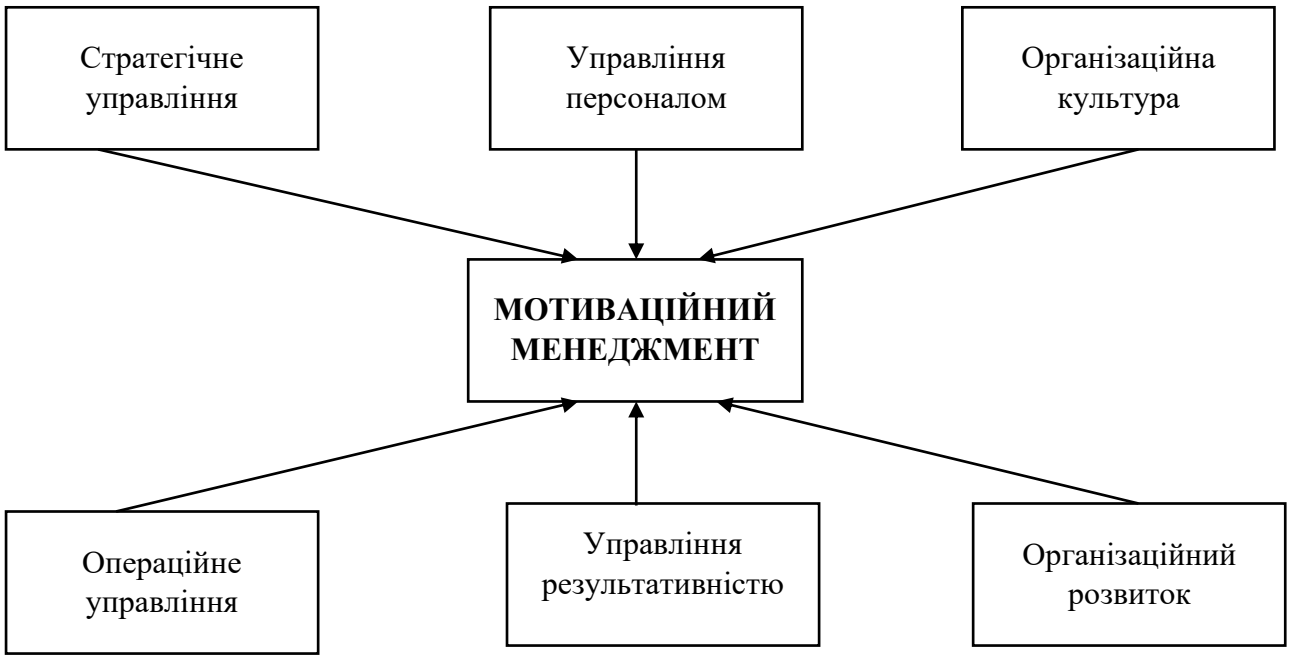


Рис. 1.3.1. Місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією

На практичному рівні місце мотиваційного менеджменту проявляється у формуванні політик і процедур організації. Система оплати праці, програми розвитку персоналу, оцінювання результативності та нематеріальні способи заохочення мають бути інтегровані в єдину мотиваційну систему.

Мотиваційний менеджмент також впливає на якість управлінських комунікацій. Чітке пояснення цілей, прозорість критеріїв оцінювання та регулярний зворотний зв’язок формують довіру між керівництвом і працівниками, що підсилює внутрішню мотивацію.

У сучасних умовах зростає роль індивідуалізації мотиваційних підходів. Організації дедалі частіше враховують відмінності поколінь працівників, професійні цілі, особисті цінності та стилі роботи.

Не менш важливою є роль мотиваційного менеджменту у формуванні інноваційного середовища. Системи заохочення до творчості, підтримка ініціативи та можливість експериментування стимулюють інноваційну поведінку персоналу.

В умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища мотиваційний менеджмент забезпечує стійкість організації. Підтримка працівників у періоди криз і увага до психологічного благополуччя персоналу сприяють збереженню продуктивності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що місце мотиваційного менеджменту в системі управління організацією визначається його інтеграційною природою. Він поєднує стратегічні цілі, управлінські процеси та поведінку персоналу, формуючи основу для ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, доцільно виокремити такі ключові аспекти місця мотиваційного менеджменту:

- забезпечення реалізації стратегії через поведінку персоналу;
- інтеграція функцій управління;
- формування організаційної культури;
- підтримка результативності та інноваційності;
- забезпечення адаптивності й стійкості організації.

Отже, мотиваційний менеджмент виступає центральним елементом сучасної системи управління організацією, який забезпечує узгодження інтересів працівників і організації, підтримує ефективність управлінських рішень і створює передумови для довгострокового розвитку.

1.4. Категоріальний апарат мотиваційного менеджменту

Категоріальний апарат мотиваційного менеджменту є системою базових понять, за допомогою яких здійснюється наукове осмислення та практичне регулювання мотиваційних процесів в організації. Чіткість дефініцій і логічна впорядкованість понять забезпечують цілісність

теоретичного аналізу та підвищують якість управлінських рішень. У науковій літературі наголошується, що ефективність мотиваційної політики безпосередньо залежить від точності розмежування понять «мотивація», «стимулювання», «мотив», «потреба» та «винагорода».

У межах даного питання акцент зроблено на структурному аналізі ключових категорій, що формують понятійне поле мотиваційного менеджменту. Такий підхід дозволяє вибудувати логічну систему взаємопов'язаних понять та їх значення. Відтак перейдемо до розгляду.

Потреба є вихідною категорією мотиваційного апарату. Вона відображає стан об'єктивної або суб'єктивно усвідомленої нестачі, що спонукає особистість до активності. У межах економіки праці потреби розглядаються як рушійна сила трудової активності, а їх структура залежить від соціального статусу, професійного рівня та умов праці працівника [90].

Інтерес виступає формою конкретизації потреби. Якщо потреба має узагальнений характер, то інтерес спрямований на конкретний об'єкт або вид діяльності, здатний забезпечити її задоволення. У працях з організаційної поведінки інтереси визначаються як фактор вибірковості трудової активності та передумова формування стійких мотивів [62].

Мотив визначається як внутрішня причина поведінки, що виникає на основі потреб і інтересів та зумовлює спрямованість і інтенсивність діяльності. На відміну від потреби, мотив має більш конкретний характер і безпосередньо пов'язаний із прийняттям рішення щодо участі у певній діяльності [49].

Стимул є зовнішнім фактором впливу, що використовується організацією для активізації або підтримання бажаної поведінки працівника. У межах теорії управління стимулювання розглядається як цілеспрямований процес використання матеріальних і нематеріальних засобів впливу на персонал [3].

Винагорода відображає форму реалізації стимулу та виступає інструментом закріплення результативної поведінки. Згідно з

процесуальними підходами, сприйняття винагороди як справедливої є ключовою умовою підтримання мотивації [80].

Мотиваційний процес і мотиваційний механізм розглядаються як системні категорії, що забезпечують інтеграцію внутрішніх спонукань працівника та зовнішніх управлінських інструментів. Детальний аналіз їх структури подано та буде розглянуто в наступному питанні даної теми.

Трудова поведінка, задоволеність працею та залученість персоналу є результативними категоріями мотиваційного менеджменту. Вони відображають практичний ефект функціонування системи мотивації та використовуються як індикатори її ефективності [62; 68].

Систематизація категоріального апарату здійснюється на основі принципу функціональної взаємодії понять. Кожна категорія розглядається не ізольовано, а як елемент єдиної логічної структури, у якій відбувається перехід від внутрішніх спонукань до організаційних інструментів впливу та оцінки результатів. Така структуризація забезпечує концептуальну завершеність мотиваційного менеджменту як наукової дисципліни.

Комплексний аналіз понятійного апарату дозволяє глибше зрозуміти взаємозв’язки між особистісними та управлінськими компонентами мотивації. Взаємодія потреб, інтересів і мотивів із системою стимулювання та винагород формує динамічну модель регулювання трудової поведінки. Такий підхід забезпечує узгодження індивідуальних прагнень працівників із стратегічними цілями організації та підвищує результативність управління персоналом.

Для наочного відображення зазначених взаємозв’язків та їх функціональної ієрархії доцільно подати узагальнену структуру категоріального апарату мотиваційного менеджменту у систематизованому вигляді (табл. 1.4.1).

Таблиця 1.4.1

Ієрархічна структура категоріального апарату мотиваційного менеджменту

Рівень	Категорії	Функціональне призначення
Базовий	Потреба, Інтерес	Формування внутрішніх спонукань
Регулятивний	Мотив	Визначення спрямованості поведінки
Управлінський	Стимул, Винагорода	Зовнішній вплив та закріплення результату
Системний	Мотиваційний механізм	Інтеграція інструментів впливу
Результативний	Трудова поведінка, Задоволеність, Залученість	Оцінка ефективності системи

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [1;3;20;45;62;80;90;96]

Представлена структура категоріального апарату забезпечує логічну цілісність теоретичної моделі мотиваційного менеджменту та створює підґрунтя для більш детального розгляду мотиваційного процесу.

1.5. Мотиваційний процес: поняття та структура

Мотиваційний процес у сучасному менеджменті слід розглядати як системно організовану послідовність внутрішніх мотиваційних чинників і зовнішніх управлінських впливів, у межах яких відбувається трансформація потреб особистості у конкретну трудову поведінку та результат діяльності.

У наукових працях з мотиваційного менеджменту мотивація трактується як процес спонукання працівника до діяльності з метою досягнення особистих і організаційних цілей. Важливо підкреслити саме процесний характер цього явища: мотивація не є статичним станом, а являє собою динамічний механізм, що розгортається у часі та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Системність мотиваційного процесу означає, що його елементи перебувають у взаємозв’язку та взаємозумовленості. Неможливо забезпечити

високий рівень трудової активності лише шляхом підвищення оплати праці або посилення контролю. Мотивація формується через складну взаємодію потреб, інтересів, мотивів, цілей, очікувань, стимулів і результатів діяльності. Такий підхід до структурування мотивації обґрунтовується у вітчизняних дослідженнях мотиваційного менеджменту [90].

Вихідною ланкою мотиваційного процесу є потреба як стан внутрішньої нестачі або прагнення до певного блага. Потреби можуть мати економічний, соціальний, професійний чи статусний характер. У трудовій сфері вони проявляються через прагнення до матеріальної забезпеченості, стабільності, визнання, самореалізації, розвитку компетентностей. Саме потреби формують основу індивідуальної мотиваційної структури особистості [96].

На основі потреб формуються мотиви – внутрішні причини діяльності, які надають поведінці енергії та спрямованості. Мотив відображає усвідомлений зв’язок між потребою та можливістю її задоволення через певну форму трудової активності. У мотиваційному менеджменті мотиви розглядаються як центральний регулятор трудової поведінки, оскільки саме вони визначають інтенсивність зусиль і стійкість прагнення до результату [90].

Структурним компонентом мотиваційного процесу є ціль – усвідомлений образ бажаного результату діяльності. Цілі виконують орієнтаційну, регулюючу та інтегруючу функції. Дослідження у межах теорії постановки цілей доводять, що конкретні та складні, але досяжні цілі підвищують результативність праці, оскільки сприяють концентрації зусиль і відповідальності виконавця [43].

Важливою складовою структури є очікування працівника щодо взаємозв’язку між зусиллями, результатами та винагородами. Відповідно до теорії очікувань, рівень мотивації визначається суб’єктивною оцінкою імовірності досягнення результату та отримання бажаної винагороди [80].

Якщо працівник не вірить у справедливість або реалістичність цього зв’язку, мотиваційний імпульс послаблюється.

Стимули виступають зовнішніми чинниками впливу на трудову поведінку. Вони можуть бути матеріальними або нематеріальними. Водночас їхня ефективність залежить від відповідності внутрішнім мотивам особистості та від дотримання принципу справедливості у розподілі винагород. Теорія справедливості підкреслює, що сприйняття дисбалансу між вкладом і винагородою призводить до зниження трудової активності [1].

Завершальною ланкою мотиваційного процесу є результат діяльності та його оцінювання. У процесних моделях мотивації доведено, що задоволення працівника формується як наслідок досягнутого результату та сприйняття справедливості отриманої винагороди [61].

У таблиці 1.5.1 наведено основні структурні елементи мотиваційного процесу з визначенням їх змісту та управлінського значення.

Таблиця 1.5.1

Структурні елементи мотиваційного процесу

Елемент	**Зміст**	**Управлінське значення**
Потреби	Внутрішні стани нестачі або прагнення	Формують основу мотивації
Мотиви	Внутрішні причини діяльності	Регулюють трудову активність
Цілі	Образ бажаного результату	Спрямовують і координують зусилля
Стимули	Зовнішні фактори впливу	Підтримують і корегують поведінку
Результат	Досягнутий підсумок діяльності	Визначає задоволення та новий цикл

Джерело: створено авторами

Отже, мотиваційний процес має циклічний характер: результати впливають на формування нових потреб і мотивів, забезпечуючи безперервність процесу.

Аналіз структури мотиваційного процесу дозволяє сформулювати низку управлінських висновків.

По-перше, ефективна система мотивації повинна охоплювати всі елементи процесу, а не зосереджуватися виключно на матеріальному стимулюванні.

По-друге, необхідно забезпечити прозорість цілей, критеріїв оцінювання та процедур винагородження.

По-третє, важливим є формування організаційного середовища, яке підтримує внутрішню мотивацію працівників.

Таким чином, мотиваційний процес є складною багаторівневою системою, що поєднує внутрішні спонукання особистості та зовнішні управлінські механізми. Його структурний аналіз створює методологічну основу для формування ефективної системи мотиваційного менеджменту в організації [90].

1.6. Значення мотивації в умовах сучасного соціально-економічного розвитку

Сучасний соціально-економічний розвиток характеризується високою динамічністю, зростанням невизначеності та активною трансформацією ринку праці. У таких умовах мотивація персоналу набуває особливого значення, оскільки саме вона забезпечує здатність організацій адаптуватися до змін, підтримувати продуктивність праці та формувати конкурентні переваги. У науковій літературі мотивація розглядається як ключовий чинник активізації людського потенціалу та забезпечення ефективного функціонування організації [96].

Посилення ролі мотивації пов’язане з переходом до економіки знань, у якій основним ресурсом розвитку виступають компетентності, творчість та

інноваційність працівників. У таких умовах традиційні підходи до стимулювання, орієнтовані переважно на матеріальну винагороду, виявляються недостатніми. Зростає значення нематеріальних мотиваторів – визнання, автономії, професійного розвитку та участі у прийнятті рішень.

Сучасне соціально-економічне середовище суттєво змінює очікування працівників. Представники різних поколінь на ринку праці дедалі більше цінують баланс між професійним і особистим життям, гнучкість умов праці та можливості самореалізації. Це вимагає від організацій переосмислення мотиваційних стратегій і переходу від уніфікованих систем стимулювання до більш персоналізованих підходів.

В умовах глобалізації та інтеграції економік мотивація набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності організацій. Міжнародна конкуренція за талановитих працівників змушує роботодавців створювати мотиваційні середовища, що сприяють утриманню персоналу та розвитку організаційної лояльності.

Цифровізація економіки та впровадження новітніх технологій трансформують характер праці та управлінських процесів. Поширення дистанційної та гібридної зайнятості зменшує рівень прямого контролю з боку керівництва, що підвищує роль внутрішньої мотивації та самодисципліни працівників.

У сучасних умовах мотивація також виконує важливу соціальну функцію. Вона сприяє формуванню позитивного психологічного клімату, зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню задоволеності працею. Дослідження організаційної поведінки свідчать, що мотивовані працівники демонструють вищий рівень залученості та інноваційної активності [62].

Особливої актуальності питання мотивації набули в умовах економічних криз та нестабільності. У періоди невизначеності саме мотиваційні механізми дозволяють підтримувати стабільність організації, знижувати опір змінам і забезпечувати психологічну підтримку персоналу.

Важливим аспектом сучасного соціально-економічного розвитку є посилення уваги до людського капіталу як стратегічного ресурсу. У цьому контексті мотивація розглядається як механізм, що сприяє розвитку компетентностей, професійному зростанню та накопиченню інтелектуального потенціалу організації [3].

Значення мотивації суттєво зростає у контексті інноваційного розвитку організацій. Інноваційна діяльність потребує високого рівня ініціативності, креативності та готовності до ризику, що неможливо без належної мотиваційної підтримки.

У межах концепції сталого розвитку мотивація набуває нового змісту. Її роль полягає не лише у підвищенні короткострокової продуктивності, але й у забезпеченні довгострокової стійкості організації, підтриманні балансу між економічними результатами, соціальною відповідальністю та розвитком персоналу.

З огляду на викладене, значення мотивації в сучасних соціально-економічних умовах проявляється у її здатності забезпечувати адаптивність організацій до зовнішніх змін. Організації, які формують системні мотиваційні програми, мають вищу стійкість до кризових явищ і демонструють кращі результати в довгостроковій перспективі.

Авторський підхід полягає у розумінні мотивації як центрального механізму трансформації соціально-економічних викликів у можливості розвитку організації. Мотивація виступає зв’язуючою ланкою між зовнішніми змінами та внутрішніми управлінськими процесами.

На рисунку 1.6.1 відображено узагальнення взаємозв’язку між соціально-економічними чинниками, мотивацією та результатами діяльності організації.

За наведною схемо, мотивація персоналу виступає центральною ланкою, що поєднує зовнішні соціально-економічні трансформації з ключовими результатами розвитку організації. Це означає, що зміни у

зовнішньому середовищі впливають на мотиваційні потреби працівників, а рівень мотивації визначає ефективність реакції організації на ці зміни.

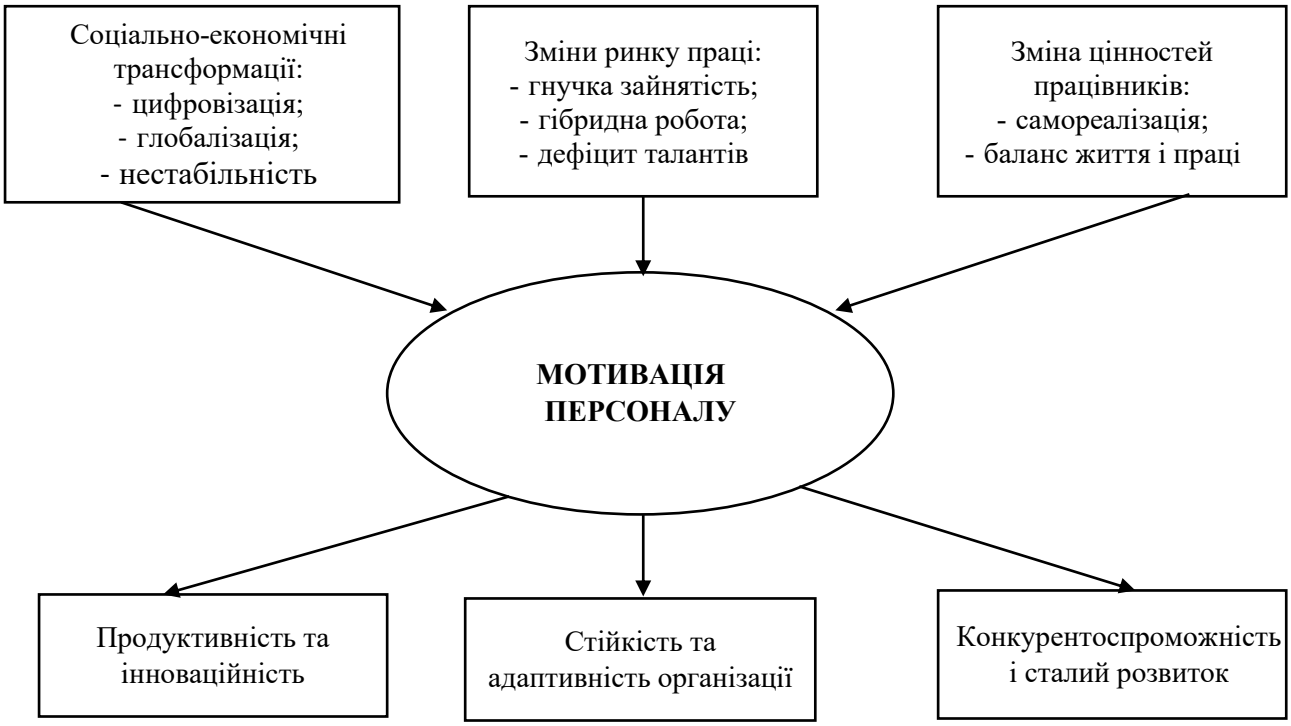


Рис. 1.6.1. Значення мотивації в умовах сучасного соціально-економічного розвитку

З практичної точки зору значення мотивації проявляється у формуванні стабільного рівня продуктивності навіть в умовах нестабільності. Мотивовані працівники демонструють більшу відповідальність, схильність до самоорганізації та готовність до навчання, що є критично важливим для сучасної економіки знань.

Мотивація відіграє важливу роль у зниженні плинності кадрів, яка є суттєвим викликом для багатьох організацій. Ефективні мотиваційні системи сприяють формуванню довгострокової прихильності працівників.

У контексті цифрової трансформації мотивація забезпечує прийняття нових технологій персоналом. Працівники, які відчувають підтримку і бачать можливості професійного розвитку, швидше адаптуються до цифрових інновацій.

Не менш важливим є значення мотивації для розвитку організаційної культури. Через систему заохочень і цінностей організація формує бажані моделі поведінки, що сприяє підвищенню рівня довіри та співпраці.

В умовах соціально-економічних трансформацій мотивація виконує стабілізаційну функцію. Вона допомагає працівникам зберігати професійну ідентичність та орієнтацію на результати навіть за умов високої невизначеності.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що мотивація є не лише елементом управління персоналом, а стратегічним фактором розвитку організації в сучасній економіці.

Узагальнюючи викладене, доцільно виокремити основні напрями впливу мотивації на сучасний соціально-економічний розвиток:

- підвищення продуктивності праці;
- підтримка інноваційності;
- забезпечення адаптивності організацій;
- зміцнення соціальної стабільності;
- формування передумов сталого розвитку.

Отже, мотивація в умовах сучасного соціально-економічного розвитку виступає системоутворювальним чинником, який забезпечує ефективне функціонування організацій, їх здатність до змін та довгострокову конкурентоспроможність.

Слід також відзначити, що сучасні організації дедалі частіше впроваджують комплексні мотиваційні програми, які поєднують фінансові та нефінансові інструменти.

Важливою тенденцією є використання аналітики даних у мотиваційному менеджменті. Аналіз поведінкових показників та рівня залученості допомагає адаптувати мотиваційні практики до реальних потреб персоналу.

У сучасних соціально-економічних умовах зростає роль етичних аспектів мотивації. Справедливість систем винагороди, прозорість

управлінських рішень і повага до працівника формують довіру як ключовий нематеріальний мотиватор.

Таким чином, значення мотивації виходить за межі економічних показників і впливає на соціальну стійкість організацій, їх репутацію та довгострокову ефективність.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Дайте розгорнуте визначення мотивації як управлінської категорії. Чому її вважають «процесом спонукання», а не разовою дією?

2. Визначте об’єкт та предмет мотиваційного менеджменту. Чим мотиваційний менеджмент як діяльність відрізняється від мотивації як психологічного явища?

3.Охарактеризуйте ключові завдання мотиваційного менеджменту. Чому в сучасних умовах важливо поєднувати матеріальні та нематеріальні методи стимулювання?

4. Поясніть різницю між внутрішніми та зовнішніми чинниками мотивації. Як їхня взаємодія впливає на «поведінкову реакцію» працівника в організації?

5.Яке місце займає мотиваційний менеджмент в системі управління організацією?

6. Які основні категорії лежать в основі мотиваційного менеджменту? Охарактеризуйте кожну з них та їх взаємозвязок.

7. Охараткеризуйте основні етапи мотиваційного процесу. Чому цей процес має циклічний характер і як «результат» впливає на новий цикл мотивації?

8. Проаналізуйте взаємодію внутрішніх та зовнішніх чинників. Яким чином їхнє поєднання формує реальну поведінкову реакцію працівника?

9. Охарактеризуйте основні напрями впливу мотивації на сучасний соціально-економічний розвиток.

Тема 2. Основні теорії мотивації та їх вплив на практику управління

2.1. Змістові теорії мотивації.

2.1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу.

2.1.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга.

2.1.3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда.

2.2. Процесуальні теорії мотивації.

2.2.1. Теорія очікувань В. Врума.

2.2.2. Теорія справедливості (рівності) Дж. С. Адамса.

2.2.3. Комплексна модель Портера – Лоулера.

2.3. Сучасні концепції мотивації персоналу.

2.1. Змістові теорії мотивації

Змістові теорії мотивації посідають центральне місце у розвитку управлінської думки XX століття, оскільки саме вони заклали основу для системного розуміння внутрішніх джерел трудової активності людини. На відміну від процесуальних концепцій, які пояснюють механізми прийняття рішень щодо поведінки, змістові теорії зосереджуються на виявленні тих потреб і внутрішніх спонукань, що лежать в основі мотивації працівника. *Їх головне завдання полягає у визначенні того, які саме потреби зумовлюють трудову активність і як їх задоволення впливає на поведінку персоналу* [90].

Теоретичні засади змістових підходів формувалися під впливом психологічних досліджень людських потреб і цінностей. У межах цих концепцій мотивація розглядається як похідна від структури потреб особистості. Працівник виступає носієм певних очікувань, прагнень і цілей, а ефективність управління залежить від здатності організації враховувати та задовольняти ці потреби в межах професійної діяльності.

Ключовою характеристикою змістових теорій є структурний підхід до потреб. Дослідники виходять з припущення, що потреби можуть бути

впорядковані за рівнями значущості або типами, а їх задоволення впливає на трудову поведінку. Такий підхід дозволив перейти від спрощеного розуміння мотивації як реакції на матеріальні стимули до комплексного бачення людини як багатовимірної особистості з різними соціальними, професійними та духовними прагненнями.

Змістові теорії відіграли важливу роль у трансформації управлінської практики. Якщо в межах класичних економічних підходів працівник розглядався передусім як суб'єкт, що реагує на матеріальну винагороду, то змістові концепції продемонстрували значущість нематеріальних чинників: визнання, досягнення, самореалізації, причетності до колективу. Це стало підґрунтям для розвитку сучасних систем мотивації персоналу.

Практичне значення змістових теорій полягає у можливості формування диференційованих систем стимулювання. Розуміння структури потреб дозволяє менеджерам розробляти комплексні програми мотивації, які враховують індивідуальні особливості працівників, їх професійні амбіції та соціальні очікування.

Водночас змістові теорії зазнали певної критики за спрощене трактування складності людської поведінки та недостатнє врахування культурних відмінностей. Сучасні дослідження доводять, що структура потреб може змінюватися залежно від соціально-економічного середовища, рівня розвитку суспільства та організаційного контексту. Проте попри ці зауваження, змістові теорії залишаються фундаментом для побудови ефективних мотиваційних систем.

У межах даного блоку питань буде розглянуто три класичні змістові концепції, які справили найбільший вплив на розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту, а саме:

1) Ієрархію потреб А. Маслоу.
2) Двофакторну теорію Ф. Герцберга.
3) Теорію набутих потреб Д. МакКлелланда.

Аналіз вказаних теорій дозволяє визначити їх управлінський потенціал та можливості застосування у сучасних організаціях.

Таким чином, змістові теорії мотивації сформували концептуальну основу розуміння внутрішніх джерел трудової активності та заклали підґрунтя для розвитку сучасних мотиваційних практик. Їх дослідження є необхідним етапом формування цілісної системи мотиваційного менеджменту.

2.1.1. Ієрархія потреб А. Маслоу

Ієрархія потреб Абрахама Маслоу є однією з найбільш відомих і впливових змістових теорій мотивації, що справила значний вплив на розвиток управлінської науки та практики управління персоналом. А. Маслоу запропонував модель структурування людських потреб за принципом ієрархії [46]. Основна ідея теорії полягає в тому, що поведінка людини визначається потребами, які мають певну послідовність задоволення – від базових фізіологічних до вищих потреб самореалізації.

Відповідно до класичної моделі, Маслоу виокремив п’ять основних груп потреб(рис.2.1.1.1).

Нижчі рівні потреб (фізіологічні потреби та потреби безпеки) пов’язані з виживанням і стабільністю, тоді як вищі (соціальні потреби, потреби у повазі та визнанні, потреби самореалізації) – із розвитком особистості та реалізацією її потенціалу.

Коротко розглянемо кожну з потреб відповідно до її місця в ієрархії А. Маслоу та з огляду на значення для практики управління персоналом.

Фізіологічні потреби охоплюють базові умови існування людини: їжу, воду, відпочинок, житло, нормальні умови праці. У контексті управління персоналом ці потреби задовольняються через забезпечення належного рівня оплати праці, безпечних умов роботи та соціальних гарантій. Невиконання цих вимог призводить до зниження продуктивності та підвищення рівня плинності кадрів.



Рис.2.1.1.1 Ієрархія потреб А. Маслоу

Джерело: узагальнено авторами на основі [46]

Потреби безпеки відображають прагнення до стабільності, передбачуваності та захищеності. В організаційному середовищі вони пов'язані з гарантіями зайнятості, соціальним захистом, справедливими правилами внутрішнього розпорядку та відсутністю дискримінації. Забезпечення відчуття безпеки є необхідною умовою формування довгострокової мотивації.

Соціальні потреби пов'язані з потребою у спілкуванні, приналежності до колективу та підтримці міжособистісних зв'язків. Організація може задовольняти ці потреби через формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної роботи та корпоративної культури. Ігнорування соціального аспекту мотивації призводить до зниження залученості персоналу.

Потреби у повазі включають прагнення до визнання, авторитету, професійного статусу та самоповаги. У практиці управління це реалізується через систему оцінювання результатів праці, кар'єрне зростання, публічне

визнання досягнень та розширення відповідальності працівників. Визнання є важливим чинником підтримання високої результативності діяльності.

Потреби самореалізації посідають найвищий рівень у структурі ієрархії. Вони пов'язані з прагненням до повного розкриття власного потенціалу, творчості та професійного розвитку. У сучасних організаціях задоволення цих потреб передбачає створення умов для інноваційної діяльності, участі у прийнятті рішень та безперервного навчання.

Ключовим положенням теорії є принцип домінування незадоволеної потреби: доки потреби нижчого рівня залишаються актуальними, вони визначають поведінку людини. Лише після їх задоволення активізуються потреби вищого порядку. Утім Маслоу наголошував, що ієрархія не є жорсткою, а має динамічний характер.

Управлінське значення теорії Маслоу полягає у можливості диференціації мотиваційних інструментів залежно від рівня потреб працівників. Менеджери повинні враховувати, що універсальних стимулів не існує, ефективність мотивації залежить від відповідності управлінських впливів актуальним потребам персоналу [71; 90].

Попри широку популярність, теорія Маслоу зазнала критики. Дослідження показали, що реальна поведінка людей не завжди відповідає чіткій ієрархічній послідовності. У різних культурних і соціальних контекстах потреби можуть проявлятися одночасно або мати іншу пріоритетність. Проте навіть з урахуванням цих зауважень, модель ієрархії потреб залишається важливим аналітичним інструментом у сфері управління персоналом.

У сучасних умовах теорія Маслоу інтерпретується як методологічна основа для побудови комплексних систем мотивації, що поєднують матеріальні, соціальні та розвиткові інструменти. Вона сприяла переходу від вузького економічного підходу до розуміння людини як багатовимірної особистості з різноманітними потребами та цінностями.

Таким чином, ієрархія потреб А. Маслоу є фундаментальною теоретичною моделлю, що дозволяє пояснити внутрішні джерела трудової активності та окреслити напрями вдосконалення мотиваційної політики організації. Її положення створюють основу для подальшого розвитку змістових теорій та практичних механізмів управління мотивацією персоналу.

Поглиблений аналіз ієрархії потреб дозволяє розглядати її як інтегративну модель, що поєднує біологічні, соціальні та духовні аспекти людської природи. У межах організаційного управління це означає необхідність комплексного підходу до формування мотиваційних програм, які враховують різноманітність потреб працівників та їх індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Практична імплементація положень теорії передбачає регулярну діагностику потреб персоналу та адаптацію системи стимулювання до змін зовнішнього середовища.

2.1.2. Двофакторна теорія Ф. Герцберга

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга є однією з ключових змістових концепцій мотиваційного менеджменту та суттєвим етапом розвитку управлінської думки другої половини XX століття. Вперше системне обґрунтування теорії було представлено у праці «The Motivation to Work» (1959), підготовленій Ф. Герцбергом у співавторстві з Б. Мауснером та Б. Снайдерманом [37]. У межах цієї концепції автор запропонував новий підхід до розуміння природи трудової мотивації, який ґрунтується на розмежуванні чинників задоволеності та незадоволеності працею.

На відміну від традиційного уявлення про мотивацію як безперервну шкалу «задоволення – незадоволення», Герцберг довів, що фактори, які викликають позитивне ставлення до роботи, не є протилежністю факторів, що спричиняють негативне ставлення. Цей висновок був зроблений на основі емпіричного дослідження із застосуванням методу критичних інцидентів. Респондентів просили описати ситуації, коли вони відчували особливе

задоволення або незадоволення роботою. Аналіз отриманих даних дозволив виявити якісно різні групи чинників.

У результаті було виокремлено дві групи факторів: **гігієнічні** (hygiene factors) та **мотиваційні** (motivators). Такий поділ став основою двофакторної моделі мотивації, яка суттєво вплинула на подальший розвиток теорії управління персоналом та практики організації праці [90].

Гігієнічні фактори пов'язані з умовами зовнішнього середовища праці. До них належать: рівень оплати праці, політика та адміністративні процедури організації, стиль керівництва, умови праці, міжособистісні відносини, ступінь контролю, гарантії зайнятості. Їх наявність запобігає виникненню незадоволеності, однак сама по собі не забезпечує формування високої внутрішньої мотивації. Відсутність або недостатність гігієнічних факторів призводить до демотивації та зниження результативності.

Мотиваційні фактори пов'язані безпосередньо зі змістом роботи. До них Герцберг відніс: досягнення, визнання, цікавість завдань, відповідальність, можливість професійного зростання, просування по службі. Саме ці фактори формують внутрішню зацікавленість працівника у виконанні роботи та забезпечують довгострокову результативність діяльності.

Порівняльна характеристика гігієнічних та мотиваційних факторів представлена у таблиці 2.1.2.1.

Таблиця 2.1.2.1

Порівняльна характеристика гігієнічних та мотиваційних факторів

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
Оплата праці, умови праці, політика організації, контроль	Досягнення, визнання, відповідальність
Запобігання незадоволенню	Формують внутрішню мотивацію

Джерело: узагальнено авторами на основі [35; 37; 90]

Ключове положення теорії полягає в тому, що усунення незадоволеності не означає автоматичного виникнення задоволеності або мотивації. Організація може забезпечити конкурентний рівень заробітної плати та комфортні умови праці, проте без змістовного наповнення роботи працівник не буде демонструвати високий рівень залученості.

Управлінське значення двофакторної теорії полягає у переорієнтації менеджерів із виключно матеріального стимулювання на збагачення змісту праці.

Герцберг запропонував концепцію «job enrichment» – збагачення праці, що передбачає розширення повноважень, підвищення автономії, збільшення відповідальності та залучення працівників до прийняття рішень.

Концепція збагачення праці стала основою для подальших досліджень, зокрема моделі характеристик роботи Дж. Хекмана та Г. Олдема, яка деталізує механізми впливу змісту роботи на внутрішню мотивацію [24]. У цьому контексті двофакторна теорія розглядається як передумова розвитку більш складних моделей проектування робочих місць.

Практична імплементація положень теорії передбачає *розмежування управлінських заходів* на дві групи: заходи підтримання (забезпечення гігієнічних умов) та заходи розвитку (створення мотиваційних чинників). Такий підхід дозволяє формувати збалансовану систему мотиваційного менеджменту, що поєднує стабільність та розвиток.

Водночас двофакторна теорія зазнала критики. Деякі дослідники вказували на можливі методологічні обмеження застосованого методу критичних інцидентів, а також на культурну обмеженість вибірки. Крім того, поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні не завжди є однозначним, оскільки в різних контекстах один і той самий фактор може виконувати різні функції.

Попри це, теорія Герцберга зберігає актуальність у сучасних умовах цифровізації, гнучких форм зайнятості та зростання ролі інтелектуальної праці. Значення нематеріальних чинників, таких як автономія, самореалізація

та визнання, постійно зростає, що підтверджує релевантність мотиваційних факторів.

У сучасному мотиваційному менеджменті двофакторна модель використовується для формування програм залученості персоналу, систем оцінювання результативності, управління талантами та розвитку лідерства. Її положення інтегруються в стратегії сталого управління людськими ресурсами.

Таким чином, двофакторна теорія Ф. Герцберга є фундаментальною концепцією змістового напряму теорій мотивації. Вона заклала основу для розуміння відмінності між факторами середовища праці та факторами змісту роботи, а також сприяла переходу від зовнішнього стимулювання до формування внутрішньої мотивації персоналу.

У сучасному управлінському контексті двофакторна модель може розглядатися як інструмент стратегічного узгодження організаційних цілей із професійними прагненнями працівників. Забезпечення гігієнічної стабільності та розвиток мотиваційних чинників створюють передумови для довгострокової конкурентоспроможності організації.

2.1.3. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда посідає важливе місце у системі змістових теорій мотивації та суттєво розширює уявлення про внутрішні джерела трудової активності особистості. Основні положення концепції були викладені у праці «The Achieving Society» (1961) [48], де автор довів, що домінуючі потреби людини формуються в процесі соціалізації, виховання та професійного досвіду.

На відміну від ієрархічних моделей, теорія МакКлелланда не передбачає жорсткої послідовності задоволення потреб, а акцентує увагу на індивідуальних відмінностях у мотиваційній структурі особистості.

Методологічною основою досліджень став *тематичний аперцептивний тест* (ТАТ), який дозволяв виявляти приховані мотиваційні

установки через інтерпретацію респондентами неоднозначних зображень. Такий підхід підкреслює психологічну глибину концепції та її зв'язок із теоріями особистості. Результати численних емпіричних досліджень підтвердили наявність трьох домінуючих потреб, що визначають поведінку людини в організаційному середовищі.

У межах теорії виокремлюються три базові потреби:

- потреба у досягненнях (need for achievement);
- потреба у владі (need for power);
- потреба у причетності (need for affiliation).

Співвідношення вказаних потреб формує індивідуальний мотиваційний профіль та визначає характер трудової поведінки працівника.

Потреба у досягненнях характеризується прагненням до високих стандартів результативності, орієнтацією на особисту відповідальність та потребою у зворотному зв'язку. Особи з високим рівнем цієї потреби надають перевагу завданням середньої складності, у яких результат залежить від їхніх зусиль. Вони демонструють схильність до інноваційності та підприємницької активності [90; 96].

Потреба у владі відображає прагнення впливати на поведінку інших, контролювати ресурси та брати участь у прийнятті рішень. МакКлелланд розрізняв персоналізовану та соціалізовану владу. Соціалізована влада орієнтована на досягнення колективних цілей і є більш бажаною у контексті ефективного лідерства.

Потреба у причетності пов'язана з прагненням підтримувати гармонійні міжособистісні відносини та уникати конфліктів. Працівники з домінуванням цієї потреби ефективні у командній роботі, однак можуть уникати ситуацій жорсткої конкуренції.

Управлінське значення теорії набутих потреб полягає у можливості диференційованого підходу до мотивації персоналу. Діагностика домінуючих потреб дозволяє коригувати стиль керівництва, систему винагород та механізми делегування повноважень.

У таблиці 2.1.3.1 наглядно представлено структуру набутих потреб та їх управлінські прояви.

Таблиця 2.1.3.1

Структура набутих потреб та їх управлінські прояви

Потреба	Управлінські характеристики
Досягнення	Орієнтація на результат, відповідальність, інноваційність
Влада	Лідерство, вплив, прийняття рішень
Причетність	Командна взаємодія, підтримка, соціальна згуртованість

Джерело: узагальнено авторами на основі [48; 55; 90]

Особливе значення концепція має для розвитку *лідерства*. Дослідження засвідчили, що ефективні керівники зазвичай поєднують високий рівень потреби у владі з орієнтацією на організаційні цілі та розвиненими навичками самоконтролю [90].

Порівняно з теоріями Маслоу та Герцберга, концепція МакКлелланда акцентує увагу на соціально зумовленому характері мотивації та можливості цілеспрямованого розвитку певних потреб через навчання і управлінський вплив.

Попри певні методологічні обмеження, пов’язані зі складністю вимірювання потреб, теорія залишається важливим інструментом сучасного мотиваційного менеджменту. Вона використовується у системах управління талантами, формуванні кадрового резерву та програм розвитку лідерського потенціалу.

Узагальнюючи положення теорії, слід зазначити, що вона сприяє глибшому розумінню індивідуальних відмінностей у мотиваційній структурі працівників. Інтеграція концепції у стратегічне управління персоналом дозволяє узгоджувати інтереси організації та особистісні прагнення співробітників, формуючи передумови для довгострокового розвитку.

2.2. Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації сформувалися як логічне продовження розвитку змістових та стали важливим етапом еволюції управлінської думки другої половини XX століття. Якщо змістові теорії зосереджували увагу на визначенні внутрішніх потреб людини, то процесуальні підходи зміщують акцент на механізми формування мотивації, пояснюючи, яким чином особа приймає рішення щодо вибору певної моделі поведінки [80; 90].

Ключова відмінність процесуальних теорій полягає у їх когнітивній спрямованості. *Мотивація розглядається* як результат оцінювання альтернатив, прогнозування наслідків та зіставлення очікуваної винагороди з витраченими зусиллями. Працівник виступає активним суб'єктом, який аналізує ситуацію, формує очікування та ухвалює рішення щодо доцільності прикладення зусиль.

У межах процесуального підходу центральними категоріями стають очікування, справедливість, суб'єктивна цінність винагороди та сприйняття зв'язку між зусиллями і результатом. Таким чином, мотивація трактується як результат взаємодії індивідуальних оцінок та організаційного середовища.

Процесуальні теорії спираються на положення когнітивної психології та теорії прийняття рішень. Людина розглядається як суб'єкт, здатний аналізувати причинно-наслідкові зв'язки між власними діями та можливими результатами. Ефективність мотиваційного впливу залежить від того, наскільки працівник вірить у досягнення результату та справедливість отриманої винагороди [96].

Важливою особливістю процесуальних теорій є врахування суб'єктивності сприйняття. Одна й та сама система стимулювання може по-різному впливати на різних працівників залежно від їхніх очікувань та попереднього досвіду. Це підкреслює необхідність гнучкого підходу до формування мотиваційної політики.

З управлінської точки зору процесуальні теорії створюють основу для побудови систем результативного управління, у яких чітко визначено

взаємозв’язок між цілями, показниками діяльності та винагородою. Вони дозволяють формувати прозорі критерії оцінювання та забезпечувати відчуття справедливості.

У сучасних умовах цифровізації процесуальні теорії набувають особливої актуальності. Працівники орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на можливості розвитку та автономії. У такому контексті суб’єктивне сприйняття справедливості та очікуваної цінності винагороди стає ключовим чинником мотивації.

Разом із тим процесуальні теорії не заперечують значення внутрішніх потреб, а доповнюють їх аналізом механізмів реалізації мотиваційних імпульсів. Вони інтегрують економічні, психологічні та соціальні аспекти управління.

Таким чином, процесуальні теорії мотивації розкривають динамічний характер мотиваційного процесу та підкреслюють роль суб’єктивних оцінок у формуванні трудової поведінки. Їх дослідження є необхідним етапом формування цілісної системи мотиваційного менеджменту.

У межах блоку питань який стосується процесуальних теорій мотивації нами буде розглянуто теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. Адамса та модель Портера – Лоулера. Їх аналіз дозволить визначити механізми формування мотивації та оцінити можливості практичного застосування.

2.2.1. Теорія очікувань В. Врума

Теорія очікувань Віктора Врума є однією з найвпливовіших процесуальних концепцій мотивації, яка сформувала когнітивно-раціональний підхід до пояснення трудової поведінки. У праці «Work and Motivation» (1964) Врум обґрунтував положення про те, що мотивація є результатом суб’єктивної оцінки особою взаємозв’язку між зусиллями, результатами та винагородою [80]. Таким чином, мотивація постає не як

автоматична реакція на потребу, а як усвідомлений вибір поведінкової стратегії.

Концептуально теорія очікувань базується на припущенні, що працівник аналізує альтернативи дій і приймає рішення щодо інтенсивності зусиль залежно від прогнозованої вигоди. Такий підхід поєднує положення економічної теорії раціонального вибору та когнітивної психології, розглядаючи людину як суб'єкта, здатного до оцінювання ймовірностей та порівняння варіантів поведінки.

Формалізована модель мотивації має вигляд:

$$\mathbf{M = E \times I \times V,}$$ де

- M (Motivational force) – мотиваційна сила;

- E (Expectancy) – очікування, тобто суб'єктивна ймовірність того, що зусилля приведуть до необхідного рівня результативності (значення від 0 до 1);

- I (Instrumentality) – інструментальність, тобто переконаність у тому, що досягнутий результат буде винагороджений (від 0 до 1);

- V (Valence) – валентність, тобто суб'єктивна цінність винагороди для конкретної особи (може бути позитивною, нульовою або негативною).

Мультиплікативний характер формули означає, що навіть за високої валентності винагороди мотивація буде низькою, якщо працівник не вірить у можливість досягнення результату або не довіряє системі винагороди. Таким чином, ефективність мотиваційної політики визначається узгодженістю всіх трьох компонентів.

Очікування залежить від професійної компетентності, досвіду, наявності ресурсів та організаційної підтримки. Якщо працівник не має достатніх навичок або стикається з адміністративними бар'єрами, рівень очікування знижується, що безпосередньо впливає на мотиваційну силу.

Інструментальність пов'язана з довірою до керівництва та прозорістю системи оцінювання. Невідповідність між декларованими принципами

винагороди та реальними управлінськими рішеннями призводить до руйнування віри у зв’язок між результатом і винагородою.

Валентність визначається індивідуальними цінностями працівника. Для одних вирішальним є матеріальний стимул, для інших – можливість професійного розвитку, гнучкий графік або статусне визнання. Індивідуалізація системи стимулювання підвищує валентність винагороди.

Зниження ефективності будь-якого з компонентів моделі призводить до ослаблення мотиваційної сили. Узагальнення типових ризиків подано в таблиці 2.2.1.1

Таблиця 2.2.1.1

Ризики зниження мотивації в моделі В. Врума

Компонент	**Фактор зниження**	**Управлінський наслідок**
Очікування	Нестача ресурсів	Зниження інтенсивності зусиль
Інструментальність	Непрозорість винагороди	Втрата довіри
Валентність	Невідповідність стимулів	Байдужість до результату

Джерело: узагальнено авторами на основі [36;39;44;61;77;80]

Подальший розвиток теорії здійснили Л. Портер і Е. Лоулер, які інтегрували модель очікувань із показниками задоволеності та результативності [61]. G. Heneman досліджував зв’язок інструментальності із системами компенсацій [36]. Мета аналіз Van Eerde та Thierry підтвердив статистичну значущість взаємозв’язку між компонентами моделі та показниками ефективності праці [77].

У сучасному управлінні теорія очікувань застосовується у системах управління за цілями (MBO), KPI-моделях, грейдингу та бонусних програмах. Чітке визначення цілей, прозорі критерії оцінювання та гарантований зв’язок між результатом і винагородою забезпечують високий рівень інструментальності.

В умовах цифровізації особливого значення набуває прозорість алгоритмів оцінювання результатів діяльності. Автоматизовані системи управління можуть як підсилювати інструментальність, так і знижувати її за відсутності довіри до алгоритмічних рішень.

Критика теорії стосується її раціоналістичного характеру. Дослідники поведінкової економіки вказують, що люди не завжди здійснюють повністю раціональні розрахунки, а їх рішення можуть залежати від когнітивних упереджень та соціальних норм. Проте інтеграція теорії очікувань із сучасними поведінковими моделями розширює її аналітичний потенціал.

Таким чином, теорія очікувань В. Врума створює універсальну аналітичну рамку для оцінювання ефективності мотиваційних систем. Її практичне застосування сприяє формуванню прозорого, справедливого та стратегічно узгодженого механізму управління результативністю персоналу.

2.2.2. Теорія справедливості (рівності) Дж. С. Адамса

Теорія справедливості (рівності) Джона Стейсі Адамса є однією з ключових процесуальних концепцій мотивації, що пояснює трудову поведінку працівника через механізм соціального порівняння. Основні положення цієї теорії були сформульовані у 1963–1965 роках за результатами досліджень, проведених Дж. С. Адамсом у компанії «General Electric» [1].

Сутність теорії полягає в тому, що людина у процесі праці порівнює одержану винагороду із затраченими зусиллями та з винагородами й зусиллями інших працівників, які виконують аналогічну роботу. У майбутньому людина змінює свою поведінку залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні.

У межах моделі використовується категорія співвідношення «внесок – винагорода». Затрати (внески) включають не лише зусилля, прикладені під час виконання роботи, а й стаж роботи, рівень кваліфікації, досвід, вік, соціальний статус та інші характеристики працівника [90]. Винагороди

охоплюють заробітну плату, премії, соціальні пільги, можливості кар’єрного зростання, визнання та інші матеріальні й нематеріальні результати праці.

Якщо співвідношення є рівними, працівник відчуває справедливість. Якщо ж співвідношення порушене, виникає стан несправедливості, що зумовлює психологічне напруження та прагнення відновити баланс.

Несправедливість може проявлятися у формі недоплати або переплати. У разі недоплати працівник відчуває прикрість і фрустрацію, що негативно впливає на мотивацію. Ситуація переплати трапляється рідше, однак також може викликати внутрішній дискомфорт.

Для відновлення справедливості працівник може обрати одну з таких моделей поведінки: зменшити інтенсивність праці; вимагати підвищення винагороди; переоцінити власні можливості; змінити об’єкт порівняння; впливати на керівництво або колег; залишити організацію [1; 90].

Практичне значення теорії справедливості полягає у необхідності забезпечення прозорої системи мотивації та оплати праці. Керівники повинні здійснювати постійний моніторинг сприйняття справедливості винагороди, забезпечувати чіткість критеріїв формування посадових окладів, премій, доплат і надбавок. Важливо, щоб працівники мали доступ до інформації про принципи матеріального заохочення та кар’єрного зростання.

Подальший розвиток теорії відбувся у межах концепції організаційної справедливості. J. Greenberg виокремив дистрибутивну та процедурну справедливість, а J. Colquitt розширив модель до чотиривимірної структури, включивши міжособистісну та інформаційну складові [14;17].

Сучасні дослідження підтверджують, що сприйняття справедливості суттєво впливає на задоволеність працею, організаційну прихильність і рівень довіри до керівництва [90].

Таким чином, теорія справедливості Дж. С. Адамса створює теоретичне підґрунтя для формування ефективної та соціально відповідальної системи мотиваційного менеджменту, що ґрунтується на принципі рівності та прозорості управлінських рішень.

2.2.3. Комплексна модель Портера – Лоулера

Автори Л. Портер і Е. Лоулер розробили комплексну теорію, яка вміщує елементи теорій очікувань і справедливості (рис. 2.2.3.1). Ця теорія оперує п’ятьма ключовими категоріями: зусилля, сприйняття, результати, винагорода, задоволення [90].

Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди й суб’єктивної оцінки працівником імовірності зв’язку між зусиллями й очікуваною винагородою.

Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов’язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення у посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо.

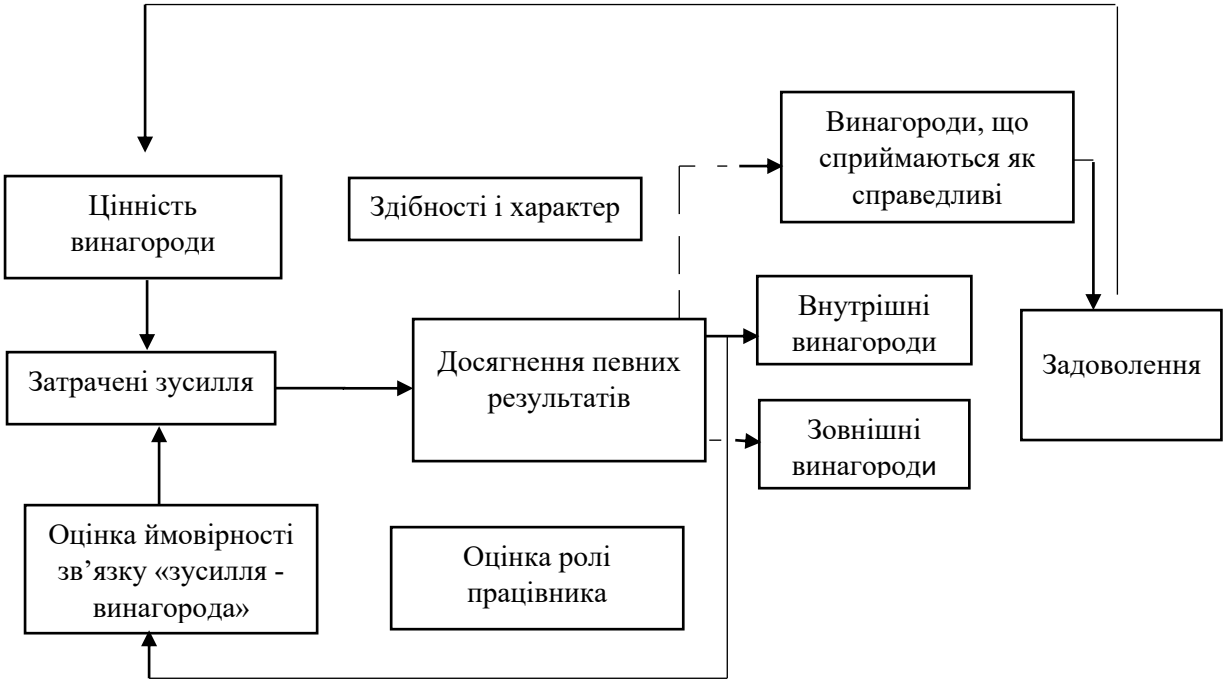


Рис. 2.2.3.1. Модель Портера-Лоулера [90]

Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди й суб'єктивної оцінки працівником імовірності зв'язку між зусиллями й очікуваною винагородою.

Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення у посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і зовнішніми винагородами позначено пунктирною лінією, що вказує лише на ймовірність такого зв'язку. Це пояснюється тим, що рівень досягнутих результатів однозначно не визначає вид і розмір зовнішніх винагород. Останні залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури, наявності умов в організації.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і винагородами, що сприймаються як справедливі, теж показано пунктирною лінією. Це пояснюється суб'єктивним оцінюванням працівником рівня справедливості винагороди.

Нарешті, задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Рівень задоволення визначає цінність винагороди, яка, своєю чергою, впливатиме на поведінку працівника.

Рекомендації щодо використання основних положень теорії Портера-Лоулера [90]. Теорія показує, наскільки важливо об'єднати такі елементи, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення й сприйняття, у межах єдиної системи.

Треба взяти до уваги те, що підвищення заробітної плати стимулює до поліпшення результатів праці за наявності певних умов. Перша з них – для

працівника заробітна плата має суттєве значення. Друга умова – працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці й розміром заробітної плати; що в разі поліпшення результатів збільшиться розмір заробітної плати. Премії за поточні та кінцеві результати праці, одноразові премії і винагороди мають узгоджуватися з результатами праці. Якщо результативність праці збільшується чи, навпаки, зменшується, то відповідно має збільшуватися чи зменшуватися розмір заробітної плати працівника.

Один з важливих висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його результатом. У разі якщо в роботі працівників є значна кількість стратегічних завдань, завершення яких віддалено на перспективу, то це може призвести до появи в них стресу незавершеності. Це обов'язково треба враховувати під час розроблення мотиваційних заходів і долучати інші мотиваційні чинники матеріального й нематеріального характеру. Коли є можливість, варто встановлювати проміжні цілі та результати для забезпечення зв'язку «результат – задоволення». На мотивацію працівників можуть позитивно впливати приклади того, як на підприємстві успішно завершувалися великі проекти [90].

2.3. Сучасні теорії мотивації персоналу

Після розгляду класичних змістових (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) і процесуальних (В. Врум, Дж. С. Адамс, Портер–Лоулер) теорій мотивації доцільно звернутися до сучасних підходів, які сформувалися на стику організаційної психології, менеджменту, економіки поведінки та HRM. Їх поява зумовлена змінами характеру праці (зростання частки інтелектуальної та сервісної праці), цифровізацією та поширенням гнучких форматів зайнятості, а також підвищенням уваги до благополуччя працівників, залученості та сталості організаційного розвитку.

На відміну від багатьох «класичних» моделей, сучасні частіше:

1) розрізняють якість мотивації (автономна та контрольована);

2) пов’язують мотивацію з дизайном роботи та ресурсами середовища;

3) включають соціально-психологічні процеси (довіра, справедливість, психологічний контракт);

4) враховують значущість сенсу роботи, цінностей і просоціальної спрямованості.

У цьому питанні узагальнено найвпливовіші сучасні підходи та теорії мотивації персоналу та показано їх управлінські імплікації:

- Теорію самодетермінації (Self-Determination Theory (SDT);

- Підходи до мотивації через дизайн роботи (модель вимог–ресурсів праці, JD-R; озширені моделі «робота–залученість»);

- Теорію постановки цілей і сучасні підходи до саморегуляції (включно з теорією регуляторного фокусу);

- Концепції організаційної справедливості та психологічного контракту;

- Просоціальну мотивацію і «meaningful work»;

- AMO-підхід і роль HR-систем як контексту формування мотивації.

Теорія самодетермінації (Self-Determination Theory (SDT) у контексті праці.

Теорія самодетермінації (SDT), розроблена Р. Раяном і Е. Десі, є однією з найбільш досліджених і прикладно орієнтованих сучасних теорій мотивації. Її ключова ідея полягає в тому, що ефективність і стійкість мотивації визначається не лише «силою» стимулів, а передусім якістю мотиваційних спонукань: автономною (самодетермінованою) та контрольованою [30; 66]. Автономна мотивація виникає, коли працівник сприймає роботу як узгоджену з власними цінностями, інтересами та цілями; контрольована – коли поведінка підтримується зовнішнім тиском, страхом санкцій або прагненням уникнути провини/сорому.

Центральним механізмом SDT є задоволення базових психологічних потреб: автономії (відчуття вибору і впливу), компетентності (відчуття

ефективності та розвитку майстерності) та пов’язаності (відчуття приналежності і підтримки) [66].

Робоче середовище, яке підтримує вказані потреби, формує більш «високоякісну» мотивацію, що асоціюється з кращими результатами: вищою продуктивністю, творчістю, залученістю, психологічним благополуччям і нижчим ризиком вигорання [30; 66; 67].

У застосуванні до мотиваційного менеджменту SDT має важливі наслідки.

По-перше, теорія уточнює питання взаємодії внутрішньої та зовнішньої мотивації. Класичні дискусії про «витіснення» внутрішньої мотивації зовнішніми винагородами отримали сучасне пояснення через те, як працівник інтерпретує винагороду: як контроль (що знижує автономію) або як визнання/зворотний зв’язок (що підсилює компетентність). Саме тому однакові за формою стимули можуть давати різні ефекти в різних культурах і організаційних умовах [28; 66].

По-друге, SDT дає управлінські орієнтири щодо «автономно підтримувального» лідерства. Йдеться не про відсутність вимог чи стандартів, а про стиль взаємодії, що передбачає: пояснення сенсу завдань, надання вибору в межах реалістичних обмежень, залучення працівника до постановки цілей, підтримку ініціативи, конструктивний зворотний зв’язок і розвиток компетентностей. Емпіричні дані та узагальнення метааналізів свідчать, що підтримка автономії пов’язана з кращими робочими результатами та благополуччям [67].

По-третє, SDT є корисною рамкою для проєктування систем винагород. Практична рекомендація полягає у зміщенні акценту з «контролюючих» стимулів на такі, що підсилюють відчуття компетентності та справедливості: прозорі критерії, регулярний розвитковий фідбек, визнання досягнень, можливості навчання. У цьому контексті матеріальна винагорода не заперечується, але її ефект залежить від справедливості й способу

комунікації (чи сприймається вона як інструмент тиску або як справедлива оцінка внеску).

Доцільно підкреслити, що SDT добре узгоджується з сучасними HR-практиками: розвиток компетентностей (L&D), менторинг, коучинг, гнучкі графіки, участь у прийнятті рішень, «employee voice», дизайн роботи під автономію, а також програми підтримки благополуччя. Усе це працює як елементи середовища, що підтримує базові потреби і тим самим підсилює автономну мотивацію.

Мотивація через дизайн роботи: JD-R теорія, залученість і ресурсні підходи (COR).

Сучасні підходи до мотивації все частіше розглядають її як результат взаємодії працівника з характеристиками роботи та організаційного середовища. У цьому блоці поєднуються три взаємодоповнювальні лінії досліджень:

1) моделі дизайну роботи і «внутрішньої мотивації через зміст праці»;

2) теорія вимог–ресурсів праці (JD-R) як універсальна рамка для опису мотиваційних і стресових процесів;

3) теорія збереження ресурсів (Conservation of Resources (COR), яка пояснює, чому люди прагнуть накопичувати й захищати ресурси, а також чому «втрата ресурсів» переживається сильніше, ніж «приріст».

Дизайн роботи як джерело внутрішньої мотивації. У сучасній практиці HR і менеджменту поширене твердження, що «мотивує не тільки винагорода, а й сама робота». Науково це обґрунтовується через підходи work design, що підкреслюють роль автономії, зворотного зв’язку, різноманітності завдань, значущості та можливостей розвитку. Цей блок корисний тим, що прямо пов’язує мотивацію з організацією праці: як спроєктовані завдання, як побудована взаємодія, чи є простір для ініціативи.

Теорія JD-R. Однією з найвпливовіших сучасних моделей є теорія вимог–ресурсів праці (Job Demands–Resources (JD-R). Вона пропонує універсальну рамку для аналізу того, як різні характеристики роботи

спричиняють або виснаження (health-impairment process), або мотиваційне підсилення (motivational process) [5; 6]. Її сила полягає в тому, що модель застосовна до різних професій, галузей і культур, замість фіксованого переліку факторів вона пропонує логіку класифікації під конкретний контекст.

Згідно з JD-R, усі характеристики роботи можна умовно поділити на:

- робочі вимоги (job demands) – аспекти роботи, що потребують фізичних/психічних зусиль і пов'язані з витратами енергії (високе навантаження, емоційні вимоги, часовий тиск, рольова невизначеність, конфлікти ролей, надлишок комунікацій у цифрових каналах);

- робочі ресурси (job resources) – аспекти роботи, що допомагають досягати цілей, зменшують вимоги та стимулюють розвиток (автономія, підтримка керівника та колег, зворотний зв'язок, можливості розвитку, справедливість, адекватні інструменти, інформаційна забезпеченість, психологічна безпека).

Головна теза: ресурси є сильними предикторами залученості (work engagement), а їх роль зростає за високих вимог. Саме залученість – позитивний, стійкий мотиваційний стан (енергійність, відданість, поглиненість роботою) – у сучасних підходах часто розглядається як «місток» між мотивацією та результативністю [69; 70]. Залученість відрізняється від короткочасного ентузіазму: це відносно стабільний стан, який підтримується ресурсами, справедливістю та якісним менеджментом. Метааналітичні узагальнення підтверджують, що ресурси систематично пов'язані з вищою залученістю та кращими результатами, тоді як надлишкові вимоги підвищують ризик вигорання [5; 47].

Теорія COR як «пояснення ресурсної логіки». Теорія збереження ресурсів (COR), пов'язана з роботами С. Гобфолла, розглядає людей як таких, що прагнуть здобувати, зберігати та захищати цінні ресурси (матеріальні, соціальні, енергетичні, статусні). Стрес виникає тоді, коли ресурси втрачаються, є загроза втрати або коли інвестиції ресурсів не дають

очікуваного приросту [50]. COR також вводить ідею «спіралей втрат» і «спіралей приросту»: ресурсні втрати можуть накопичуватися (вигорання посилює втому → знижується ефективність → падає самооцінка → ще менше ресурсів), тоді як ресурси можуть підсилювати одне одного (навчання → компетентність → вища автономія → більша залученість → ще кращі результати). Оглядові праці показують, що COR широко використовується для пояснення мотиваційних і стресових процесів, і саме на її основі часто інтерпретують результати JD-R досліджень [50].

Для практики мотиваційного менеджменту ресурсні підходи важливі з кількох причин.

По-перше, вони допомагають побачити, що «демотивація» може бути наслідком не відсутності стимулів, а виснаження ресурсів (емоційних, когнітивних, соціальних). Тому просте підвищення бонусів не завжди відновлює мотивацію, якщо в працівника немає сил, часу, підтримки або ясності ролі.

По-друге, JD-R і COR дають інструмент для діагностики: менеджер може оцінити, які вимоги є ключовими стресорами, а які ресурси «провалюються». Для дистанційної або гібридної роботи типовими вимогами стають цифрова перевантаженість, розмиті межі часу, нестача неформальної підтримки; відповідно, ресурсами мають бути чіткі правила комунікації, автономія, психологічна безпека і регулярний фідбек.

По-третє, вони створюють основу для мотиваційних інтервенцій, які не зводяться до винагород. Приклади: перерозподіл навантаження, оптимізація процесів, розвиток лідерських компетентностей керівників (підтримка, коучинг), інвестиції в інструменти та навчання, впровадження практик «відновлення ресурсів» (перерви, гнучкість, програми благополуччя).

Окремо слід підкреслити, що JD-R добре узгоджується з ідеєю балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації. Ресурси (автономія, зворотний зв’язок, розвиток) підсилюють внутрішню мотивацію, тоді як справедлива винагорода, правила та гарантії формують «гігієну» і стабільність.

Отже, JD-R, залученість і COR дозволяють описати мотивацію як результат дизайну роботи та ресурсності середовища, що особливо важливо в умовах високих змін і ризиків вигорання.

Для практики мотиваційного менеджменту JD-R корисна тим, що переводить дискусію від «які стимули дати?» до «як спроєктувати роботу і середовище так, щоб мотивація підтримувалася системно». Це дає кілька важливих напрямів управлінських рішень:

1) Управління ресурсами як мотиваційний інструмент. Замість посилення контролю або збільшення кількості стимулів, організація може підвищувати автономію, покращувати доступ до ресурсів, розбудовувати соціальну підтримку, інвестувати у навчання.

2) Баланс вимог і ресурсів. У періоди трансформацій (цифровізація, дистанційна робота) вимоги часто зростають, тому без компенсації ресурсами мотивація знижується, а вигорання – зростає.

3) Персоналізація мотиваційних рішень. JD-R допускає, що для різних посад ресурси і вимоги мають різну структуру; отже, мотиваційні програми мають бути «під робочі ролі», а не універсальні.

4) Розвиток «job crafting». У сучасній літературі JD-R пов’язують із практиками активної перебудови працівником власної роботи (job crafting): зміна завдань, взаємодій та когнітивного сприйняття роботи з метою підсилення ресурсів і сенсу. Для організації важливо створити умови, де такі ініціативи можливі й безпечні.

Отже, JD-R та концепт залученості дозволяють описати мотивацію як результат дизайну роботи та ресурсності середовища. Для навчального посібника це важливо, оскільки пов’язує теорії мотивації з практикою організації праці, управління змінами та профілактики вигорання.

Теорія постановки цілей і сучасні підходи до саморегуляції: від «цілей» до «регуляторного фокусу».

Теорія постановки цілей (Goal-Setting Theory) традиційно належить до класики, однак вона активно розвивається і використовується в сучасних системах управління результативністю. Узагальнення емпіричних досліджень показують, що конкретні, складні (але досяжні) цілі, підкріплені зворотним зв'язком, підвищують продуктивність завдяки фокусуванню уваги, мобілізації зусиль, підвищенню наполегливості та стимулюванню пошуку стратегій [43].

У сучасному мотиваційному менеджменті постановка цілей пов'язана з практиками OKR, KPI, MBO та performance management. Проте на практиці проблемою часто стає «перекіс» у бік формальних показників і контрольованої мотивації. Тому сучасні підходи рекомендують:

а) поєднувати цілі з сенсом і цінностями (щоб підсилювати автономну мотивацію);

б) застосовувати багатокритеріальні показники (щоб уникати «ігри з метриками»),

в) робити фідбек регулярним і розвитковим.

Розвитком і доповненням логіки цілей є сучасні теорії саморегуляції. Важливою серед них є теорія регуляторного фокусу (Regulatory Focus Theory), що пояснює відмінності в мотиваційній орієнтації працівників на досягнення (promotion focus) або уникнення втрат/помилок (prevention focus) [38]. Для організацій це означає, що одна й та сама ціль або система стимулів може мотивувати по-різному. Наприклад, комунікація «досягнемо нового рівня» може сильніше мотивувати людей з promotion-фокусом, тоді як «уникнемо ризиків і помилок» – з prevention-фокусом. Оглядові роботи вказують на зв'язок регуляторного фокусу з результативністю, ставленням до роботи та поведінковими наслідками, що робить цю теорію прикладно важливою для менеджерів і HR [42].

Практичні висновки блоку «цілі та саморегуляція»:

- цілі працюють найкраще в умовах зрозумілих критеріїв, ресурсної підтримки та регулярного фідбеку;

- формулювання цілей і повідомлень про них доцільно адаптувати під різні мотиваційні орієнтації працівників;

- надмірна формалізація цілей без підтримки автономії може знижувати внутрішню мотивацію і сприяти опортуністичній поведінці.

Організаційна справедливість і психологічний контракт як сучасні «соціальні» теорії мотивації.

Сучасні організації функціонують у середовищі, де працівники приділяють велику увагу справедливості рішень, прозорості процедур і якості комунікації. Тому концепції організаційної справедливості та психологічного контракту стали ключовими в поясненні мотивації, залученості та утримання персоналу.

Організаційна справедливість у сучасному вигляді охоплює щонайменше чотири виміри [14]:

- дистрибутивну (справедливість розподілу);

- процедурну (справедливість процесів);

- міжособистісну (коректність і повага);

- інформаційну (якість і чесність пояснень).

Метааналітичні огляди показують, що сприйняття справедливості пов’язане з довірою, організаційною прихильністю, задоволеністю та громадянською поведінкою (ОСВ), тоді як несправедливість збільшує наміри звільнення і контрпродуктивну поведінку [14; 42]. Для мотиваційного менеджменту це означає, що навіть «правильні» стимули можуть не працювати, якщо працівники не довіряють процедурі оцінювання або вважають розподіл ресурсів упередженим.

Психологічний контракт описує суб’єктивні переконання працівника щодо взаємних зобов’язань між ним і організацією (неформальні «обіцянки» про розвиток, справедливість, безпеку, підтримку тощо). Теорія підкреслює, що дотримання/порушення психологічного контракту впливає на мотивацію, залученість та готовність «працювати понад норму» [13].

Емпіричні дослідження демонструють, що порушення (breach) особливо негативно впливає на мотивацію і залученість, тоді як збалансовані типи контракту (поєднання результативності й розвитку) можуть підтримувати високий рівень залученості [18; 73].

Управлінські імплікації цього блоку:

1) Прозорі процедури як мотиватор. Відчуття справедливості – самостійний чинник мотивації, який підсилює довіру до системи винагород.

2) Комунікація і пояснення рішень. Якість інформації та повага в комунікації впливають на сприйняття справедливості не менше, ніж самі рішення.

3) Управління очікуваннями. Чіткі обіцянки, реалістичні кар'єрні траєкторії, узгодження очікувань під час найму та адаптації знижують ризик «порушення контракту» і демотивації.

Просоціальна мотивація та «meaningful work»: мотивація через вплив, цінності й сенс.

Сучасні дослідження підкреслюють, що для значної частини працівників мотивація дедалі сильніше пов'язана з відчуттям сенсу роботи, соціальної значущості й позитивного впливу на інших. У цьому контексті виділяють теорію просоціальної мотивації – прагнення робити внесок у добробут інших людей або суспільства через професійну діяльність [33].

Дослідження показують, що просоціальна мотивація може підвищувати наполегливість і результативність, але її ефект залежить від поєднання з внутрішньою (інтересовою) мотивацією: якщо робота не цікава і сприймається як контрольована, просоціальний імпульс може бути недостатнім для стійкої високої продуктивності [32]. Це важлива управлінська ідея: недостатньо декларувати «місію»; потрібно також створювати умови, де працівник має автономію, ресурси та відчуття компетентності (що узгоджується з SDT).

Просоціальна мотивація також пов’язана з ширшим полем досліджень «meaningful work» – переживання роботи як такої, що має цінність, мету й особистісний сенс. Теоретичні огляди показують, що значущість роботи формується з різних джерел (сам працівник, інші люди, організаційний контекст, соціокультурне середовище) і через різні механізми (ідентичність, цінності, внесок, майстерність, належність) [28].

Для вимірювання значущості праці застосовують стандартизовані інструменти, зокрема Work and Meaning Inventory (WAMI), який операціоналізує значущу працю через позитивний сенс, «створення сенсу через роботу» та мотивацію «на більше благо» [29]. Емпіричні результати свідчать, що вищий рівень meaningful work пов’язаний із задоволеністю працею, благополуччям і залученістю, а також може пояснювати додаткову варіативність поведінкових результатів понад традиційні показники [29].

З управлінської точки зору важливо, що значущість роботи не є суто «особистою рисою» – її можна підтримувати організаційними рішеннями:

- дизайном завдань (task significance);
- комунікацією впливу на клієнта/суспільство;
- визнанням внеску;
- справедливістю;
- розвитком.

Особливо ефективними виявляються практики, які роблять соціальний ефект видимим: прямий або непрямий контакт з бенефіціарами, історії клієнтів, зворотний зв’язок про користь продукту/послуги, участь у проєктах соціального впливу. Водночас «сенс» не може замінити базові умови гідної праці: якщо оплата, безпека чи справедливість порушені, апеляція до місії може сприйматися як цинічна маніпуляція і демотивувати.

У сучасному дискурсі також виділяють мотивацію «покликання» (calling) та орієнтацію на служіння, які близькі до просоціальної мотивації. Для організації це створює потенціал довгострокової прихильності, але й ризики вигорання: працівники, які дуже ототожнюються з місією, можуть

брати на себе надмірні навантаження. Тому мотиваційний менеджмент має поєднувати «місію» з ресурсною підтримкою (JD-R) та межами навантаження (COR). Такі практики можуть підвищувати відчуття значущості завдань, а отже – і мотивацію [32; 78].

Для організацій це означає:

- важливо комунікувати реальний соціальний ефект продуктів/послуг і показувати зв'язок між завданнями та користю для клієнта/суспільства;

- слід підтримувати етичні стандарти й справедливість, інакше «місійні» повідомлення сприйматимуться як маніпуляція;

- доречно розвивати можливості участі працівників у проєктах соціального впливу та волонтерських ініціативах – як частину нематеріальної мотивації.

Психологічне розширення повноважень (empowerment) як мотиваційний стан.

У сучасних організаціях дедалі частіше використовують практики делегування, автономії, самокерованих команд і участі працівників у прийнятті рішень. Теоретично ці практики пов'язують з концептом психологічного розширення повноважень (psychological empowerment), який визначають як внутрішню мотивацію, що проявляється через чотири когнітивні компоненти: значущість (meaning), компетентність (competence), самовизначення (self-determination) та вплив (impact) [37].

Такий підхід важливий тим, що пояснює, чому формальне «делегування завдань» не завжди підвищує мотивацію – мотиваційний ефект виникає лише тоді, коли працівник справді відчуває сенс роботи, здатність виконувати її якісно, свободу вибору способів виконання і реальний вплив на результат.

Психологічне empowerment концептуально близьке до SDT (автономія і компетентність), але робить акцент на «впливі» – відчутті, що зусилля змінюють ситуацію. Це особливо актуально для знаннєвої та проектної праці, де результат залежить від ініціативи й взаємодії в команді. Дослідження

підкреслюють зв’язок empowerment із залученістю та результативністю, а також його роль у підвищенні готовності до змін і інноваційної поведінки [27].

Управлінські інструменти для підтримки empowerment включають:

1) ясність цілей і меж відповідальності;

2) доступ до ресурсів і інформації;

3) навчання та розвиток компетентностей;

4) механізми участі (командні рішення, пропозиції щодо поліпшень);

5) визнання внеску та зворотний зв’язок;

6) психологічну безпеку для ініціативи.

Слід зазначити, що empowerment є не «модним словом», а конкретним мотиваційним станом, який можна діагностувати й розвивати через організаційні умови.

Поруч із empowerment у сучасній літературі часто згадують концепт само-ефективності (self-efficacy) у межах соціально-когнітивного підходу, що підкреслює віру працівника у власну здатність виконати завдання. Хоча соціально-когнітивна теорія має тривалу історію, вона залишається актуальною в практиках навчання дорослих, розвитку компетентностей і управління змінами: працівники з високою само-ефективністю зазвичай демонструють вищу наполегливість, краще реагують на складні цілі та активніше шукають стратегії досягнення результату. У поєднанні з SDT та JD-R це означає, що мотиваційні програми повинні не лише «стимулювати», а й підвищувати віру працівника в можливість успіху через навчання, підтримку і ресурсність середовища.

AMO-підхід і роль HR-систем у формуванні мотивації: від індивідуальної мотивації до «організаційної архітектури».

Ще однією сучасною рамкою є підхід Ability–Motivation–Opportunity (AMO), який широко використовується в дослідженнях HRM та високоефективних систем управління персоналом (HPWS).

Його базова теза – результативність працівника (а в ширшому сенсі й організації) зростає, коли одночасно забезпечено:

а) здібності/компетентності (А);

б) мотивацію (М);

в) можливості застосувати здібності та впливати на результат(О) [2;60].

АМО важливий тим, що перетворює мотивацію з «окремого інструменту» на елемент системи HR-практик. Наприклад:

- А (Ability): підбір, навчання, наставництво, розвиток компетентностей;

- М (Motivation): винагороди, визнання, управління результативністю, кар'єра;

- О (Opportunity): участь у прийнятті рішень, автономія, команди, можливості ініціативи та «voice».

Систематичні огляди і сучасні синтези вказують, що АМО-модель є корисною для пояснення того, як HR-практики впливають на мотивацію та здатність працівників продовжувати працювати, підтримувати залученість і результативність упродовж кар'єри [60].

Сучасні огляди також підкреслюють необхідність чітко розрізняти компоненти АМО та враховувати контекст (галузь, країна, тип роботи), що є важливим для практичного застосування [9].

Поведінкова економіка, «crowding effects» та цифрові мотиваційні інструменти.

Сучасна практика мотивації активно використовує інструменти поведінкової економіки, дизайну вибору та цифрові рішення (аналітика, платформи, гейміфікація). Теоретично важливою є концепція «мотиваційного витіснення» (motivation crowding), яка пояснює, що зовнішні стимули можуть як підсилювати, так і підривати внутрішню мотивацію залежно від того, чи сприймаються вони як контроль або як підтримка/визнання [28;29].

Вказаний підхід добре узгоджується з SDT і допомагає менеджерам уникати помилок «перестимулювання», коли надмірні бонусні схеми знижують внутрішній інтерес до роботи.

У цифровому середовищі зростає ризик того, що метрики, рейтинги та алгоритмічний контроль підсилюють контрольовану мотивацію і викликають відчуття несправедливості. Для багатьох організацій це стає новим викликом мотиваційного менеджменту: з одного боку, аналітика даних і цифрові платформи дають більше прозорості щодо результатів, з іншого – працівники можуть сприймати «цифровий нагляд» як недовіру і втрату автономії.

Сучасні рекомендації для мотиваційних систем у цифровому контексті включають:

- Прозорість алгоритмів і критеріїв (explainability): працівник має розуміти, які дані враховуються і чому.

- «Людина в контурі» (human-in-the-loop): ключові рішення щодо оцінювання, винагород чи дисциплінарних дій не повинні повністю делегуватися автоматизованим системам.

- Баланс метрик: поєднання кількісних KPI з якісною оцінкою, поведінковими індикаторами та розвитковим зворотним зв’язком.

- Добровільність і етичність мотиваційних інтервенцій (nudges, гейміфікація) – інструменти мають підтримувати компетентність і саморегуляцію, а не маніпулювати страхом.

Гейміфікація як інструмент мотивації (бейджі, рівні, рейтинги, змагання, «квести») може підвищувати короткострокову активність, але її ефект залежить від дизайну, якщо механіки сприймаються як контроль і тиск, вони можуть знижувати внутрішню мотивацію (crowding-out). Натомість, якщо гейміфікація підтримує прогрес, зворотний зв’язок і майстерність, вона може підсилювати компетентність та залученість. Таким чином, цифрові інструменти повинні бути узгоджені з принципами SDT (автономія–компетентність–пов’язаність) і справедливості (прозорі правила). Тому сучасні рекомендації полягають у поєднанні цифрових інструментів з

принципами прозорості, пояснюваності та автономно підтримувального менеджменту. Практики «nudging» (м'яке підштовхування), системи мікровизнання, соціального порівняння або гейміфікації можуть працювати, але лише за умови етичного застосування, добровільності та ясного зв'язку з розвитком компетентностей, а не з покараннями.

Отже, сучасні теорії мотивації персоналу розширюють «класичну» рамку, додаючи до аналізу:

1) якість мотивації та роль базових психологічних потреб (SDT);

2) вплив дизайну роботи та ресурсів середовища (JD-R);

3) саморегуляцію, індивідуальні мотиваційні орієнтації та механізми постановки цілей;

4) соціально-психологічні чинники справедливості й взаємних очікувань (психологічний контракт);

5) роль сенсу роботи, соціального впливу й просоціальної спрямованості;

6) системний рівень HR-архітектури (AMO);

7) поведінкові ефекти зовнішніх стимулів у цифровому середовищі.

Для практики мотиваційного менеджменту ключовим висновком є те, що ефективна мотивація формується не «одним інструментом», а комплексом узгоджених рішень:

- справедливі винагороди;
- автономно підтримувальне керівництво;
- ресурсний дизайн роботи;
- прозорі цілі й показники;
- розвиток компетентностей;
- можливості участі та відчуття сенсу.

Узагальнення сучасних теорій мотивації персоналу подано в таблиці 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Сучасні теорії мотивації персоналу та управлінські імплікації

Теорія/підхід	Ключова ідея	Основні управлінські інструменти
SDT	Якість мотивації визначається підтримкою автономії, компетентності, пов'язаності	Автономно підтримувальне лідество, розвитковий фідбек, навчання, участь у рішеннях
JD-R / залученість	Баланс вимог і ресурсів формує залученність або вигорання	Дизайн роботи, ресурси, профілактика вигорання
Постановка цілей	Конкретні складні цілі + фідбек підвищують результативність	OKR/KPI з якісним філбеком, узгодження цілей із сенсом і цінностями
Регуляторний фокус	Різні орієнтації (досягення vs уникнення витрат) – різні реакції на цілі й стимули	Адаптація комунікації й стимулів, підбір ролей
Орг. справедливість	Сприйняття справедливості визначає довіру і мотивацію	Прозорі процедури, повага в комунікації, пояснення рішень
Психологічний контракт	Очікування і «обіцянки» впливають на залученність і поведінку	Управління очікуваннями, чесні угоди, якісна адаптація
Просоціальна мотивація	Сенс і позитивний вплив на інших підсилюють мотивацію	Комунікація місії, контакт з беніфіціарами, CSR-проєкти
AMO	Результативність = здібності* на можливості	Системні HR-практики (A-M-O), участь команди, розвиток
Crowding effects / поведінкова економіка	Зовнішні стимули можуть підтримати внутрішню мотивацію	Дизайн стимулів без тиску, етичні поведінкові підштовхування, прозорі метрики

Джерело: узагальнено авторами на основі [2;9;13;14;18;32;33;42;60;64;73;78]

Представлена систематизація створює теоретичне підґрунтя для подальшого розгляду мотиваційного механізму організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. В чому відмінність змістовних теорії мотивації?

2. Яка логіка побудови «піраміди потреб» А. Маслоу та як принцип послідовного задоволення потреб впливає на стратегію стимулювання персоналу?

3. У чому полягає принципова різниця між «гігієнічними факторами» та «мотиваторами»?

4.Чому, згідно з Герцбергом, висока заробітна плата та комфортні умови праці самі по собі не забезпечують зростання задоволеності роботою?

5. Які ключові потреби виділив МакКлелландом? Коротко охарактеризуйте кожну з них.

6. В чому відмінність процесуальних теорії мотивації?

7.Розкрийте зміст триланкової моделі мотивації В. Врума. Які управлінські дії необхідно вжити, якщо одна з ланок цієї моделі дорівнює нулю?

8. Як модель Портера – Лоулера об'єднує елементи змістових та процесуальних теорій?

9. Як сучасні теорії розглядають роль автономії, професійної майстерності та змістовності праці в умовах цифровізації та інтелектуалізації економіки?

Тема 3. Мотиваційний механізм організації

3.1. Поняття та структура мотиваційного механізму.

3.2. Методи мотиваційного впливу та інструменти їх застосування.

3.3. Баланс внутрішньої та зовнішньої мотивації.

3.1. Поняття та структура мотиваційного механізму

Мотиваційний механізм організації посідає ключове місце у системі мотиваційного менеджменту, оскільки саме через нього забезпечується перетворення стратегічних цілей організації у конкретну трудову поведінку працівників. У сучасних дослідженнях мотиваційний механізм розглядається як інтегрована система внутрішніх спонукань особистості та зовнішніх управлінських впливів, які взаємодіють між собою у межах організаційного середовища [3].

Поняття «механізм» у теорії управління використовується для позначення сукупності взаємопов’язаних елементів, що забезпечують реалізацію певної функції або досягнення визначеної мети. В економічній теорії механізм трактується як система взаємодії інтересів, стимулів і обмежень, яка регулює поведінку суб’єктів [57]. Перенесення цієї логіки на сферу управління персоналом дозволяє розглядати мотиваційний механізм як організаційно оформлену систему регулювання трудової активності.

У нацковій літературі зазначається, що мотиваційний механізм має системний характер і формується під впливом економічних, соціальних і психологічних чинників, що забезпечують узгодження інтересів працівника та організації [90].

Авторська позиція полягає у визначенні мотиваційного механізму як багаторівневої динамічної системи взаємодії потреб, мотивів, стимулів, організаційних умов та результатів діяльності, поєднаних механізмом зворотного зв’язку. Такий підхід дозволяє інтегрувати психологічні та управлінські аспекти мотивації в єдину концептуальну модель.

Еволюція підходів до розуміння мотиваційного механізму пов’язана з розвитком теорій мотивації. Класичні змістові теорії (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) заклали основу для аналізу внутрішніх спонукань, тоді як процесуальні концепції (В. Врум, Дж. Адамс, Портер – Лоулер) пояснили механізми формування трудової поведінки [1; 46]. Сучасні підходи (Self-Determination Theory, JD-R, AMO) доповнюють цю модель системним баченням організаційних умов та ресурсів [2; 6; 19].

Структурно мотиваційний механізм включає такі ключові елементи:

- потреби;
- інтереси;
- мотиви;
- стимули;
- організаційні умови;
- результати діяльності;
- зворотний зв’язок.

Кожен з вказаних елементів виконує окрему функцію, але лише їх узгоджена взаємодія забезпечує ефективність системи.

Потреби є базовим рівнем мотиваційного механізму. Вони формують внутрішні спонукання до діяльності та визначають спрямованість трудової активності. Згідно з теорією самодетермінації (Deci & Ryan), задоволення базових психологічних потреб автономії, компетентності та пов’язаності сприяє формуванню автономної мотивації та підвищенню результативності [19].

Мотиви є внутрішніми причинами поведінки, які виникають на основі потреб та інтересів. Вони визначають інтенсивність, сталість та спрямованість трудової активності. Мотиви можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми, що зумовлює різний характер включеності працівника у діяльність [19;43].

Стимули виступають зовнішніми управлінськими інструментами впливу. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси,

участь у прибутках; до нематеріальних: визнання, кар'єрний розвиток, автономія; до соціальних: статус, командна підтримка; до організаційних: гнучкий графік, участь у прийнятті рішень [31].

Організаційні умови функціонування мотиваційного механізму охоплюють стиль керівництва, корпоративну культуру, систему комунікацій, рівень довіри та справедливості. Дослідження у сфері організаційної справедливості доводять, що сприйняття справедливості суттєво впливає на залученість і лояльність персоналу [14; 34].

Важливою складовою є *результати діяльності* та *система зворотного* зв'язку. Відповідно до теорії постановки цілей, конкретні та складні цілі у поєднанні з регулярним фідбеком *підвищують результативність праці* [43]. *Зворотний зв'язок* забезпечує корекцію поведінки та формує новий цикл мотивації.

Мотиваційний механізм має циклічний характер. Досягнуті результати впливають на формування нових потреб і очікувань, що забезпечує безперервність процесу. У разі несприйняття винагороди як справедливої можливе зниження мотивації та виникнення демотиваційних ефектів [1; 13].

На індивідуальному рівні мотиваційний механізм пов'язаний з особистісними потребами та цінностями працівника. На груповому рівні він реалізується через командну взаємодію, соціальні норми та неформальні лідерські структури. На організаційному рівні – через стратегічну мотиваційну політику та HR-архітектуру (AMO-модель) [8; 13].

Модель AMO (Ability–Motivation–Opportunity) підкреслює, що результативність праці залежить від поєднання здібностей, мотивації та можливостей участі. Таким чином, мотиваційний механізм має бути інтегрований із системою навчання, розвитку та залучення персоналу [3].

Для наочного узагальнення структури мотиваційного механізму доцільно подати її у вигляді таблиці (табл. 3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Структура мотиваційного механізму організації

Елемент	Зміст	Управлінське значення
Потреби	Внутрішні стани нестачі або прагнення	Формують основу мотивації
Мотиви	Усвідомлені причини поведінки	Визначають спрямованість діяльності
Стимули	Зовнішні інструменти впливу	Підтримують та корегують поведінку
Організаційні умови	Культура, стиль керівництва, довіра	Підсилюють або невелюють мотиваційний ефект
Результати та зворотний зв’язок	Оцінювання та фідбек	Формують новий цикл мотивації

Джерело: узагальнено авторами на основі [1;2;3;6;11;14;20;31;34;43; 46;57;90]

Отже, мотиваційний механізм організації є інтеграційною підсистемою менеджменту, що забезпечує узгодження стратегічних цілей, інтересів працівників та їх трудової поведінки. Його ефективність визначається системністю, прозорістю, адаптивністю та відповідністю сучасним соціально-економічним умовам.

3.2. Методи мотиваційного впливу та інструменти їх застосування

Ефективність мотиваційного механізму організації визначається не лише його структурою, але й системою методів та інструментів, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на поведінку персоналу. Історично система мотиваційного впливу розвивалася від адміністративно-контрольної моделі до сучасних інтегрованих підходів.

На ранніх етапах управління домінували санкції та регламентація, що ґрунтувалися на припущенні про необхідність жорсткого контролю трудової поведінки. З розвитком економічної теорії сформувалася модель

матеріального стимулювання, яка пов’язувала продуктивність праці із рівнем винагороди. Подальший розвиток поведінкових наук сприяв усвідомленню ролі внутрішньої мотивації, потреб і цінностей, що зумовило розширення інструментарію управлінського впливу.

У сучасному мотиваційному менеджменті методи розглядаються як способи регуляції трудової поведінки, тоді як інструменти є конкретними управлінськими засобами реалізації відповідних підходів [3; 90]. З позицій стратегічного управління людськими ресурсами методи мотиваційного впливу повинні забезпечувати вертикальну узгодженість із цілями організації та горизонтальну інтеграцію між HR-практиками [11]. Такий підхід відповідає концепції HR-архітектури, згідно з якою результативність визначається системною взаємодією здібностей, мотивації та можливостей працівників (AMO) [2; 9].

Економічні методи мотиваційного впливу базуються на використанні матеріальних стимулів, зокрема постійної та змінної частин заробітної плати, премій, бонусів, участі у прибутках, а також довгострокових програм винагороди. Їх застосування спрямоване на забезпечення економічної стабільності працівників та підвищення результативності праці [90]. Водночас дослідження свідчать, що прямий зв’язок між рівнем оплати праці та внутрішньою мотивацією має обмежений характер [31]. Теорія мотиваційного витіснення доводить, що надмірний акцент на зовнішніх винагородах може знижувати внутрішню мотивацію [28].

Організаційно-адміністративні методи реалізуються через системи управління результативністю, включаючи KPI, MBO, OKR, а також формалізовані процедури оцінювання діяльності. Відповідно до теорії постановки цілей, конкретні та складні цілі у поєднанні із регулярним зворотним зв’язком підвищують продуктивність праці [43].

Соціально-психологічні методи спрямовані на формування внутрішньої мотивації через визнання досягнень, підтримку автономії, надання якісного зворотного зв’язку та розвиток командної взаємодії. Згідно з теорією

самодетермінації, задоволення потреб в автономії, компетентності та пов’язаності є ключовою умовою формування стійкої внутрішньої мотивації [66].

Розвиткові методи охоплюють професійне навчання, коучинг, менторинг, планування кар’єри та управління талантами. У межах АМО-підходу розвиток здібностей повинен поєднуватися з мотиваційною підтримкою та створенням можливостей для застосування отриманих знань [2,9].

Ціннісно-культурні методи передбачають комунікацію місії та цінностей організації, підтримку етичних стандартів та реалізацію програм соціальної відповідальності. Дослідження просоціальної мотивації підтверджують, що усвідомлення соціальної значущості праці підвищує рівень залученості [32].

Поведінкові методи ґрунтуються на принципах поведінкової економіки та передбачають використання етичних поведінкових підштовхувань (nudges), дизайну вибору та цифрових інструментів зворотного зв’язку [76].

Комплексність мотиваційного впливу передбачає інтеграцію економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, розвиткових, ціннісно-культурних та поведінкових методів у межах єдиної системи управління персоналом [3; 10].

З метою структуризації викладеного матеріалу та відображення логіки взаємозв’язку між методами та основними інструментами мотиваційного впливу і їх очікуваними результатами, наведемо узагальнюючу характеристику у таблиці 3.2.1.

Отже, методи мотиваційного впливу та інструменти їх застосування становлять практичну основу реалізації мотиваційного механізму організації. Їх результативність залежить не лише від вибору окремих стимулів або управлінських рішень, а від змістовної узгодженості методів і інструментів між собою та їх відповідності стратегічним орієнтирам розвитку організації.

Таблиця 3.2.1

Методи та основні інструменти мотиваційного впливу і їх очікувані результати

Метод	Основні інструменти	Очікуваний результат
Економічний	Заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках	Підвищення результативності та економічна стабільність
Організаційно-адміністративний	KPI, MBO, OKR, оцінювання результативності	Чіткість цілей і координація діяльності
Соціально-психологічний	Визначення, автономія, зворотний зв'язок	Зростання внутрішньої мотивації та залученості
Розвитковий	Навчання, коучинг, менторинг, кар'єрне планування	Підвищення компетентності та професійне зростання
Ціннісно-культурний	Місія, цінності, CSR, корпоративна культура	Лояльність та організаційна ідентичність
Поведінковий	Етичні nudges, дизайн вибору, цифрові інструменти	Корекція поведінки та підтримки стратегічних цілей

Джерело: узагальнено авторами на основі [2;3;9;10;11;28;31;32;43;66;76;90]

Лише збалансоване поєднання економічних, організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, розвиткових, ціннісно-культурних і поведінкових методів забезпечує формування стійкої внутрішньої мотивації, зростання залученості персоналу та підвищення ефективності діяльності організації у довгостроковій перспективі.

3.3. Баланс внутрішньої та зовнішньої мотивації

Проблематика співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації є однією з ключових у сучасному мотиваційному менеджменті. Саме характер їх поєднання визначає довгострокову ефективність мотиваційного механізму організації, рівень залученості персоналу, інноваційну активність працівників та стійкість організації в умовах динамічних соціально-економічних трансформацій.

У наукових джерелах внутрішня та зовнішня мотивація розглядаються як взаємопов’язані, але відмінні за природою компоненти єдиного мотиваційного процесу [90; 96].

Внутрішня мотивація ґрунтується на внутрішніх потребах, інтересах і цінностях особистості. Вона пов’язана із задоволенням від самого процесу діяльності, відчуттям професійної компетентності, самореалізації, автономії та значущості власного внеску. Працівник, який діє під впливом внутрішньої мотивації, сприймає працю не лише як засіб отримання винагороди, а як можливість розвитку та реалізації власного потенціалу. Такий підхід відповідає положенням сучасних теорій мотивації, зокрема теорії самодетермінації, відповідно до якої задоволення базових психологічних потреб в автономії, компетентності та причетності формує стійке внутрішнє прагнення до діяльності [66].

Зовнішня мотивація, своєю чергою, базується на використанні організацією зовнішніх стимулів – матеріальної винагороди, бонусів, премій, статусних переваг, систем оцінювання та контролю. Вона орієнтована на досягнення конкретного результату з метою отримання певної вигоди або уникнення санкцій. У межах класичних економічних підходів саме зовнішня мотивація розглядалася як основний інструмент впливу на трудову поведінку. Проте сучасні дослідження доводять, що її ефективність значною мірою залежить від сприйняття справедливості та прозорості винагороди [1].

Історично розвиток уявлень про внутрішню та зовнішню мотивацію пов’язаний із трансформацією підходів до управління персоналом. Якщо в індустріальну епоху акцент робився на матеріальному стимулюванні як універсальному механізмі підвищення продуктивності, то перехід до економіки знань актуалізував значення нематеріальних факторів. Зростання ролі творчої та інтелектуальної праці зумовило необхідність підтримки автономії, ініціативності та відповідальності працівників. У цьому контексті внутрішня мотивація виступає стратегічним ресурсом організації.

Водночас протиставлення внутрішньої та зовнішньої мотивації є методологічно спрощеним. На практиці вони функціонують у взаємодії, формуючи комплексний мотиваційний простір. Зовнішні стимули можуть як підсилювати, так і послаблювати внутрішні мотиви. Відомий ефект витіснення мотивації (crowding-out effect) свідчить, що надмірна орієнтація на контроль і фінансові стимули здатна знижувати внутрішній інтерес до діяльності [28]. Якщо працівник починає сприймати винагороду як інструмент примусу, зменшується його відчуття автономії, що негативно впливає на довгострокову результативність.

Разом з тим дослідження підтверджують, що за умови правильного дизайну системи винагороди зовнішні стимули можуть виконувати підтримуючу функцію. Справедлива оплата праці, прозорі критерії оцінювання, визнання досягнень і можливості кар'єрного зростання здатні зміцнювати внутрішню мотивацію, формуючи відчуття значущості та професійної самоповаги. Таким чином, проблема полягає не у виборі між двома типами мотивації, а у забезпеченні їх збалансованого поєднання.

Баланс внутрішньої та зовнішньої мотивації можна визначити як оптимальне співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів впливу, що забезпечує підтримку внутрішнього прагнення працівника до діяльності при одночасному досягненні стратегічних цілей організації. Такий баланс має динамічний характер і залежить від специфіки галузі, організаційної культури, рівня розвитку персоналу та зовнішнього середовища.

У сучасних умовах цифровізації, гібридної зайнятості та високої конкуренції за таланти значення внутрішньої мотивації суттєво зростає. Дистанційна робота обмежує можливості прямого контролю, тому організації змушені спиратися на самодисципліну, відповідальність і професійну зрілість працівників. У таких умовах зовнішні стимули виконують базову стабілізуючу функцію, тоді як внутрішня мотивація стає ключовим фактором продуктивності та інноваційності.

Суттєвий внесок у розуміння взаємодії різних типів мотивації зробила модель Job Demands–Resources, відповідно до якої ресурси роботи – автономія, підтримка керівництва, можливості розвитку – виступають каталізаторами залученості та внутрішньої мотивації [6]. Якщо організація забезпечує належний рівень ресурсів, зовнішні стимули не витісняють, а доповнюють внутрішні мотиви.

З позицій стратегічного управління баланс мотивації має розглядатися як елемент довгострокової кадрової політики. Конкурентна оплата праці створює базову впевненість і задовольняє економічні потреби працівників, однак саме можливості розвитку, участь у прийнятті рішень та культура довіри формують лояльність і прихильність до організації. У цьому контексті особливої ваги набуває концепція організаційної справедливості, що підкреслює важливість процедурної та інтеракційної справедливості поряд із розподільчою [14;34].

Практичне формування балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації передбачає комплекс управлінських заходів. По-перше, необхідно забезпечити конкурентний та справедливий рівень матеріальної винагороди. По-друге, важливо створити умови для професійного розвитку та самореалізації. По-третє, доцільно формувати культуру визнання, відкритих комунікацій та довіри. Лише інтеграція цих складових дозволяє досягти синергійного ефекту.

З метою систематизації управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації, доцільно узагальнити їх за групами та очікуваним мотиваційним ефектом, що відображено в таблиці 3.3.1. Такий підхід дозволяє чітко окреслити практичні механізми інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів у межах мотиваційного механізму організації.

Як видно з таблиці 3.3.1, забезпечення балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації потребує комплексного застосування взаємодоповнювальних інструментів. Матеріальні стимули формують базову

стабільність і відчуття справедливості, тоді як нематеріальні механізми – автономія, розвиток, визнання та підтримка – сприяють формуванню стійкої внутрішньої мотивації. Саме інтеграція цих складових забезпечує довгострокову залученість персоналу та підвищення результативності діяльності організації.

Таблиця 3.3.1

Інструменти забезпечення балансу внутрішньої та зовнішньої мотивації

Група інструментів	Приклади застосування	Очікуваний мотиваційний ефект
Матеріальні стимули	Конкурентна заробітна плата, премії, бонуси, участь у при-бутках	Забезпечення базової стабільность та відчуття справедливості
Кар’єрні можливості	Програми розвитку, наставни-цтво, кадровий резерв	Посилення внутрішнього прагнення до професійного зростання
Організаційна підтримка	Зворотний зв’язок, коучинг, підтримка керівництва	Підвищення залученості та довіри
Автономія	Делегування повноважень, гнучкий графік, дистанційна робота	Зміцнення внутрішньої мо-тивації та відповідальності
Культура визнання	Публічне визнання досягнень, корпоративні нагороди	Формування професійної самоповаги та лояльності

Джерело: сформовано авторами на основі [1;6;14;28;34;66,80,90,96]

Слід відмітити, що особливої актуальності баланс мотивації набуває в умовах організаційних змін. Під час трансформацій, криз або впровадження інновацій працівники потребують не лише матеріальної стабільності, а й смислового розуміння цілей змін. Внутрішня мотивація, пов’язана з ідентифікацією з місією організації, знижує опір нововведенням та сприяє адаптації.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективний мотиваційний механізм організації повинен базуватися на гармонійному

поєднанні внутрішніх і зовнішніх стимулів. Надмірна орієнтація виключно на фінансові інструменти не забезпечує довгострокової залученості, тоді як ігнорування матеріальних потреб підриває відчуття справедливості та стабільності. Баланс мотивації виступає стратегічною умовою сталого розвитку організації, підвищення продуктивності та формування інноваційного потенціалу.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. В чому сутність «мотиваційного механізму» і чому його вважають динамічною системою, а не статичним набором інструментів?

2. У чому полягає сутність моделі Ability–Motivation–Opportunity та як вона пояснює результативність праці?

3. Які групи методів мотиваційного впливу виділяють у сучасному менеджменті? Наведіть приклади інструментів для «розвиткового» та «поведінкового» методів.

4. Чому прямий зв’язок між рівнем оплати праці та внутрішньою мотивацією вважається обмеженим? Що таке «ефект витіснення мотивації»?

3. У чому полягає принципова різниця між внутрішньою та зовнішньою мотивацією за своєю природою та джерелом походження?

4. Які існують методи та інструменти мотиваційного впливу ? Охарактеризуйте їх.

5. Як сприйняття справедливості (розподільчої, процедурної та інтеракційної) впливає на ефективність зовнішніх стимулів?

6. Яким чином організація може забезпечити синергію (взаємодоповнення) матеріальних та нематеріальних інструментів мотивації, щоб уникнути конфлікту між ними?

Тема 4. Матеріальна мотивація та організація оплати праці

4.1. Економічна природа матеріального стимулювання.

4.2. Структура заробітної плати.

4.3. Преміювання в системі оплати праці.

4.4. Диференціація оплати праці: сучасні підходи і грейдинг.

4.5. Узгодження винагороди з результативністю діяльності.

4.1. Економічна природа матеріального стимулювання

Матеріальне стимулювання праці є складною багаторівневою економічною категорією, що поєднує ринкові механізми формування вартості робочої сили та управлінські інструменти впливу на трудову поведінку персоналу. У системі мотиваційного менеджменту воно виступає не лише формою компенсації витрат праці, а й стратегічним інструментом регулювання результативності, залученості та професійної активності працівників.

У класичній економічній теорії заробітна плата трактується як ціна робочої сили, що формується під впливом попиту і пропозиції на ринку праці. Проте в межах сучасного управління персоналом матеріальне стимулювання значно ширше за поняття заробітної плати і охоплює всю систему економічних винагород [3].

Заробітна плата є ядром матеріальної мотивації та виконує компенсаційну та відтворювальну функції. Вона забезпечує відшкодування витрат праці та створює економічні умови для підтримання життєвого рівня працівника. Водночас її стимулюючий потенціал залежить від структури, рівня диференціації та зв’язку з результативністю діяльності.

Матеріальне стимулювання ж включає комплекс грошових виплат та матеріальних благ, що мають економічну вартість: заробітну плату, премії, бонуси, участь у прибутках, довгострокові стимули, компенсаційні виплати та елементи соціального пакета. У межах мотиваційного менеджменту ці

інструменти формують економічний блок системи стимулювання та виступають безпосереднім засобом впливу на результативність трудової діяльності.

До структурних елементів матеріального стимулювання належать:

– основна заробітна плата (оклади, тарифні ставки);

– додаткова заробітна плата (надбавки, доплати);

– преміальні виплати;

– бонусні програми;

– участь у прибутках;

– довгострокові стимули (опціони, акції);

– матеріальні пільги (страхування, компенсації, корпоративні блага).

Кожен із цих елементів виконує специфічну функцію у формуванні трудової поведінки.

Економічне призначення елементів структури матеріального стимулювання наведено у таблиці 4.1.1.

Таблиця 4.1.1

Економічне призначення елементів структури матеріального стимулювання

Елемент	Економічне призначення
Основна заробітна плата	Компенсація витрат праці
Додаткова заробітна плата	Диференціація за складністю та умовами
Премії	Стимулювання досягнення короткострокових результатів
Бонуси	Заохочення індивідуальної та командної ефективності
Участь у прибутках	Узгодження інтересів працівників і власників
Довгострокові стимули	Закріплення стратегічної лояльності
Матеріальні пільги	Соціальна підтримка та утримання персоналу

Джерело: узагальнено та систематизовано авторами на основі [3,31, 90]

Матеріальне стимулювання реалізує п’ять основних функцій:

- компенсаційну – відшкодовує витрати праці;

- відтворювальну – забеспечує підтримання та розвиток людсьеого капіталу;

- стимулюючу – формує зацікавленність у підвищенні результативності;

- регулюючу – впливає на професійну мобільність;

- соціальну – забезпечує внутрішню та зовнішню справедливість.

У сучасних умовах матеріальна мотивація інтегрується з системою управління результативністю (performance management). Концепція pay-for-performance передбачає безпосередній зв'язок між досягнутими показниками та змінною частиною винагороди. Дослідження Armstrong (2020) і Gerhart & Fang (2015) доводять, що ефективність системи залежить від прозорості критеріїв та сприйняття справедливості [31; 90].

Матеріальне стимулювання також пов'язане з теоріями мотивації. Згідно з теорією очікувань В. Врума, винагорода повинна мати високу валентність і сприйматися як досяжна [80]. Теорія справедливості Дж. С. Адамса підкреслює значення порівняльної оцінки винагороди [1].

У макроекономічному вимірі матеріальне стимулювання впливає на рівень споживчого попиту, податкові надходження та соціальну стабільність. Таким чином, воно має не лише мікроекономічний, а й суспільний вимір.

Отже, матеріальне стимулювання виступає багаторівневою економічною системою, у межах якої зовнішні ринкові чинники визначають загальний рівень і конкурентоспроможність оплати праці, тоді як внутрішньоорганізаційні механізми формують її структуру через систему преміювання, бонусних виплат, участі у прибутках, довгострокових стимулів і матеріальних пільг. Саме поєднання цих складових забезпечує економічну основу мотивації працівників та орієнтацію їхньої діяльності на досягнення результатів.

4.2. Структура заробітної плати

Структура заробітної плати є системоутворювальним елементом організації оплати праці та одним із ключових інструментів реалізації

матеріальної мотивації персоналу. Вона відображає внутрішню побудову заробітку працівника та визначає співвідношення його гарантованої та змінної складових.

У межах мотиваційного менеджменту структура заробітної плати розглядається як механізм узгодження економічних інтересів працівника й роботодавця, що забезпечує одночасно стабільність доходу та стимулювання результативності праці.

Економічна сутність структури заробітної плати полягає у впорядкованому поєднанні її складових, кожна з яких виконує специфічну функцію: компенсаційну, відтворювальну, стимулюючу або регулюючу.

Раціональне структурування заробітної плати дозволяє забезпечити диференціацію доходів відповідно до складності праці, кваліфікації, умов виконання робіт та досягнутих результатів.

У науковій літературі існують різні підходи до побудови структури заробітної плати. Класичний економічний підхід передбачає поділ на основну та додаткову частини. Управлінський підхід акцентує увагу на співвідношенні постійної та змінної складових. Інституційний підхід розглядає структуру заробітної плати як результат дії законодавчих норм, колективних договорів і соціального партнерства [3; 90].

Основна заробітна плата включає посадові оклади, тарифні ставки та відрядні розцінки, що встановлюються відповідно до складності та відповідальності виконуваної роботи. Вона є гарантованою частиною доходу та забезпечує економічну стабільність працівника. Базова частина формує основу трудового контракту та відображає цінність посади для організації.

Встановлення базової заробітної плати здійснюється на основі тарифних систем, посадових окладів або грейдингових підходів. Грейдинг дозволяє ранжувати посади за рівнем відповідальності та складності, встановлюючи діапазони оплати для кожного рівня. Такий підхід сприяє забезпеченню внутрішньої справедливості та прозорості системи оплати.

Додаткова заробітна плата охоплює надбавки та доплати, що встановлюються за особливі умови праці, кваліфікацію, стаж, суміщення професій, роботу в нічний час або понаднормову зайнятість. Її призначення полягає у врахуванні специфічних характеристик трудової діяльності без зміни базового окладу.

Додаткова частина виконує гнучку регулюючу функцію, дозволяючи коригувати рівень доходу залежно від змін умов праці. Вона також є інструментом збереження кваліфікованого персоналу.

Премії становлять змінну складову заробітної плати та безпосередньо пов’язані з результативністю праці. Вони можуть нараховуватися за досягнення виробничих показників, виконання планових завдань або перевищення встановлених норм. Ефективна система преміювання базується на чітких, вимірюваних і прозорих критеріях [3;31].

Премії можуть бути індивідуальними або колективними, регулярними або разовими. Їх частка у структурі заробітної плати визначає рівень стимулюючої спрямованості системи оплати праці.

З точки зору мотиваційного менеджменту важливим є співвідношення фіксованої та змінної частини заробітної плати. Фіксована частина забезпечує стабільність і соціальну захищеність, тоді як змінна частина (премії, доплати за результативність) стимулює досягнення високих показників.

Надмірна частка фіксованої складової може знижувати мотиваційний ефект, тоді як надмірна залежність від змінної частини створює ризик нестабільності доходів. Оптимальне співвідношення залежить від галузі, характеру діяльності та корпоративної стратегії.

Якщо говорити про *галузеві особливості структурування заробітної плати,* то важливим буде зазнчити, що у виробничих підприємствах частка базової частини традиційно є більшою, тоді як у сфері продажів та фінансових послуг вагому роль відіграють преміальні виплати. У бюджетній

сфері структура заробітної плати більш регламентована та характеризується домінуванням фіксованої частини.

В контексті економічних критеріїв раціональної структури заробітної плати, вона повинна відповідати таким критеріям:

- економічна обґрунтованість;
- внутрішня та зовнішня справедливість;
- стимулююча ефективність;
- прозорість;
- відповідність стратегічним цілям організації.

Таким чином, структура заробітної плати є багатокомпонентною системою, що включає базову частину, додаткові виплати та преміальні елементи. Її раціональне формування забезпечує баланс між стабільністю доходу та стимулюванням результативності праці, що є необхідною умовою ефективного функціонування системи матеріальної мотивації.

4.3. Преміювання в системі оплати праці

Преміювання є одним із ключових інструментів реалізації змінної частини винагороди та важливим елементом системи мотиваційного менеджменту. На відміну від базової заробітної плати, що виконує функцію забезпечення стабільності доходу працівника, преміальні виплати мають стимулюючий характер і безпосередньо пов’язані з досягненням певних кількісних або якісних результатів. Якщо базова оплата праці забезпечує відтворення робочої сили та соціальну захищеність, то преміювання спрямоване на додаткову активізацію трудових зусиль і підвищення результативності.

У сучасній теорії управління персоналом преміювання розглядається як механізм диференціації доходів залежно від результативності праці та як інструмент узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними пріоритетами організації [84]. Такий підхід відповідає концепції стратегічного управління компенсаціями, відповідно до якої система

винагороди повинна підтримувати конкурентні переваги організації [53]. У цьому контексті преміювання перестає бути виключно фінансовою категорією й набуває статусу стратегічного управлінського інструменту.

Економічна сутність преміювання полягає у перерозподілі частини створеної доданої вартості залежно від внеску працівника в кінцевий результат. Премія не є гарантованою виплатою – її розмір залежить від виконання встановлених показників, що зумовлює її умовний характер. Саме ця умовність забезпечує мотиваційний ефект, оскільки формує залежність між трудовими зусиллями та матеріальною винагородою. Водночас умовність премії створює необхідність чіткої регламентації критеріїв її нарахування, інакше вона може втратити стимулюючу функцію та трансформуватися в квазіфіксовану доплату.

З позицій економіки праці преміювання виконує функцію гнучкого регулятора структури доходів. Воно дозволяє оперативно коригувати систему винагороди залежно від змін у ринковому середовищі, фінансового стану підприємства та стратегічних цілей. Саме завдяки змінному характеру преміальних виплат організація отримує можливість поєднувати принципи стабільності та результативності.

Преміювання виконує такі функції:

1) **Стимулюючу** – полягає у спонуканні працівників до підвищення інтенсивності та ефективності праці. При цьому стимулюючий ефект залежить не лише від розміру премії, а й від чіткості критеріїв її нарахування.

2) **Регулятивну** – спрямування поведінки на пріоритетні напрями діяльності. Через систему бонусів організація визначає, які показники є стратегічно значущими (прибутковість, інноваційність, якість, швидкість виконання тощо).

3) **Диференціюючу** – розподіл доходів залежно від внеску. Це забезпечує реалізацію принципу справедливості винагороди та посилює мотивацію високопродуктивних працівників.

4) **Стратегічну** – підтримка довгострокових цілей організації. Особливо яскраво ця функція проявляється у системах довгострокового стимулювання (LTI), орієнтованих на зростання вартості бізнесу.

Відповідно до теорії очікувань В. Врума, ефективність преміювання залежить від наявності чіткого зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою [80]. Якщо працівник не бачить прямої залежності між власним внеском і розміром премії, стимулюючий ефект суттєво знижується. Таким чином, прозорість механізму розрахунку є не менш важливою, ніж фінансовий обсяг виплат.

Теорія справедливості Дж. Адамса підкреслює, що сприйняття справедливості розподілу премій є критичним фактором їх ефективності [1]. Якщо працівники вважають систему непрозорою або упередженою, преміювання може викликати демотивацію та конфлікти. Отже, преміальна політика повинна базуватися на чітко визначених показниках, об'єктивних критеріях оцінювання та відкритій комунікації.

Українські дослідники наголошують, що преміювання повинно ґрунтуватися на принципах економічної обґрунтованості, прозорості, відповідності фінансовим можливостям організації та стратегічній спрямованості [84]. Надмірна частка преміальних виплат без чіткої системи оцінювання може призвести до викривлення стимулів та нераціонального використання фонду оплати праці. У такому випадку премія перестає виконувати стимулюючу функцію і стає елементом, що лише збільшує постійні витрати.

Таким чином, преміювання є не просто додатковою виплатою, а складним управлінським механізмом, що інтегрує економічні, психологічні та стратегічні аспекти мотивації персоналу. Його ефективність визначається не лише розміром виплат, а насамперед логікою побудови системи, чіткістю критеріїв, справедливістю розподілу та відповідністю довгостроковим цілям розвитку організації.

Різноманіття преміальних систем у сучасній практиці управління пояснюється відмінностями у стратегічних цілях організацій, галузевих особливостях, структурі витрат та рівні невизначеності зовнішнього середовища. Універсальної моделі преміювання не існує – кожна система формується як результат балансу між економічною доцільністю, мотиваційним ефектом і управлінською логікою.

Класифікація преміальних систем дозволяє систематизувати підходи до стимулювання персоналу та визначити оптимальні інструменти залежно від характеру діяльності організації. Розглянемо класифікації преміальних систем більш детально.

1. Класифікація за періодичністю виплат.

За цим критерієм розрізняють:

- разові премії (за виконання проєкту, впровадження інновації, досягнення виняткового результату);
- щомісячні премії (часто пов'язані з виробничими показниками);
- квартальні бонуси (характерні для управлінського персоналу);
- річні бонуси (пов'язані з фінансовими результатами компанії);
- довгострокові стимули (LTI), що мають горизонт 2–5 років.

Періодичність преміювання визначає його поведінковий ефект. Часті виплати формують оперативну мотивацію, тоді як довгострокові стимули сприяють стратегічному мисленню.

2. Класифікація за рівнем оцінювання результатів.

За об'єктом стимулювання преміальні системи можуть бути:

- індивідуальними – винагорода залежить від особистих результатів працівника;
- груповими (командними) – премія пов'язана з результатами підрозділу;
- корпоративними – залежить від загальних фінансових результатів організації.

Індивідуальні премії посилюють персональну відповідальність, але можуть підвищувати внутрішню конкуренцію. Командні бонуси сприяють співпраці, однак створюють ризик «ефекту безбілетника», коли частина працівників отримує вигоду без пропорційного внеску. Корпоративні премії формують лояльність до компанії, проте мають відкладений мотиваційний ефект.

Раціональна система зазвичай поєднує різні рівні стимулювання, формуючи багаторівневу структуру мотивації.

3. Класифікація за горизонтом стимулювання: STI та LTI.

Короткострокові стимули (Short-Term Incentives, STI) орієнтовані на досягнення операційних показників у межах року або коротшого періоду. До них належать:

- бонуси за виконання плану;
- комісійні виплати;
- премії за економію витрат;
- квартальні управлінські бонуси.

Їх перевага – швидкий зворотний зв'язок і високий рівень керованості. Проте надмірна концентрація на STI може стимулювати короткострокові управлінські рішення на шкоду довгостроковому розвитку.

Довгострокові стимули (Long-Term Incentives, LTI) спрямовані на формування стратегічної орієнтації. Вони включають:

- участь у прибутках;
- відкладені бонуси;
- акціонування персоналу;
- опціони на акції.

LTI особливо важливі для топ-менеджменту, оскільки дозволяють узгодити їхні інтереси з інтересами власників. Саме тут найбільш чітко проявляється зв'язок преміювання з агентською теорією.

Побудова системи преміювання повинна ґрунтуватися на низці принципів:

1) Стратегічна узгодженість – показники преміювання мають прямо відображати стратегічні цілі компанії.

2) Вимірюваність – критерії повинні бути кількісно або якісно визначеними.

3) Прозорість – механізм розрахунку має бути зрозумілим працівникам.

4) Фінансова збалансованість – преміальний фонд повинен відповідати фінансовим можливостям організації.

5) Баланс коротко- та довгострокових стимулів.

Особливо важливою є відповідність преміальних показників зоні реального впливу працівника. Якщо результат залежить від факторів, які не контролюються виконавцем, мотиваційний ефект знижується.

Галузеві особливості преміювання.

Практика свідчить, що структура преміальних систем значно відрізняється залежно від галузі:

- Виробництво – акцент на показниках продуктивності, якості, дотриманні норм.
- Торгівля та продажі – комісії та бонуси за обсяг реалізації.
- ІТ-сектор – поєднання командних бонусів і довгострокових стимулів.
- Банківська сфера – баланс фінансових показників і ризик-менеджменту.
- Публічний сектор – обмеженість змінної складової через бюджетні рамки.

Таким чином, система преміювання повинна враховувати специфіку бізнес-моделі та характер створюваної цінності.

Тепер текст став значно глибшим: є класифікація, логіка, порівняння, галузевий вимір.

Практична цінність системи преміювання визначається не декларацією принципів, а конкретним механізмом її реалізації. Саме спосіб розрахунку премії формує поведінкові стимули, управлінські рішення та економічні наслідки.

У сучасній практиці найбільш поширеними є такі моделі:

- KPI-based bonus;
- MBO (Management by Objectives);
- OKR;
- комісійна система;
- участь у прибутках;
- бонусування за фінансовими показниками.

Розглянемо їх детальніше.

Преміювання на основі KPI

Модель преміювання на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators) є найбільш формалізованою та поширеною.

Її логіка полягає у встановленні системи кількісних індикаторів, кожному з яких надається певна вага. Премія розраховується залежно від рівня виконання кожного показника.

Типова формула:

$$\text{Премія} = \text{Базовий бонус} \times \sum (\text{Вага показника} \times \text{Рівень виконання})$$

, де:

- базовий бонус – встановлений відсоток від окладу (наприклад, 30%);
- вага показника – частка його значущості (наприклад, 0,4);
- рівень виконання – відсоток досягнення цільового значення.

Приклад. Менеджеру встановлено базовий бонус у розмірі 40% окладу.

Таблиця 4.3.1

Вихідні дані для розрахунку преміювання

Показник	Вага	Виконання
Обсяг продажів	0,5	110%
Маржинальність	0,3	95%
Дебіторська дисципліна	0,2	100%

Розв’язання:

Середньозважене виконання:

(0,5×1,10) + (0,3×0,95) + (0,2×1,00) = 1,055

40% × 1,055 = 42,2 %

Отже, премія становитиме 42,2% окладу.

Переваги KPI-моделі: об’єктивність, вимірюваність, прозорість та можливість автоматизації.

До недоліків KPI-моделі відносять:

- ризик надмірної формалізації;
- орієнтація виключно на кількісні показники;
- можливість маніпулювання даними;
- «інфляція KPI» (занадто багато показників).

Критично важливо, щоб кількість KPI не перевищувала 4–6 ключових індикаторів. Надмірна деталізація розмиває фокус і знижує мотиваційний ефект.

MBO (Management by Objectives)

Модель MBO базується на узгодженні індивідуальних цілей працівника з цілями організації. Вона менш формалізована, але більш гнучка.

Премія визначається залежно від рівня досягнення узгоджених завдань.

Приклад цілей для керівника підрозділу:

- зменшити витрати на 8%;
- підвищити продуктивність на 10%;
- впровадити новий процес автоматизації.

Перевага цієї моделі – можливість оцінювати складні управлінські результати, які не завжди можна звести до простих кількісних показників.

Недолік – підвищений ризик суб’єктивності оцінювання.

OKR (Objectives and Key Results)

OKR є більш динамічною моделлю, що орієнтує на амбітні стратегічні цілі.

На відміну від KPI, де очікується 100% виконання, у системі OKR нормальним вважається досягнення 70–80% амбітної мети. Це стимулює інноваційність та експериментування.

OKR ефективна для IT-компаній, стартапів, інноваційних підприємств, де швидкість змін є критичною.

Комісійна система

Комісійна модель преміювання характерна насамперед для сфери продажів і передбачає пряму залежність розміру винагороди від обсягу реалізації продукції або послуг. Її ключовою перевагою є забезпечення безпосереднього зв'язку між індивідуальним результатом і доходом працівника, що відповідає принципам теорії очікувань.

Типова формула комісійної системи має вигляд:

$$\text{Комісія} = r \times V$$

, де:

r – ставка комісії (відсоток),

V – обсяг реалізації (виручка або маржинальний дохід).

У практиці застосовуються такі модифікації комісійної системи:

- *прогресивна шкала*, за якої відсоток комісії зростає у разі перевиконання планових показників;
- *бонус за досягнення порогового рівня*, коли додаткова винагорода виплачується лише після досягнення мінімального обсягу продажів;
- *обмеження максимального розміру комісії (cap)* з метою контролю фонду оплати праці.

Комісійна система є ефективною в умовах, коли результат діяльності чітко вимірюється та безпосередньо залежить від індивідуальних зусиль працівника. Водночас її застосування потребує обережності, оскільки надмірна орієнтація на обсяг продажів може стимулювати короткострокову поведінку та ігнорування довгострокових відносин із клієнтами.

Участь у прибутках

Модель участі у прибутках передбачає розподіл частини чистого прибутку підприємства між працівниками за підсумками звітного періоду. На відміну від індивідуальних бонусних систем, ця модель орієнтована на

формування колективної відповідальності за фінансові результати діяльності організації та зміцнення корпоративної солідарності.

Формування преміального фонду здійснюється шляхом визначення частки прибутку, що спрямовується на стимулювання персоналу:

$$Фprем=Пч\times k$$

, де:

- Фprем – фонд преміювання;

- Пч – чистий прибуток підприємства;

- k – коефіцієнт розподілу (частка прибутку, визначена внутрішніми нормативними документами підприємства).

Подальший розподіл преміального фонду може здійснюватися пропорційно до посадових окладів, трудового внеску, коефіцієнтів участі або за комбінованим підходом. Вибір механізму залежить від структури персоналу та управлінської політики підприємства.

Перевагами моделі участі у прибутках є:

- посилення орієнтації персоналу на фінансовий результат діяльності;

- формування відчуття причетності до успіху організації;

- узгодження інтересів працівників і власників.

Водночас ця система має певні обмеження. Зокрема, зв’язок між індивідуальними зусиллями працівника та розміром винагороди є менш прямим порівняно з індивідуальними бонусними моделями. Крім того, розмір виплат значною мірою залежить від зовнішніх економічних умов, що може знижувати передбачуваність доходу.

Таким чином, участь у прибутках є доцільною в організаціях, де важливо сформувати довгострокову орієнтацію на спільний результат та корпоративну відповідальність.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що преміювання є складним багаторівневим механізмом управління результативністю, який поєднує економічні, поведінкові та стратегічні компоненти. Їх ефективність

визначається не розміром виплат, а системністю побудови та відповідністю стратегічним цілям організації.

По-перше, преміювання виконує функцію інструменту стратегічної комунікації. Через систему показників організація формує для працівників чіткий сигнал щодо пріоритетів розвитку: прибутковість, продуктивність, якість, інноваційність, клієнтоорієнтованість тощо. Таким чином, преміальна політика транслює управлінські очікування та формує культуру результативності.

По-друге, ефективність приміальної системи залежить від дотримання принципів прозорості, вимірюваності та справедливості. Відсутність чіткого зв'язку між результатом і винагородою нівелює стимулюючий ефект. Аналогічно, суб'єктивність оцінювання або непрозорість розрахунків породжують демотивацію, навіть якщо фінансові виплати є значними.

По-третє, важливою умовою є баланс між постійною та змінною частинами винагороди. Надмірна залежність від бонусів може спричинити фінансову нестабільність доходу працівника, зростання стресового навантаження та орієнтацію на короткострокові результати. Водночас занадто низька частка змінної складової зменшує стимулюючий потенціал системи.

По-четверте, побудова преміальної системи повинна враховувати галузеву специфіку та рівень управлінської складності. Для виробничого персоналу більш ефективними є чітко формалізовані KPI, тоді як для управлінського рівня доцільним є поєднання кількісних показників із довгостроковими стимулами (LTI). Саме інтеграція коротко- та довгострокових механізмів дозволяє мінімізувати ризик короткострокового мислення.

Якщо звертатися до аналізу української практики 2020–2024 рр. можемо побачити, що вона демонструє, що в умовах турбулентності преміювання набуває додаткової функції – інструменту утримання персоналу

та підтримки керованості процесів. Проте в таких умовах особливої ваги набуває комунікація критеріїв і довіра до системи.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що преміювання в системі оплати праці виступає не лише інструментом матеріального заохочення, а й важливим механізмом стратегічного управління поведінкою персоналу. Ефективна система преміювання має поєднувати економічну обґрунтованість, прозорість критеріїв оцінювання, баланс коротко- та довгострокових стимулів і відповідність стратегічним пріоритетам організації. Лише за умови методично виваженого підходу преміальні виплати сприяють підвищенню продуктивності праці, формуванню культури результативності та зміцненню конкурентоспроможності організацій в довгостроковій перспективі.

4.4. Диференціація оплати праці: сучасні підходи і грейдинг

Диференціація оплати праці є об’єктивною економічною необхідністю функціонування системи винагороди в умовах ринкової економіки. Вона відображає відмінності у складності праці, рівні відповідальності, кваліфікації, умовах виконання роботи, результативності та внеску працівника у створення доданої вартості [90].

У класичній економіці праці диференціація розглядається як механізм реалізації принципу еквівалентності обміну між працею та її винагородою. Зокрема, в роботах А. М. Колота та С. О. Цимбалюк наголошується, що заробітна плата має відображати цінність праці для роботодавця та враховувати різницю у складності робіт і відповідальності посад [90].

Водночас диференціація трудових доходів розглядається як закономірний результат дії таких чинників:

- різний рівень людського капіталу;
- відмінності у продуктивності праці;
- галузеві та регіональні особливості;
- попит і пропозиція на ринку праці;

- організаційні моделі управління.

Таким чином, диференціація оплати праці виконує дві ключові функції:

1) **Економічну** – забезпечує відповідність витрат на оплату праці її цінності.

2) **Мотиваційну** – формує стимули до підвищення кваліфікації та результативності.

Історично в українській практиці базовим механізмом диференціації була тарифна система. Вона ґрунтується на:

- тарифних сітках;
- тарифних розрядах;
- коефіцієнтах співвідношення.

Однак у сучасних умовах традиційна тарифна система має обмеження:

- надмірна жорсткість;
- слабка прив'язка до стратегічних цілей;
- недостатня гнучкість в умовах конкурентного ринку праці.

Саме тому відбувається перехід до сучасних підходів диференціації, серед яких провідне місце посідає грейдинг.

Грейдинг (від англ. grade – рівень, клас) – це система класифікації посад на основі їхньої відносної цінності для організації з подальшим встановленням діапазонів посадових окладів [83].

Українські дослідники визначають, що грейдинг базується на процедурі оцінювання посад, а не працівників, що принципово відрізняє його від традиційних підходів .

Ключові особливості грейдингу:

1. Оцінюється посада, а не конкретна особа.
2. Використовується факторно-балова методика.
3. Формуються грейди – групи посад зі схожою цінністю.
4. Для кожного грейду встановлюється діапазон оплати.

Процедура побудови грейдової системи включає такі етапи [83;90]:

1) Аналіз робіт. Визначення змісту посадових обов’язків, відповідальності, умов праці.

2) Вибір факторів оцінювання. До типових факторів оцінювання відносяться:

- рівень знань і кваліфікації;
- складність рішень;
- управлінська відповідальність;
- вплив на фінансовий результат;
- рівень автономності.

3) Факторно-балове оцінювання. Кожному фактору присвоюється вага та шкала балів. Загальна формула:

$$\text{Загальний бал посади} = \sum (\text{Бали за фактор} \times \text{Вага фактора})$$

4) Формування грейдів. Посади з близькими значеннями балів об’єднуються в один грейд.

5) Встановлення діапазонів окладів. Для кожного грейду визначаються:

- мінімальна ставка;
- середній рівень;
- максимальний рівень.

Основні загальні переваги грейдингу:

- забезпечення внутрішньої справедливості;
- прозорість структури посад;
- керованість фонду оплати праці;
- можливість інтеграції з KPI та бонусними системами;
- адаптивність до ринку праці.

Основні загальні ризики грейдингу:

- складність впровадження;
- потреба у кваліфікованих HR-фахівцях;
- можливий опір персоналу;
- ризик формалізації без реального перегляду бізнес-процесів.

Отже, грейдинг визначає цінність посади в організації та формує структуру базових окладів. Проте він не враховує індивідуальні результати праці. Тому для забезпечення мотиваційного ефекту грейдова система повинна поєднуватися з механізмами оцінювання результативності.

Інакше грейдинг перетворюється лише на інструмент ранжування посад, але не впливає на продуктивність.

Встановлення обґрунтованого посадового окладу не гарантує підвищення результативності праці. Базова частина винагороди має стабілізаційний характер і відображає статус посади, тоді як мотиваційний ефект значною мірою формується через змінні компоненти оплати. Тому ефективна система винагороди передбачає інтеграцію грейдингу з механізмами оцінювання результатів діяльності та стимулювання досягнення цілей.

У практиці сучасних організацій формується багаторівнева модель винагороди, що включає:

1) Базовий оклад, визначений відповідно до грейду посади.
2) Короткострокові змінні стимули, пов’язані з досягненням операційних показників (KPI, MBO, бонусні програми).
3) Довгострокові стимули, орієнтовані на стратегічні результати (участь у прибутках, відкладені бонуси, програми акціонування тощо).

У такій моделі грейдинг виступає структурною основою, яка задає рамки базової винагороди та визначає допустимий діапазон змінної частини. Зокрема, для вищих грейдів, що характеризуються більшим рівнем відповідальності та впливу на фінансові результати, встановлюється більша частка змінної винагороди. Це відповідає принципу диференціації ризику й відповідальності: чим вищий стратегічний вплив посади, тим більша частина доходу залежить від досягнутих результатів.

Інтеграція грейдингу з системами KPI та MBO забезпечує прямий зв’язок між індивідуальним внеском працівника та розміром винагороди. При цьому важливо, щоб показники оцінювання перебували в зоні реального

впливу працівника, інакше мотиваційний ефект суттєво знижується. Такий підхід узгоджується з положеннями процесуальних теорій мотивації, зокрема теорії очікувань В. Врума, відповідно до якої результативність стимулювання залежить від чіткості зв'язку між зусиллями, результатом і винагородою [80].

Довгострокові стимули, своєю чергою, інтегрують систему грейдів із стратегічними цілями розвитку підприємства. Як правило, доступ до програм LTI обмежується посадами вищих грейдів, оскільки саме вони здійснюють визначальний вплив на вартість бізнесу. Такий підхід відповідає положенням агентської теорії, згідно з якою винагорода управлінців повинна бути пов'язана з довгостроковими інтересами власників.

Отже, грейдинг не є автономним інструментом мотивації, а функціонує як базовий елемент комплексної системи винагороди. Його інтеграція з коротко- та довгостроковими стимулами забезпечує:

- внутрішню структурну справедливість;
- прозорість кар'єрних траєкторій;
- узгодження оплати праці з результативністю;
- стратегічну орієнтацію персоналу;
- керованість фонду оплати праці.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність грейдингу визначається не лише методологічною коректністю оцінювання посад, а й певним ступенем його інтегрованості в загальну мотиваційну систему організації. Лише поєднання структурної диференціації посад із результативно орієнтованими механізмами стимулювання формує цілісну модель стратегічного управління винагородою та забезпечує досягнення довгострокових цілей розвитку організації.

4.5. Узгодження винагороди з результативністю діяльності

Узгодження винагороди з результативністю діяльності є одним із ключових інструментів мотиваційного менеджменту, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації через стимулювання продуктивної

поведінки працівників. В умовах динамічного середовища господарювання, цифровізації та посилення конкуренції система винагород має бути інтегрованою зі стратегічними орієнтирами організації та індивідуальними результатами працівників.

Теоретичною основою концепції узгодження винагороди з результативністю виступають класичні та сучасні мотиваційні теорії. Зокрема, відповідно до теорії очікувань В. Врума, мотивація працівника залежить від його переконання у тому, що зусилля призведуть до результату, а результат – до винагороди [80]. У контексті мотиваційного менеджменту це означає необхідність чіткого зв'язку між показниками діяльності та системою матеріального й нематеріального заохочення.

Теорія справедливості Дж. Адамса наголошує, що працівники оцінюють співвідношення власного внеску і отриманої винагороди порівняно з іншими [1]. Відповідно, система винагород повинна бути не лише результативною, а й прозорою та соціально справедливою.

Сучасні підходи до управління результативністю (performance management) розглядають винагороду як складову інтегрованої системи управління ефективністю персоналу, що включає постановку цілей, моніторинг, оцінювання та розвиток [3]. Таким чином, узгодження винагороди з результативністю передбачає стратегічну інтеграцію HR-політики із загальною стратегією організації.

Результативність діяльності – це ступінь досягнення запланованих цілей із врахуванням ефективності використання ресурсів. У практиці мотиваційного менеджменту розрізняють:

- індивідуальну результативність;
- групову (командну) результативність;
- організаційну результативність.

Оцінювання результативності може здійснюватися за допомогою ключових показників ефективності (KPI), системи управління за цілями (MBO), збалансованої системи показників (BSC) тощо [40].

Ключові показники ефективності повинні відповідати принципам SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, визначеність у часі). Важливо, щоб показники були контрольованими працівником та відповідали його посадовим обов'язкам.

Українські дослідники підкреслюють, що формування системи оцінювання результативності має базуватися на поєднанні кількісних і якісних критеріїв, враховувати специфіку галузі та рівень розвитку організації [90].

Системи винагород, орієнтовані на результативність, можуть включати:

1) Індивідуальні премії – залежні від особистих досягнень.
2) Командні бонуси – пов'язані з результатами роботи підрозділу.
3) Участь у прибутках – розподіл частини прибутку між працівниками.
4) Опціони на акції – довгострокові стимули для керівників і ключових фахівців.
5) Нематеріальні стимули – визнання, кар'єрне просування, гнучкий графік.

Модель «pay-for-performance» (оплата за результат) широко використовується у міжнародній практиці. Вона передбачає змінну частину винагороди, що безпосередньо залежить від досягнутих показників [54].

Водночас дослідження показують, що надмірна орієнтація лише на матеріальні стимули може призводити до зниження внутрішньої мотивації (ефект «витіснення») [20]. Тому ефективна система винагород повинна бути збалансованою.

Слід відмітити, що узгодження винагороди з результативністю передбачає стратегічну відповідність (strategic alignment). Це означає, що:

- індивідуальні цілі працівників узгоджуються зі стратегічними цілями підприємства;
- система оцінювання підтримує корпоративні цінності;
- винагорода стимулює поведінку, необхідну для реалізації стратегії.

Концепція збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортона підкреслює важливість поєднання фінансових і нефінансових показників у системі винагород [40]. Таким чином, оцінювання результативності повинно враховувати клієнтську, внутрішню та інноваційну перспективи.

В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набувають аналітичні інструменти HR Analytics, що дозволяють оцінювати вплив винагороди на продуктивність та залученість персоналу [27].

Також, попри очевидні переваги, системи, орієнтовані на результативність, мають низку ризиків:

- викривлення поведінки (орієнтація лише на вимірювані показники);
- конкуренція замість співпраці;
- маніпулювання показниками;
- короткострокова орієнтація.

Дослідження міжнародних експертів свідчать, що ефективність таких систем залежить від організаційної культури, рівня довіри та якості управління [17].

Особливо актуальною є проблема суб'єктивності оцінювання. Для її мінімізації рекомендується використовувати метод 360 градусів, багатофакторні моделі оцінювання та автоматизовані системи збору даних.

Для забезпечення ефективного узгодження винагороди з результативністю доцільно:

1) Забезпечити прозорість критеріїв оцінювання.
2) Регулярно переглядати KPI відповідно до стратегічних змін.
3) Поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули.
4) Враховувати індивідуальні потреби працівників.
5) Проводити комунікаційні заходи щодо пояснення системи винагород.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні особливого значення набуває гнучкість систем мотивації, соціальна

відповідальність роботодавця та підтримка психологічного добробуту працівників [90].

Отже, узгодження винагороди з результативністю діяльності є стратегічним інструментом мотиваційного менеджменту, що забезпечує підвищення ефективності діяльності організації та задоволеність працівників. Ефективна система винагород повинна бути прозорою, справедливою, стратегічно орієнтованою та адаптивною до змін зовнішнього середовища. Баланс між матеріальними й нематеріальними стимулами, врахування індивідуальних потреб і розвиток корпоративної культури є необхідними умовами її успішного функціонування.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Розкрийте економічну природу матеріального стимулювання. Чим поняття «матеріальне стимулювання» відрізняється від класичного трактування заробітної плати як ціни робочої сили?

2. Охарактеризуйте функціональне призначення основної та додаткової заробітної плати. Яку роль кожна з них відіграє в забезпеченні стабільності та гнучкості доходу працівника?

3. У чому полягає сутність концепції pay-for-performance? Які умови, на думку Армстронга та Герхарта, є критичними для того, щоб зв'язок між результатом і винагородою був ефективним?

4. Поясніть механізм дії «ефекту витіснення» внутрішньої мотивації. Чому надмірний акцент на зовнішніх грошових стимулах може бути ризикованим для творчих та інноваційних галузей?

5. Порівняйте індивідуальні, командні та корпоративні системи преміювання. Які переваги та ризики притаманні кожній із них з точки зору формування трудової поведінки?

6. Яка роль прозорості та справедливості в системі матеріальної мотивації? Використовуючи теорію Дж. С. Адамса, поясніть наслідки суб’єктивного або непрозорого розподілу преміальних виплат.

7. Опишіть методологію побудови системи грейдингу. Чому в грейдингу оцінюється саме «посада», а не «конкретна особа», і як це впливає на внутрішню справедливість в організації?

8. Проаналізуйте відмінності між моделями KPI, MBO та OKR. Для яких типів організацій та категорій персоналу кожна з цих моделей є найбільш доцільною?

9. Розкрийте сутність та значення довгострокових стимулів . Чому акціонування та опціони є критично важливими для управління стратегічною лояльністю топ-менеджменту?

10. Визначте критерії раціональної структури заробітної плати. Як галузеві особливості впливають на співвідношення фіксованої та змінної частин винагороди?

Тема 5. Нематеріальна мотивація персоналу

5.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації.

5.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації.

5.3. Мотиваційний потенціал бренда роботодавця.

5.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програми професійного розвитку персоналу.

5.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників.

5.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці.

5.1. Чинники трансформації мотивів і підвищення ролі нематеріальної мотивації

Першочерговою потребою людини завжди було задоволення матеріальних потреб. Згодом людина навчилася працювати, щоб задовольняти різноманітні потреби не тільки матеріального характеру. Нині матеріальна винагорода також відіграє важливу роль у підвищенні трудової активності персоналу, посиленні лояльності та закріпленні компетентних працівників в організації. Проте матеріальні чинники не єдині й не завжди основні для забезпечення високої трудової віддачі та досягнення потрібних результатів.

Людина працює не тільки для задоволення матеріальних інтересів, а й для комплексного забезпечення різноманітних соціальних, культурних і духовних потреб. Водночас нематеріальна мотивація має доповнювати матеріальну, але не замінювати її повністю. Роботодавець має забезпечити працівникам прийнятний трудовий дохід, що узгоджується з вартістю (ціною) робочої сили. Цілком очевидно, що працівник, який не може задовольнити свої потреби на гідному рівні, не буде в захваті від зниження рівня матеріальних винагород в обмін на додаткові нематеріальні блага.

За результатами різноманітних досліджень, проведених на підприємствах України, для 65 % працівників головним стимулом залишається отримання необхідних коштів для існування. І приблизно для 20 % працівників на першому місці – задоволення від роботи, її соціальна значущість незалежно від розмірів трудових доходів [90].

І світовий, і вітчизняний досвід переконують, що після підвищення рівня і якості життя та соціального статусу найманих працівників значення матеріальних чинників (стосовно до інших) має тенденцію до зниження. Однак це не означає, що матеріальні стимули втрачають свою актуальність і працівник байдуже ставиться до свого матеріального добробуту. Швидше, йдеться про відносну зміну пріоритетів у трудовій діяльності персоналу під впливом різноманітних чинників [90].

Постійні зміни в структурі та ієрархії мотивів працівників є об'єктивною закономірністю, властивою сучасним економічним системам. До чинників трансформаційних процесів, що відбуваються в мотивації працівників, належать зміни:

- характеру та змісту праці, що відбуваються під впливом інноваційного розвитку, розвитку комп'ютерних технологій, інтелектуалізації праці, збільшення частки працівників, зайнятих розумовою та творчою працею, збільшення частки працівників, зайнятих у сфері інформаційних систем і технологій;

- професійно-кваліфікаційної структури персоналу організацій, якості людського капіталу;

- матеріального стану найманих працівників та якості трудового життя;

- соціального статусу найманих працівників та ін.

У зв'язку з цим важливу роль в управлінні персоналом відіграють нематеріальні методи мотивації. Однак, є ще чимало керівників, які цього не розуміють. Нематеріальні методи мотивації є важливими як для розвинутих країн, так і для країн з низьким рівнем конкурентоспроможності та низькими показниками людського розвитку.

У країнах з високим рівнем доходів найманих працівників матеріальні стимули дедалі менше мотивують їх (відповідно до теорії Мак-Клелланда). Натомість зростає значення таких чинників, як досягнення успіху, визнання, повага, відповідальність за процес праці та результати, творчий характер праці, схвалення результатів, можливість самореалізуватися. Такі чинники є визначальними для вибору місця роботи, активної трудової поведінки та задоволення пріоритетних потреб вищого рівня.

В умовах соціально-економічної нестабільності, обмежених можливостей підвищення заробітної плати та розширення соціальної складової компенсаційного пакета грамотне використання керівником нематеріальних методів мотиваційного менеджменту може бути ефективним засобом управління персоналом, підвищення трудової активності, формування стабільного кадрового складу та закріплення компетентних працівників в організації.

Нематеріальні методи мотивації актуальні для сфери малого бізнесу, де командна робота, згуртованість колективу, довіра один до одного, визнання цінності кожного члена команди є важливими чинниками для досягнення поставлених цілей і виживання підприємства в конкурентній боротьбі.

Для працівників великих підприємств (організацій), крім конкурентного компенсаційного пакета, багато важать корпоративна культура, відчуття причетності до організації, справедливе оцінювання, забезпечення рівних можливостей для професійного зростання та посадового просування, поінформованість працівників про діяльність підприємства тощо.

Потенційними методами нематеріальної мотивації є всі наявні в розпорядженні суб’єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага, які узгоджуються з потребами й інтересами працівників.

До методів нематеріальної мотивації, які набули поширення на практиці, належать:

1. Офіційне визнання заслуг:

- нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками;

- розміщення фотографії на дошці пошани;

- оголошення подяки;

- вручення подарунків з написом-подякою;

- присвоєння звань: ветерана підприємства, установи, організації, почесного працівника, кращого працівника в певній сфері професійної діяльності – або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо);

- інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та ін.

2. Зміна статусу працівника:

- зарахування до резерву на заміщення вакантних посад керівників;

- підвищення в посаді;

- підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії;

- переведення в інший підрозділ;

- надання додаткових повноважень та ін.

3. Залучення працівників до управління:

- надання можливості працівникам вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів і організації загалом;

- ініціювання участі працівників у обговоренні питань щодо стратегії розвитку організації, підвищення ефективності його роботи;

- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;

- створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку організації, підвищення якості трудового життя, зростання соціальної згуртованості колективу організації та ін.

4. Збагачення змістовності праці та створення умов для творчості:

- звільнення від функцій та обов'язків, що унеможливлюють інноваційний розвиток і творче зростання;

- доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства;

- надання необхідних ресурсів для розв'язання завдань інноваційного характеру;

- створення творчих груп;

- призначення керівником проекту з розроблення та впровадження нововведень та ін.

5. Створення умов для прояву індивідуальності та самостійності в роботі.

6. Поліпшення умов праці:

- поліпшення психофізіологічних та ергономічних умов праці;

- упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом, які забезпечують гідну працю, та ін.

7. Реалізація програм професійного розвитку персоналу.

8. Удосконалення стилю керівництва та методів управління.

9. Упровадження цілісної системи корпоративної культури, яка узгоджується із сучасною концепцією її формування та розвитку.

10. Розроблення програм інформування про діяльність організації.

11. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи.

12. *Підтримка та увага з боку керівництва, визнання цінності кожного працівника, його результатів праці та особистих досягнень, внеску в результати діяльності організації та досягнення корпоративних цілей, підтримка та допомога в разі невдач і помилок тощо.*

Цінність винагород нематеріального характеру для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом. Разом з тим проектування та впровадження нематеріальних методів мотивації вимагає від роботодавця певних витрат.

Вибір методів нематеріальної мотивації залежить від потреб та інтересів працівників, організаційних цілей, імовірності зміни поведінки працівників за допомогою відповідних методів.

5.2. Корпоративна культура як чинник нематеріальної мотивації

За радикальних змін, які відбулись у «світі праці» за останні декілька десятиліть, лінійні моделі управління персоналом себе майже вичерпали. Ефективність праці можна підвищити, якщо менеджмент на всіх рівнях відмовиться від лінійних моделей прийняття рішень на користь більш складних і гнучких моделей. Перехід до нелінійних моделей управління персоналом передбачає використання сукупності різноманітних способів і методів впливу на поведінку працівників, які вписуються в сучасні технології матеріальної й нематеріальної мотивації. Складовою останньої є феномен корпоративної культури.

Ядром корпоративної культури є система формальних і неформальних цінностей, що притаманні конкретній організації та віддзеркалюють її індивідуальність чи унікальність і місію. Для утвердження корпоративної культури принципово важливо, щоб цінності поділяли всі або більшість працівників організації. Важливо також сформувати норми поведінки, які об'єднували б і скеровували спільну діяльність на досягнення цілей організації. Тому цілком слушними є визначення, в яких наголошується, що корпоративна культура – це:

- сукупність правил і усталеної практики в галузі корпоративного управління, що не дістали нормативного закріплення, але ґрунтуються на нормах моралі, діловій практиці, суспільних цінностях;
- сукупність формальних і неформальних, особистих і колективних цінностей, зумовлених місією та стратегією розвитку організації, які проголошені нею, сприймаються та поділяються більшістю працівників;
- сукупність способів, заходів розв'язання проблем адаптації персоналу до постійно змінюваних умов діяльності та інтеграції працівників у колектив

задля підтримки й розвитку корпоративного духу та формування конкурентних переваг організації;

- організаційні цінності, які задають персоналу орієнтири поведінки, а також критерій визначення відповідності працівника й організації загалом один одному;

- одна з міжфункціональних підсистем організації, яка має підтримувати соціальну згуртованість колективу, стимулювати самовдосконалення членів організації, сприяти розвитку організації за допомогою впливу на поведінку людей через свідоме, цілеспрямоване регулювання норм, цінностей, правил, традицій, ритуалів, символів;

- специфічний продукт життєдіяльності та розвитку організації, в основі якого система цінностей, що їх поділяють або мають поділяти члени організації завдяки діям суб'єктів управління, спрямованим на прищеплення працівникам єдиних соціокультурних стереотипів і норм поведінки. [90]

У теорії управління персоналом заведено виокремлювати три рівні корпоративної культури: поверхневий (зовнішні вияви), змістовий (цінності) та глибинний (базові концепції й відносини).

До поверхневого рівня належать наочні та відчутні елементи культури: фірмовий одяг, інтер'єр приміщень, фірмові й товарні знаки, манера поведінки персоналу, мовна культура. Змістовий рівень культури формують цінності організації, що узгоджуються з її місією. На глибинному рівні цінності сприймаються автоматично на підсвідомості, вважаються істинними, незамінними, такими, що не потребують узаконення [87].

Корпоративна культура та мотивація як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. При цьому цінності є базою, на якій вибудовується корпоративна культура, сполучною ланкою між нею та мотивацією.

Прикладні аспекти мотивації трудової діяльності з використанням потенціалу корпоративної культури нині як ніколи набувають особливої актуальності та значущості з огляду на таке.

Численні дослідження, проведені на підприємствах України наприкінці XX – початку XXI ст., показали, що в системі мотивації трудової діяльності відбулися структурні зміни в бік посилення ролі матеріальних стимулів. Зміщення мотивації трудової діяльності на рівень прагнення задовольнити первинні, базові потреби є значною проблемою для розвитку як окремої особистості, так і організацій та суспільства загалом. Життєдіяльність особистості та суспільства може здійснюватись як на рівні задоволення первинних, базових потреб, тобто виживання, так і на рівні, коли досягається розкрит тя та прирощення закладеного в людину і суспільство потенціалу. Цілком очевидно, що розвиток особистості та суспільства досягається лише на другому рівні. Ось чому так важливо формувати таку систему мотивів, за якої досягається збалансоване задоволення і базових матеріальних потреб, і потреб вищого (соціального) порядку. Маємо зважати й на те, що система цінностей персоналу вітчизняних підприємств за останні два десятиліття суттєво змінилася. При цьому колишня система цінностей значною мірою зруйнована, а нові цінності, що корелюють з підприємницькою діяльністю, ще не закріпились у масовій свідомості. У процесі формування нової корпоративної культури важливо зберегти традиційні цінності, притаманні українській культурі, та привнести нові, які узгоджуються з розвитком економіки на ринкових засадах і курсом на демократизацію суспільного життя [90].

Взаємозв’язок мотивації трудової діяльності та корпоративної культури об’єктивно зумовлений спільною їх цільовою спрямованістю на побудову та впровадження моделей активізації трудової поведінки, що сприяють особистісному й організаційному розвитку. З огляду на зазначене необхідно інтегрувати положення основних теорій мотивації та корпоративної культури в логічно взаємозв’язану, цілісну систему наукових поглядів і практичних рішень, що забезпечують максимальне використання потенціалу працівників.

Вплив корпоративної культури на розвиток організації на основі задіяння мотиваційного потенціалу виявляється у тому, що ця культура:

- є засобом узгодження цілей організації та цілей її персоналу, надання їм одновекторного напрямку;

- дає можливість трансформувати норми, цінності, ідеї, переконання, яких додержується організація і які мають інституціональне закріплення, у власні переконання працівників, а отже, елементи корпоративної культури стають чинниками-мотиваторами.

Для активізації трудової поведінки та максимального використання трудового потенціалу вкрай важливо, щоб працівники сприйняли не тільки норми, цінності, ідеї, переконання, вірування та моделі поведінки, що притаманні організації, але й цілі її діяльності. Інтеграція індивідуальних цілей працівників і цілей організації – одна з основних проблем і одночасно одне з провідних завдань менеджменту. Коли людина стає членом організації, вона погоджується на певний компроміс, а саме надає організації право та можливість управляти нею, контролювати її поведінку в обмін на допомогу в досягненні особистих цілей [90].

Ключове значення для одновекторного розвитку мотивації й корпоративної культури та забезпечення їх синергетики має усвідомлення такого: особистісний і організаційний розвиток пов’язаний не з обґрунтуванням пріоритетності інтересів і цінностей особистості та організації загалом, а з пошуком рішень, спрямованих на їх гармонізацію. З огляду на це корпоративна культура постає як важлива підсистема життєдіяльності організації, один з чинників формування здорових соціально-трудових відносин, позитивних мотиваційних настанов працівників і активізації трудової поведінки. Від культури, що формується методом спроб і помилок, стихійно, сучасна корпоративна культура відрізняється тим, що інтереси працівників і їхні дії максимально усвідомлено орієнтовані на цілі організації, що узгоджуються із цілями членів колективу. Це досягається через задіяння цілого арсеналу форм, методів, заходів, спрямованих на посилення мотиваційних настанов працівників, оптимізацію відносин щодо стратегії розвитку організації,

формування командного духу, відчуття причетності до організації та відданості загальній справі.

У формуванні ефективної корпоративної культури мають бути заінтересовані всі сторони та суб'єкти відносин між працею та капіталом на рівні організації з огляду на таке. Ефективна корпоративна культура створює цілу низку передумов для розвитку конкурентних переваг організації, оскільки:

- забезпечує працівникам бачення майбутнього, мобілізує їх на досягнення цілей організації;
- формує позитивний зовнішній імідж організації;
- забезпечує ідентифікацію персоналу з організацією;
- посилює інноваційну компоненту в трудовій діяльності;
- стимулює нововведення, а управління змінами стає справою, до якої причетні всі члени організації;
- сприяє самоорганізації працівників;
- поліпшує показники економічної ефективності діяльності організації загалом;
- формує здорові, справедливі, соціалізовані відносини на рівнях: «працівник – працівник», «працівник – роботодавець», «працівник – адміністрація», «підлеглий – керівник» тощо.

Отже, корпоративна культура – одночасно і складова (інструмент) зовнішнього впливу на працівників з боку організації (власне складова мотиваційного менеджменту), і внутрішній вияв мотиваційних настанов працівників у разі, коли елементи корпоративної культури сприйняті та поділяються працівниками організації. Не випадково найуспішніші компанії світу мають усталену, науково обґрунтовану, відкриту до інноваційних змін корпоративну культуру.

Сучасну ефективну корпоративну культуру від інших організаційних культур відрізняє: командний дух; висока інноваційність; високий рівень задоволеності роботою; гордість за свою компанію; чітке бачення перспектив

розвитку; відданість компанії; готовність до змін; високі вимоги до якості праці; високий рівень і стабільне прирощення інтелектуального капіталу; намагання персоналу постійно підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень і набувати нових компетенцій; прагнення персоналу відповідати високим стандартам діяльності компанії; повна ідентифікація працівника з компанією. Кожна з перелічених характеристик має принципове значення для збагачення відносин між працею та капіталом, їх оптимізації, формування позитивних мотиваційних настанов працівників, а отже, для підвищення конкурентоспроможності компаній, забезпечення їх стійкого розвитку. Це особливо важливо в умовах поглиблення глобалізаційних процесів і перманентних світових фінансово-економічних криз.

Повна ідентифікація працівника з компанією – це одна з основних рис сучасної корпоративної культури. На практиці це означає, що працівник не тільки знає та сприймає ідеали компанії, поділяє її цінності, чітко додержується сформованих правил і норм поведінки, але і внутрішньо усвідомлює корпоративні цінності, які трансформуються в індивідуальні цінності працівника, домінують у мотиваційних настановах і практиці трудової діяльності. Такий працівник згодом сам стає джерелом нових цінностей та ідеалів.

Світова й вітчизняна практика доводять, що за високого рівня розвитку корпоративної культури працівники більш терпимі до негараздів і труднощів, з якими перманентно стикаються організації, особливо в кризові періоди [90].

Корпоративна культура не формується сама по собі або під впливом гасел. Формування ефективної корпоративної культури стає можливим за наявності певних наукових, ідеологічних засад. Ідеологія компанії має активно пропагуватися, закріплюватися в певних регламентах і згодом ставати внутрішнім переконанням працівників, правилом їхньої поведінки.

5.3. Мотваційний потенціал бренда роботодавця

Особливе значення в системі мотивації має бренд роботодавця, імідж організації, стабільність його на ринку та перспективи розвитку. В основі концепції бренда роботодавця лежать дві першопричини:

1) персонал є найголовнішим і найціннішим ресурсом;

2) працівники з високим рівнем розвитку компетенцій і мотивації є рідкісним ресурсом.

Навіть за умов перевищення пропозиції представників певних категорій і професійних груп на ринку праці над попитом з боку роботодавців на них залишається дефіцит працівників, які володіють винятковими компетенціями, рідкісними знаннями та інноваційними технологіями.

Деякі експерти ринку праці зазначають, що кількість вакансій для середнього та вищого менеджменту постійно збільшується. У кандидатів з'являється більше можливостей для вибору організації. При цьому всі організації пропонують приблизно однакову компенсацію: посадовий оклад, доплати, надбавки, премії та соціальний пакет. Усе більше фахівців звертають увагу на репутацію організації як роботодавця поряд з такими чинниками, як умови праці, корпоративна культура, можливості професійного та кар'єрного зростання, можливості зробити внесок у розвиток організації [90].

Сприйняття бренда роботодавця потенційними та наявними працівниками є індикатором загального рівня розвитку й зрілості організації. Якщо талановиті висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в організації, то це є найвищим ступенем визнання високої якості менеджменту.

Бренд роботодавця – стійкий, емоційно забарвлений образ організації, який характеризує її привабливість і конкурентоспроможність на ринку праці й визначається набором характеристик [90].

Кожна організація має свій імідж і бренд роботодавця незалежно від того, чи переймається керівництво питаннями позитивного його формування чи ні. Якщо організація не приділяє належної уваги питанням дослідження та формування позитивного іміджу, останній може негативно позначитися на її конкурентоспроможності на ринку, на мотивації працівників організації. Слабкий бренд роботодавця не лише обмежує можливості залучення до організації висококваліфікованих і компетентних працівників, а й негативно позначається на лояльності та мотивації працівників, не закріплює їх в організації. І навпаки: сильний бренд роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих і компетентних фахівців, формуванню прихильності та лояльності працівників, причетності до справ організації, посиленню мотивації.

Процедура розроблення концепції бренда роботодавця складається з декількох етапів:

1. Визначення цілей і завдань формування позитивного бренда роботодавця.

2. Формування команди фахівців, які займатимуться розробленням концепції бренда роботодавця в організації.

3. Формування цільової аудиторії HR-брендування.

4. Визначення потреб цільової аудиторії.

5. Дослідження конкурентних позицій організацій на ринку праці.

6. Дослідження бренда роботодавця організації.

7. Формування концепції бренда роботодавця: ціннісної пропозиції.

8. Розроблення та реалізація заходів з формування позитивного бренда роботодавця.

9. Моніторинг (оцінювання ефективності) заходів щодо формування позитивного бренда роботодавця.

10. Внесення змін до концепції бренда роботодавця.

Головною метою HR-брендування є формування позитивного іміджу компанії на зовнішньому ринку праці та всередині компанії, а також

лояльного ставлення цільових груп (наявних і потенційних кандидатів, співробітників тощо) до компанії як роботодавця [90].

До завдань HR-брендування належать такі:

- інформування цільової аудиторії про переваги роботи в організації;
- залучення й утримання кваліфікованих, рідкісних на ринку праці фахівців, фахівців, які володіють винятковими компетенціями та унікальними бізнестехнологіями;
- трансляція цілей і цінностей організації до працівників;
- підвищення лояльності та закріплення працівників у підприємстві;
- підвищення компетентності працівників організації;
- посилення мотивації працівників;
- супровід організаційних змін в підприємстві тощо.

Для формування концепції бренда роботодавця організація має визначити свої відмінні характеристики (ціннісні пропозиції). Ціннісна пропозиція має бути:

- узгодженою із загальними цінностями організації;
- ураховувати потреби цільових груп;
- вирізняти організацію з-поміж інших;
- правдивою, відповідати дійсності;
- змістовною;
- емоційно забарвленою.

Ціннісна пропозиція роботодавця має дати відповіді на такі запитання (з погляду кандидатів і працівників організації):

- Чому я маю працювати в цій організації?
- Чому я повинен там залишитися працювати?
- Чому я маю докладати значних зусиль у роботі?
- Чому я маю рекомендувати цього роботодавця іншим кандидатам?
- Чому я маю повернутися працювати в цю організацію? [90]

Під час формулювання пропозиції потрібно також дати відповіді на такі запитання:

- Чи узгоджена ціннісна пропозиція з корпоративною та/чи споживчою пропозицією?

- Чи достовірна вона?

- Чи відчують працівники, що зміст пропозиції відповідає дійсності?

- Чи можна надати вагомі докази для обґрунтування своєї пропозиції?

- Наскільки ціннісна пропозиція значуща та приваблива?

- Чи викликає вона певні емоції у внутрішньої та зовнішньої аудиторії?

- Чи виокремлює вона організацію з-поміж конкурентів? [90]

Пропозиції можуть ґрунтуватися на таких цінностях (характеристиках, перевагах роботи в організації):

- матеріальні блага – отримання працівниками значних матеріальних благ для задоволення своїх різноманітних потреб, зокрема й потреб у професійному, культурному, духовному розвитку;

- компетентність і професіоналізм – наявність професійних навиків та якостей, необхідних для успішного виконання роботи;

- уміння вирішувати нестандартні завдання, використовуючи унікальні знання, досвід тощо;

- лідерство – прагнення організації посісти лідерські позиції на ринку товарів (послуг);

- надійність – стабільність організації загалом і кожного працівника зокрема;

- порядність – здатність організації виконувати свої зобов’язання за будьяких обставин;

- цікава, творча робота та ін.

Чимало фахівців наголошує також на тому, що ціннісна пропозиція бренда роботодавця може бути сформульована на основі пропозиції споживчого бренда.

5.4. Організація корпоративних заходів і конкурсів. Програма професійного розвитку персоналу

Важливим нематеріальним методом мотивації є проведення корпоративних заходів, насамперед корпоративних свят. Корпоративні свята організовуються для працівників, партнерів, клієнтів, співвласників і приурочуються до важливих подій у життєдіяльності організації чи суспільства. Корпоративне свято як складова управлінських, зокрема мотиваційних, технологій виконує такі функції:

- посилення групової мотивації (формування та розвиток відносин у колективі відбувається за неформальних, позитивних емоційних обставин);
- опанування працівниками організаційних цінностей;
- прискорення адаптації новоприйнятих працівників (допомагає новачкам пристосуватися до колективу);
- рекреація (переключення на дозвілля, відпочинок, відновлення фізичного та емоційного стану);
- посилення мотиваційного ефекту від інформування працівників про результати роботи колективу (організації);
- згуртування колективу на основі емоційного зближення, демонстрації корпоративного духу тощо.

Організація корпоративних свят залежить від корпоративної культури організації, фінансових ресурсів і цілей проведення. Для посилення мотиваційного впливу на поведінку працівників на корпоративних святах мають бути створені рівні умови для всіх працівників незалежно від статусу та посад, які вони обіймають. Необхідно інформувати працівників про умови проведення корпоративних заходів (програма, правила поведінки, стиль одягу тощо).

Під час організації корпоративних заходів, зокрема конференцій, зборів, нарад з виїздом за місто, коли керівництво планує поєднати роботу з відпочинком, необхідно дотримуватися такого співвідношення робочого часу й часу, відведеного на відпочинок: 50 : 50 або 60 : 40. Зміщення часу на користь роботи скоріш за все викликатиме в працівників невдоволення [90].

Ефективним мотиваційним заходом є організація нагород. Нагородження є методом суспільного (корпоративного) визнання досягнень працівника, його результатів праці.

Під час розроблення програми нагород слід враховувати особливості корпоративної культури, цінності та характеристики, які хоче прищепити та розвивати керівництво організації.

Доцільно виокремити ті результати та (або) моделі поведінки, які є значущими для організації. Якщо керівництво організації зацікавлене в збільшенні обсягів продажу, то нагороджувати необхідно працівників, які досягли вищих результатів у цій справі. Якщо першочерговим завданням є розширення клієнтської бази, то слід нагороджувати працівників, які залучили найбільшу кількість клієнтів. Якщо керівництво хоче прищепити командний дух, готовність прийти на допомогу колегам, нагороджувати потрібно працівників, які мають найвищий рейтинг за результатами опитування.

Бажано, щоб усі категорії персоналу мали можливість отримати нагороду. Організація конкурсів і нагород лише для працівників однієї категорії негативно позначатиметься на соціально-психологічному кліматі та мотивації працівників тих професійних груп, які не мали можливості брати участь у конкурсі.

Важливим питанням є визначення оптимальної кількості нагород. Якщо їх забагато, вони знецінюються й не справляють потрібного мотиваційного впливу на роботу працівників. Якщо нагород замало, то працівники, які докладають значних зусиль для досягнення результатів, не отримують нагороду через брак досвіду. Це негативно позначатиметься на їхній мотивації. Фахівці з управління персоналом уважають, що оптимальний варіант, коли за результатами конкурсу 10 –15 % членів команди отримують нагороди [90].

Потрібно пам’ятати, що чим урочистіше вручення нагород, тим вони цінніші й тим більший мотиваційний вплив вони справляють. Вручення

нагород варто пов’язувати з корпоративними заходами – Новим роком, Днем заснування організації, щорічними зборами за підсумками роботи за рік тощо.

Нагорода має передбачати пам’ятний подарунок. Це може бути диплом, кубок тощо, але обов’язково з іменним написом. Питання про нагородження цінними подарунками та грошовими преміями вирішується з урахуванням фінансових можливостей організації.

Програми нагород сприятимуть досягненню двох основних цілей:

1) підвищення мотивації працівників за допомогою позитивного підкріплення;

2) прищеплення цінностей, формування моделей поведінки, які розвивають корпоративну культуру організації.

Серед методів нематеріальної мотивації слід виокремити програми професійного розвитку персоналу. Головною метою навчання працівників є формування та розвиток професійно важливих компетенцій. Воно є істотним мотиваційним чинником, особливо для орієнтованих на професійне зростання працівників.

Керівництво організацій, орієнтованих на розвиток персоналу, запроваджує системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході, створює в своїй структурі спеціальні підрозділи – департаменти чи служби розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення програм безперервного навчання.

У вітчизняній практиці широко використовуються різноманітні тренінги. Вони можуть мотивувати працівників, якщо:

- сприяють поліпшенню результатів роботи;
- працівники заінтересовані в отриманні корисної інформації;
- працівники усвідомлюють, що керівництво серйозно ставиться до їхнього навчання, тому витрачає на це час і кошти;
- тренінг сприймається не як примусовий захід, а як заохочення;

- під час тренінгу проводяться конкурси, учасники отримують призи та нагороди;

- працівникам пояснюють, у який спосіб вони можуть поліпшити свою діяльність і досягти вищих результатів.

Тренінги сприяють також поліпшенню взаємодії між працівниками, підвищенню згуртованості колективу. На практиці поширені тренінги з командоутворення, участь в яких дає працівникам можливість по новому поглянути на своїх колег, отримати емоційну розрядку, виявити свої приховані можливості, набути досвід з позитивної командної взаємодії.

Важливою складовою мотиваційного менеджменту є розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників. Складовими таких програм є:

- розроблення ефективної системи посадового просування працівників організації;

- розроблення та створення умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання, особливо талановитих і перспективних працівників;

- формування та підготовка резерву на заповнення вакантних посад керівників;

- підвищення в посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи в організації, особистих досягнень, результатів праці тощо.

Розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання працівників тісно пов'язана із задоволенням статусних потреб працівників, а також потреб у підтримці, визнанні та схваленні результатів і досягнень компетентних і мотивованих працівників, самоствердженні та самовираженні.

5.5. Внутрішні комунікації та інформування як чинники посилення мотивації працівників

Зростання конкуренції в різноманітних формах, необхідність постійних змін, зумовлених перманентними кризовими явищами та потребою набуття конкурентних переваг – це середовище, в якому перебуває більшість організацій. За цих умов своєчасна, об'єктивна, повна, професійно подана співробітникам інформація набуває особливого значення.

Один з відомих афоризмів звучить так: людина, яка відчула вітер змін, повинна будувати не щит від вітру, а вітряний млин. Організація, яке переживає глибокі структурні зрушення або навіть поточні зміни, має насамперед узятися за налагодження і розвиток внутрішніх комунікацій. Без цього реформи або навіть незначні зміни гальмуватимуться, а організація зазнаватиме збитків.

Налагодження внутрішніх комунікацій та інформування заінтересованих організацій і осіб – самостійна управлінська функція, яка дістала назву «зв'язки з громадськістю». Традиційно заведено виокремлювати два напрями взаємодії з громадськістю – зовнішній і внутрішній. Перший спрямований на органи влади, партнерів, конкурентів, покупців, інвесторів, інших суб'єктів; другий – на працівників організації. Внутрішні комунікації, або комунікації з персоналом організації, мають вирішувати низку завдань – від глобальних (донесення до кожного працівника стратегії організації, її довгострокових цілей) до локальних (підтримка в первинних колективах здорового психологічного клімату, трансляція норм корпоративної поведінки тощо).

У найбільш загальному трактуванні внутрішні комунікації – це життєво необхідний для організації механізм, що дає змогу обговорювати з персоналом завдання та проблеми організації, розвивати її корпоративну культуру, мобілізовувати зусилля персоналу на досягнення цілей організації. Внутрішні комунікації включають усі види спілкування та взаємодії з персоналом організації. Вони можуть бути письмовими й усними,

особистими й віртуальними, персональними (здійснюватися один на один) і колективними.

На підставі наукових досліджень і узагальнень практичної діяльності успішних організацій сформульовано головний принцип сучасних комунікацій з персоналом: максимальне залучення працівників у всі процеси – від формулювання своїх завдань, функцій, методів виконання конкретних робіт до розроблення таких атрибутів корпоративної культури, як логотип компанії, її гімн, прапор тощо [90].

Внутрішні комунікаційні системи найуспішніших організацій є незамінним інструментом налаштування персоналу на досягнення організаційних цілей. Таке налаштування сприяє підвищенню лояльності працівників, формуванню почуття належності до організації, оптимізації бізнес-процесів, підвищенню рівня керованості організацією. Систему внутрішніх комунікацій можна розглядати і як одну з конкурентних переваг організації, яку неможливо скопіювати.

Фахівці, які розробляють систему внутрішніх комунікацій, мають розв’язати низку завдань, основними з яких є такі:

- сприяння розумінню всіма працівниками організації її місії, стратегії, довгострокових і поточних завдань, власної ролі кожного працівника в ній, очікуваної від нього результативності;
- формування корпоративної культури, почуття належності та лояльності до організації;
- мотивування працівників на досягнення організаційних цілей;
- інформування персоналу про останні значні події в організації, у галузі, на ринках: новини, успіхи та досягнення, можливості та способи розв’язання наявних проблем і завдань;
- залучення персоналу до пошуку оптимальних рішень і технологій виконання бізнес-процесів;
- надання спеціальної інформації, необхідної працівникам для виконання професійних обов’язків;

- формування єдиної ділової мови серед усіх працівників організації;

- формування й розвиток цінностей і норм ділової етики та норм щоденної професійної поведінки;

- супровід запровадження змін;

- створення належного настрою, з яким людина приходить в організацію й виконує свої обов'язки;

- підтримка працівників і надання їм рекомендацій щодо дій у кризові періоди життя організації.

Можна назвати чотири групи інструментів внутрішнього PR:

1) інформаційні (засоби масової інформації, стенди, сайт, листівки, повідомлення), що використовуються насамперед для формування в організації єдиного інформаційного поля;

2) аналітичні (анкетування, анонімні поштові скриньки, анонімні опитування через інтернет за допомогою спеціальних форм, моніторинги, бесіди з працівниками), необхідні для одержання зворотної інформації від персоналу, заохочення ініціативи, висловлення думок, створення комунікативного простору;

3) організаційні (збори трудового колективу, наради, виступи керівників перед колективом, розроблення та запровадження корпоративних стандартів тощо), які застосовуються для донесення до персоналу місії та стратегії розвитку організації, інформації про її успіхи й проблеми розвитку, прийняті рішення;

4) комунікативні (корпоративні свята, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги, професійні змагання, конкурси тощо), котрі використовуються для формування внутрішнього позивного іміджу підприємства, створення у працівників відчуття причетності до його діяльності, спільних перемог і поразок.

Вибір інформаційних носіїв залежить від розмірів організації, його можливостей, доступності цих носіїв для працівників, сприйняття останніми тих чи інших комунікаційних засобів. Великі організації можуть

використовувати корпоративні ЗМІ, а також інтранет-портали, e-mail-розсилки.

Корпоративні заходи – окрема група інструментів внутрішніх PR. Свята, які відзначаються в організації навіть за невеликих бюджетів, але вмілої організації, можуть стати потужним засобом підтримки корпоративних цінностей, формування корпоративного духу, зміцнення єдності. Головне – звертати особливу увагу на ідеї, які закладено в сценарій, на методи підготовки та проведення корпоративних свят. Конференції, круглі столи, семінари, тренінги дають змогу не тільки підвищити професіоналізм працівників і налагодити зв'язки між співробітниками різних підрозділів, а й усвідомити корпоративні пріоритети, їхній зв'язок з поточними завданнями.

Користуватися сучасним інструментарієм внутрішніх комунікацій треба розумно, обачливо, дозувати різні види інформації. З одного боку, не варто перевантажувати працівників надмірною виробничою інформацією, а з другого – не потрібно розглядати останню як другорядну. Необхідно враховувати безліч психологічних, емоційних, індивідуальних особливостей працівників, наприклад, як сприйме працівник привітання з днем народження електронною поштою. Чи не ліпше, коли таке поздоровлення буде у формі яскравої картинки з особистим підписом керівника, а не з факсиміле?

Варто наголосити, що інформування необхідне, але воно не є достатньою умовою для високої мотивованості персоналу. Визначити роль внутрішніх комунікацій у конкретній організації та з'ясувати, наскільки вони ефективні, має допомогти комунікаційний аудит. Американські фахівці Робертс і О'Рейлі пропонують оцінювати ефективність комунікацій в організації за допомогою таких критеріїв: довіра до безпосереднього керівника, міра впливу на його рішення, готовність до взаємодії, задоволеність процесом комунікацій, достовірність наданої інформації, рівень інформаційного навантаження, спрямованість комунікацій. Для проведення такого аудиту розроблено спеціальний інструментарій [63].

За допомогою комунікаційного аудиту можна розв'язати такі завдання:

- вивчити особливості сприйняття персоналом інформації, що надходить з різних каналів;
- описати образ організації, який створюється за допомогою засобів внутрішніх комунікацій;
- одержати зворотний зв'язок від співробітників, що свідчить про розуміння інформації та ефективність каналів її поширення;
- оцінити якість інформації, що надходить до співробітників;
- описати атмосферу в колективі.

Методи проведення внутрішнього комунікаційного аудиту:

- спеціальні опитування керівників вищого й середнього рівнів управління;
- опитування й анкетування працівників різних професійних груп;
- обговорення питань у групах;
- аналіз змісту корпоративних видань;
- спостереження за поведінкою персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

5.6. Стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом праці

Однією з основних проблем у працівників є тотальний брак вільного часу, зумовлений, зокрема, несприятливим режимом праці. Інтенсивність трудових процесів, посилення конкуренції на ринку праці, мобільність бізнесу, динаміка інформаційних потоків, з одного боку, та потреба саморозвитку працівників, повноцінного виконання сімейних обов'язків, з другого боку – це далеко не повний перелік об'єктивних чинників, які підвищують цінність такого стимулу, як «вільний від роботи час».

Стимулювання часом – це вплив на мотиваційні настанови працівників, регулювання їхньої поведінки на основі зміни часу зайнятості.

Стимулювання вільним часом дозволяє задіяти мотиви, що ґрунтуються на прагненні людини реалізувати свої пізнавальні потреби, зокрема потреби оволодіння новими знаннями, потреби повноцінного відпочинку (відновлення фізичних і психічних сил, переключення з одного виду діяльності на інший, позбавлення втоми, професійного вигорання, психологічних деформацій, зумовлених підвищеною інтенсивністю праці, тощо), потреби виконання своїх родинних обов'язків.

Заохочення працівників вільним часом сприяє зниженню втрат робочого часу, підвищенню лояльності, мотивованості, закріпленню персоналу на підприємстві, створенню додаткових стимулів до підвищення ефективності та якості виконуваних робіт, творчої та інноваційної діяльності.

Правовою базою для встановлення різних режимів робочого часу та можливості заохочення вільним часом є ст. 13 КЗпП України [89] та ст. 7 Закону України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII [95]. Відповідно до даних статей питання режиму роботи, тривалості робочого часу та відпочинку встановлюються роботодавцем у колективному договорі.

На практиці набули поширення такі форми стимулювання вільним часом [90]:

- надання працівникам додаткового часу відпочинку (неробочий час);
- установлення гнучких режимів робочого часу;
- застосування гнучких форм зайнятості.

Додатковий час відпочинку може надаватися працівникам періодично протягом робочого року. Наприклад, один неробочий день раз у два тижні, місяць, квартал тощо. Працівникам може надаватися додаткова відпустка певної тривалості й з певною періодичністю понад норми, передбачені чинним законодавством. Наприклад, додаткова відпустка раз на рік тривалістю 10 календарних днів. До умов, за яких працівники зазвичай здобувають право на додаткову відпустку, належать відповідальний і

напружений характер роботи, робота в умовах підвищеного ризику, незручний режим праці, тривалий стаж роботи на підприємстві тощо.

Особливим різновидом додаткової відпустки є *творча відпустка*. Традиційно творчі відпустки і в іноземній, і у вітчизняній практиці надавалися лише науковим працівникам. Тривалий час поняття «творча відпустка» за кордоном трактувалось як вільний від роботи період часу тривалістю півроку або рік, який надавався один раз на сім років викладачеві коледжу або університету для навчання або відпочинку (англ. sabbatical leave – творча (академічна) відпустка) [90].

Нині компанії чимраз частіше надають творчу відпустку цінним працівникам, які обіймають ключові посади, задля запобігання їхньому професійному вигоранню. Чимало фахівців з управління персоналом вважають, що творчі відпустки працівників є ефективним методом переоцінки життєвих цінностей, реабілітації та відновлення працездатності провідних фахівців.

Гнучкий режим робочого часу є такою формою організації праці, коли для окремих категорій працівників установлюється режим праці із саморегулюванням часу початку, закінчення та тривалості робочого часу протягом робочого дня [93].

Гнучкий режим робочого часу може використовуватись у різних варіантах щодо початку та закінчення робочого дня, його тривалості, перерви на харчування та відпочинок (вільний від роботи час). При цьому робочий день (зміна) поділяється на такі складові:

1) фіксований час, коли працівник неодмінно повинен бути на робочому місці й виконувати свої функції та обов’язки;

2) змінний час, коли працівник на свій розсуд може починати та закінчувати свій робочий день (зміну). Це зазвичай одна-дві години перед початком (закінченням) зміни та час перерви на відпочинок і харчування;

3) час перерви на відпочинок і харчування, який може становити від 30 хвилин до двох годин на зміну. Цей час працівник використовує на свій розсуд і може бути відсутнім на робочому місці.

При цьому може застосовуватися поденний чи підсумований облік робочого часу. У разі запровадження *поденного обліку робочого часу* працівник повинен додержуватись установленої правилами внутрішнього трудового розпорядку тривалості робочого дня незалежно від його початку, закінчення та тривалості перерви на обід.

У разі використання *підсумованого обліку робочого часу* працівник повинен відпрацювати встановлену відповідно до законодавства кількість робочих годин в обліковому періоді (тижні, місяці, квартали, році тощо). Протягом установленого облікового періоду працівник повинен недопрацьовані за тиждень (місяць) години роботи відпрацювати в інший час. У разі коли працівником за тиждень (місяць) відпрацьовано понад нормальну триваліть робочого часу, йому має бути надано відповідний час відпочинку. При цьому тривалість роботи в окремі дні може бути як менша, так і більша порівняно з тривалістю робочого дня, установленою правилами внутрішнього трудового розпорядку. Разом із цим тривалість робочого часу (зміни) не може перевищувати 12 годин на добу [94].

Гнучкий режим робочого часу доцільно запроваджувати насамперед у разі нерівномірного завантаження працівників роботою, коли основний обсяг робіт припадає на початок чи кінець робочого дня, а також значної віддаленості місця проживання від місця роботи. Якщо рівень завантаження працівників роботою протягом робочого дня дає змогу надати їм вільний від роботи час для відпочинку та забезпечити передбачену законодавством тривалість робочого дня, гнучкий графік може застосовуватись як альтернатива встановленню ненормованого робочого дня.

Гнучкий режим варто також запроваджувати, коли застосування звичайних графіків роботи малоефективне або коли перехід на такий режим сприятиме ефективнішому використанню робочого часу, поліпшенню

результатів праці, соціально-психологічного клімату в колективі й підвищенню мотивації працівників. Особливо ефективна практика застосування гнучких режимів для працівників, зайнятих інноваційними та інтелектуальними видами діяльності.

Не рекомендується застосовувати гнучкий режим робочого часу:

- на безперервних виробництвах;
- за багатозмінної організації роботи, коли немає вільних робочих місць до початку чи після закінчення зміни;
- в інших випадках, зумовлених специфікою виробництва, коли виконання обов'язків працівником вимагає його присутності в чітко визначені правилами внутрішнього трудового розпорядку години роботи (у галузі торгівлі, побутового обслуговування населення, транспорту, на вантажно-розвантажувальних роботах тощо);
- коли його застосування несумісне з вимогами щодо безпечних умов праці працівників [94].

Гнучкий режим робочого часу може встановлюватися за угодою між працівником і роботодавцем під час прийняття на роботу. Запровадження такого режиму може бути ініційоване також за колективною заявою працівників підприємства чи окремого структурного підрозділу, виборним органом первинної профспілкової організації.

Запровадження гнучкого режиму потребує проведення роз'яснювальної роботи, розв'язання організаційно-технічних та економічних питань, підготовки працівників до сприйняття такого режиму роботи, розроблення системи контролю та обліку робочого часу, використання відповідних технічних засобів.

Обов'язковою умовою застосування гнучкого режиму є забезпечення обліку відпрацьованого робочого часу та контролю за трудовою дисципліною працівників. Відсутність працівника на його робочому місці у фіксований час без поважних причин уважається порушенням трудової

дисципліни. Такі працівники можуть бути позбавлені права користуватися цим режимом із застосуванням до них заходів дисциплінарного стягнення.

Одним з поширених методів стимулювання персоналу є застосування *нестандартних форм зайнятості*. При цьому треба зазначити, що такі форми зайнятості не завжди відповідають інтересам найманих працівників і є мотиваційним фактором. З огляду на це треба взяти до уваги причини поширення нестандартних форм зайнятості та мотивацію роботодавців і найманих працівників щодо їх застосування.

Гнучкі форми зайнятості містять тимчасову, дистанційну (виконання робіт удома) зайнятість, укладання строкових трудових договорів та ін.

Причини скорочення стандартної (традиційної, типової) зайнятості, що передбачає укладання безстрокового трудового договору на повний робочий день з чітко встановленим посадовим окладом (тарифною ставкою), та поширення нетипових форм багатоманітні. За умов перманентних циклів економічного піднесення та спаду, високої мобільності бізнесу, прискорення темпів інноваційного розвитку, змін у факторах виробництва роботодавці заінтересовані в такій системі відносин у сфері праці, яка була б більш децентралізованою, вільною від жорсткого регулювання законодавством і гнучкою щодо меж робочого часу та його розподілу протягом зміни та інших часових параметрів.

Використання роботодавцем нетипових форм зайнятості пояснюється насамперед намаганням знизити витрати в розрахунку на одиницю продукції (наданих послуг) в умовах посилення конкуренції. Важливою складовою мотиваційних настанов роботодавця є намагання зосередитися на діяльності, що є основною для його бізнесу. Неосновні, другорядні види робіт мають виконуватися на підставі субдоговорів, тимчасовими працівниками тощо.

Поширення нестандартної зайнятості – це наслідок нової стратегії менеджменту. У разі наймання працівників на період сприятливої ділової активності й установлення працівникові індивідуальних режимів робочого часу та обсягів навантаження роботодавці мають змогу підвищити

продуктивність, якість продукції (послуг) і фінансову стійкість організації. Використання тимчасової зайнятості, строкових трудових договорів також дає змогу роботодавцям подовжити строк випробування, аби переконатись у компетентності та мотивованості працівників, і запропонувати таким працівникам роботу на умовах постійної зайнятості. Запровадження таких форм зайнятості дозволяє роботодавцеві уникнути труднощів, пов'язаних з необхідністю скорочення чисельності персоналу в разі погіршання економічної кон'юнктури чи організаційноуправлінських змін.

Зміни у формах зайнятості спричинюються й попитом на нетипові трудові відносини з боку працівників, особливо тих, які нагромадили потужний людський капітал, вирізняються високою мобільністю, креативністю, мотивованістю, а значить, конкурентоспроможністю. Такі працівники прагнуть до індивідуалізації відносин, незалежності, поліпшення результатів праці та очікують на відповідні винагороди. Вони здатні самостійно обстоювати свої інтереси, відкрито й успішно вести переговори із роботодавцем щодо сприятливих і вигідних умов зайнятості та винагород. Крім того, деякі категорії працівників (жінки, працівники старших вікових груп) свідомо вибирають нестандартні форми зайнятості з прийнятним для себе переліком обов'язків і тривалістю робочого дня, тижня тощо.

Можна назвати й інші причини поширення нестандартних форм зайнятості: особливості самої роботи, що передбачає нетипову зайнятість; наявність певного рівня розумового або фізичного навантаження працівників, що зумовлює обмеження у тривалості робочого часу; низький попит на ринку праці на представників окремих професійних груп, що змушує їх виявляти більшу гнучкість на ринку праці. Така гнучкість дає змогу підвищити шанс працевлаштуватись і є компромісом між повною зайнятістю та безробіттям. До того ж працівники, які зайняті неповний робочий час або працюють за строковими трудовими договорами, мають змогу одержати постійне місце роботи (стабільну зайнятість).

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Проаналізуйте співвідношення матеріальної та нематеріальної мотивації. Чому нематеріальні стимули мають доповнювати, а не замінювати матеріальну винагороду?

2. Які об’єктивні чинники зумовлюють трансформацію мотивів сучасних працівників? Охарактеризуйте вплив інноваційного розвитку та інтелектуалізації праці на ієрархію потреб персоналу.

3. Розкрийте сутність та рівні корпоративної культури. Яким чином цінності організації стають «сполучною ланкою» між культурою та мотивацією працівників?

4. У чому полягає мотиваційний потенціал бренда роботодавця (HR-бренда)? Які завдання вирішує організація через формування позитивного іміджу на ринку праці?

5. Яку роль відіграє «ціннісна пропозиція роботодавця» (EVP)?

6. Охарактеризуйте корпоративні заходи та свята як інструменти мотиваційного менеджменту. Які функції вони виконують і якого часового балансу між роботою та відпочинком радять дотримуватися фахівці?

7. Які методи офіційного визнання заслуг працівників ви можете назвати?

8. Визначте умови ефективності програм професійного розвитку як методу мотивації. Чому навчання персоналу вважається вагомим нематеріальним стимулом?

9. Як внутрішні комунікації та інформування впливають на мотивацію прцівників?

10. В чому особливість організації гнучкого режиму роботи?

Тема 6. Соціальний пакет: структура та підходи до формування

6.1. Соціальний пакет: сутність та значення

6.2. Підходи до формування соціального пакета в організації

6.3. Програми соціального страхування персоналу

6.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання

6.1. Соціальний пакет: сутність та значення

Відсутність соціальних гарантій для найманих працівників є однією з основних причин слабкої мотивації та високої плинності персоналу. У зв'язку з цим важливою частиною проектування компенсаційного пакета є формування його соціальної складової.

Надання найманим працівникам соціального пакета створює передумови для забезпечення високої якості трудового життя, а відтак і суспільного розвитку. Соціальні виплати, заохочення, винагороди та блага, насамперед ті, що надаються понад установлені законодавством зобов'язання, є своєрідним добровільним внеском власників і керівників у підвищення якості життя працівників та їхніх родин.

До *соціальних виплат* належать: медичне, пенсійне страхування, страхування життя, від нещасних випадків, майна, оплата або дотації на харчування, оплата навчання, путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, компенсація транспортних витрат, мобільного зв'язку, надання пільгових кредитів і позик, додаткової оплачуваної відпустки, вихідна допомога в разі припинення трудового договору, соціальні допомоги та виплати (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми) та інші соціальні виплати, передбачені законодавством і встановлені роботодавцем самостійно.

Досліджуючи природу соціального пакета, слід узяти до уваги деякі положення.

По-перше, соціальний пакет є однією з основних характеристик привабливості організації на ринку праці та корпоративної соціальної відповідальності. Виплати та винагороди, що формують соціальний пакет, мають створювати конкурентні переваги організації на ринку праці.

По-друге, соціальний пакет є складовою системи компенсацій (компенсаційного пакета).

По-третє, соціальний пакет формують винагороди (виплати, заохочення, блага, гарантії, компенсації тощо), що мають переважно соціальний характер, що вирізняє їх від інших складових компенсаційного пакета.

По-четверте, за своїм функціональним призначенням складові соціального пакета можуть відрізнятися:

- компенсувати додаткові витрати, пов'язані з виконанням посадових обов'язків і функцій: оплата транспортних витрат, мобільного зв'язку тощо;
- сприяти підтриманню та поліпшенню здоров'я та працездатності працівників: медичне страхування, матеріальна допомога на оздоровлення, оплата харчування, путівок на лікування, абонементів у групи здоров'я тощо;
- заохочувати до професійного зростання: оплата навчання, передплата на газети та журнали та ін.

По-п'яте, відсутній тісний (однозначний) зв'язок між винагородами та заохоченнями, що формують соціальний пакет, і кількістю та якістю праці [90]. Фактично соціальний пакет отримують наймані працівники лише за те, що вони є працівниками певної організації, членами однієї команди, носіями корпоративної культури.

Отже, **соціальний пакет** – це сукупність усіх винагород (виплат, заохочень, благ, гарантій тощо) соціального характеру, що є складовими компенсаційного пакета й не пов'язані з кількістю та якістю праці, які надаються роботодавцем найманим працівникам за те, що вони є працівниками певної організації, членами однієї команди, носіями корпоративної культури [90].

У процесі надання працівникам соціальних виплат і заохочень роботодавець намагається досягти таких цілей:

- сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця;
- залучити й закріпити компетентних працівників;
- поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню кількості захворювань;
- поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- підвищити якісні параметри людського капіталу;
- зміцнити лояльність працівників до організації, знизити плинність;
- оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, отримати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- поліпшити соціально-психологічний клімат;
- зменшити кількість конфліктів, судових позовів тощо.

Незважаючи на соціальний характер винагород, що формують соціальний пакет, не можна заперечувати також економічну природу таких виплат, заохочень і благ. Економічна природа виплат, винагород і благ, які формують соціальний пакет, насамперед полягає в тому, що такі виплати, винагороди та блага потребують від роботодавця певних фінансових витрат. Причому ці витрати не можна повністю ототожнювати з благодійністю чи добровільним внеском, оскільки роботодавці, надаючи найманим працівникам соціальний пакет і витрачаючи на це фінансові ресурси (до того ж немалі), очікують отримати певну вигоду (зиск, віддачу, користь) від таких витрат. Зиск від надання найманим працівникам соціальних виплат, винагород, заохочень і благ роботодавець очікує одержати у формі:

- поліпшення результатів праці, зокрема підвищення продуктивності праці за рахунок збільшення вірогідності залучити компетентних, кваліфікованих і талановитих працівників, посилення лояльності та мотивації найманих працівників, підвищення їхньої працездатності та поліпшення здоров’я;

- зменшення плинності персоналу, а відтак і додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, адаптацію та навчання нових працівників і зменшення втрат унаслідок неукомплектованості персоналу;

- зменшення витрат, насамперед часу, на залучення працівників (у разі виникнення вакансій унаслідок об'єктивних обставин, як-от: збільшення штату, звільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію тощо) за рахунок поліпшення іміджу компаній на ринку праці (бренда роботодавця);

- зменшення витрат у зв'язку зі зменшенням єдиного соціального внеску, який сплачує роботодавець до соціальних фондів як відсоток від фонду оплати праці, оскільки більшість виплат, винагород, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, не належать до фонду оплати праці;

- зменшення непередбачуваних фінансових витрат у разі виникнення нещасних випадків на виробництві (у випадку запровадження страхування від нещасних випадків) тощо.

Надаючи найманим працівникам соціальний пакет, роботодавці очікують, що вигода (економічна), яку вони отримують від цього, перевищить витрати, які вони несуть від надання такого пакета. Отже, можна говорити про діалектику соціальної та економічної природи виплат, заохочень і благ, що формують соціальний пакет, незважаючи на домінування, на перший погляд, соціальної природи таких винагород.

Серед основних складових соціального пакета окремі вчені та чимало практиків виокремлюють такі пункти:

- виплата в повному розмірі належної працівникові заробітної плати;

- офіційна заробітна плата (відсутність виплат у конвертах);

- надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, угодою;

- оплата лікарняних;

- надання відпустки, передбаченої законодавством, тощо [90].

Очевидно, що такі складові соціального пакета й зосередження уваги саме на них можуть з’явитися лише в умовах низького рівня розвитку соціально-трудових відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу.

Роботодавці, які роблять акцент на подібних складових соціального пакета, взагалі ризикують своєю репутацією роботодавця, а про соціальну відповідальність не може бути й мови.

Основна тенденція в розвитку компенсаційної політики провідних компаній полягає в збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика свідчить про те, що керівництво не тільки прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню й збагаченню людського капіталу.

Щодо вітчизняних організацій, то відсутність соціального пакета на значній кільеості з них негативно позначається на мотивації та лояльності працівників до організації.

Отже, частина роботодавців починає усвідомлювати значущість соціальних виплат і благ для формування тривалих партнерських взаємовідносин з найманими працівниками. Водночас під час розроблення соціальних пакетів потреби та інтереси найманих працівників не враховуються. У структурі компенсаційних пакетів більшості найманих працівників узагалі немає соціальної складової, що, безумовно, негативно впливає на мотивацію та лояльність працівників, бренд роботодавця на ринку праці.

Слід зазначити, що вирішення соціальних проблем потребує чималих матеріальних, фінансових ресурсів, отримання яких можливе за наявності позитивних економічних результатів. Водночас досягнення високих економічних результатів неможливе без соціального розвитку. Як свідчить досвід, соціально відповідальні організації досягають успіху та високого рівня конкурентоспроможності на ринку. У зв’язку з цим керівники та власники підприємств мають прагнути компромісу між законним правом на

отримання прибутку та необхідністю задоволення соціальних потреб працівників.

Перелік виплат соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах організації: колективному договорі та положенні про оплату праці. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

6.2. Підходи до формування соціального пакета в організації

Під час проектування соціального пакета варто враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників. Формувати набір соціальних виплат і благ слід за результатами анкетування чи опитування працівників. Включати до соціального пакета необхідно ті виплати та блага, в отриманні яких заінтересована більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення лояльності, а отже, і мотивації працівників.

Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних професійних груп. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці найманим працівникам у різних сферах бізнесу, можна знайти в оглядах заробітних плат, публікаціях у професійних виданнях та Інтернеті, рекламних оголошеннях про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах з працевлаштування та ін.

Крім зазначених факторів (потреби та інтереси працівників, соціальні виплати, заохочення та блага, які пропонують роботодавці, насамперед конкуренти, найманим працівникам відповідних професійних груп), на структуру та перелік опцій соціального пакета можуть впливати й інші фактори: стратегія організації, корпоративна культура, фінансові можливості тощо. На структуру соціального пакета й розмір окремих виплат і винагород,

які отримують наймані працівники, можуть впливати індивідуально-особистісні характеристики працівників: категорія, до якої належить посада працівника (робота, яку виконує), рівень розвитку професійно значущих компетенцій, особисті досягнення та індивідуальні результати праці працівника (внесок у колективні результати), стаж роботи в організації тощо.

Можна запропонувати наведені нижче підходи до формування соціального пакета на підприємстві [90].

І підхід. Установлення однакового набору соціальних виплат і заохочень усім працівникам організації. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні в умовах високої конкурентної боротьби, отриманні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно вирізняти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні заохочення (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо).

Однак подібна практика неефективна для середніх та особливо великих підприємств (організацій). Більше того, зрівнялівка в соціальних виплатах може загрожувати конкурентоспроможності організації. З одного боку, збільшення набору соціальних виплат для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що негативно позначатиметься на фінансовій стійкості організації. З другого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних працівників і насамперед керівників вищого рівня управління, знижуватиме лояльність і мотивацію окремих категорій працівників.

ІІ підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури організації. Цей підхід варто використовувати у великих організаціях. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а отже, закріпленню в організації. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього й нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього в організації має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення в посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи в організації.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури організації наведено в табл. 6.2.1

Таблиця 6.2.1

Установлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури організації

Категорія персоналу	Опції соціального пакету
Керіники нижчого рівня, профісіонали та фахівці	- Оплата харчування (безоплатні обіди); - Медичне страхування; - Оплата спортивних занять (відвідування басейну); - Оплата навчання; - Оплата мобільного зв’язку; - Компенсація транспортних витрат; - Часткова оплата путівки один раз на рік
Керівники середнього рівня	- Оплата харчування (безоплатні обіди); - Медичне страхування; - Оплата спортивних занять (відвідування басейну); - Оплата навчання; - Оплата мобільного зв’язку; - Компенсація транспортних витрат; - Часткова оплата путівки один раз на рік; - Після 5 років роботи в організації надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та

	автомобіля
Керівники вищого рівня	- Оплата харчування (безоплатні обіди); - Медичне страхування; - Оплата спортивних занять (відвідування басейну); - Оплата навчання; - Оплата мобільного зв'язку; - Надання автомобіля в користування; - Страхування особистого автомобіля; - Додаткова оплачувана відпустка тривалістю 7 календарних днів; - Оплата путівки один раз на рік; - Надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля

Джерело: [90]

III підхід. Установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів (кваліфікаційних груп з оплати праці). За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств (організацій), особливо якщо в організації обмежені можливості для кар'єрного зростання. Такий підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 2 – 3-го грейдів запропонувати пакет № 3; 4 – 5-го грейдів – пакет № 4.

Приклад установлення соціальних виплат відповідно до грейдів наведено в табл. 6.2.2.

Таблиця 6.2.2

Установлення соціальних виплат відповідно до грейдів

Грейди	Опціїї соціального пакета
1-й	*Пакет № 1:* - Медичне страхування; - Компенсація транспортних витрат
	Пакет № 2: - Медичне страхування;

2 – 3-й	- Оплата мобільного зв’язку; - Компенсація транспортних витрат; - Часткова оплата путівки один раз на рік
4 – 5-й	*Пакет № 3:* - Медичне страхування; - Страхування життя; - Компенсація транспортних витрат; - Оплата мобільного зв’язку; - Часткова оплата путівки один раз на рік
6-й	*Пакет № 4:* - Медичне страхування; - Страхування життя; - Надання автомобіля в користування; - Оплата мобільного зв’язку; - Оплата путівки один раз на рік (у визначених межах)

Джерело: [90]

IV підхід. Установлення соціальних виплат, винагород і благ відповідно до грейдів і груп з оплати праці. За такого підходу соціальні пакети диференціюються не лише залежно від грейду, до якого належить відповідна посада (робота), а й від рівня оплати праці в межах відповідного грейду (у разі запровадження гнучкої моделі оплати праці).

Зазначений підхід дає змогу враховувати індивідуально-особистісні характеристики та особисті досягнення працівників не лише в процесі визначення основної заробітної плати, а й під час формування соціального пакета.

V підхід. Формування соціальних виплат, винагород і благ відповідно до заслуг працівника. За цим підходом соціальні пакети працівників (різних категорій, професійних груп, грейдів тощо) диференціюються залежно від індивідуально-особистісних характеристик і результатів праці працівників:

- рівня розвитку професійно значущих компетенцій;
- індивідуальних результатів праці працівника (внеску в колективні результати);
- стажу роботи в організації тощо.

За цим підходом потрібно скласти кілька наборів пакетів, що відповідають певному рівню досягнень працівника. Приміром:

- рівню майстерності;
- високому рівню;
- базовому рівню.

Працівники отримують право на одержання відповідного пакета за результатами підсумкового оцінювання. Найоптимальніша періодичність оцінювання та перегляду соціальних пакетів – щорічно.

Як різновид цього підходу можна запровадити ще один варіант. Працівникам різних категорій, професійних груп, грейдів тощо організація пропонує стандартний набір соціальних виплат, винагород, заохочень і благ (установлений для відповідної категорії, професійної групи, грейду тощо). Залежно від рівня досягнень працівників (приміром, для високого рівня та рівня майстерності) стандартний набір доповнюється додатковими опціями.

Такий підхід до формування соціального пакета дає змогу мотивувати працівників до професійного зростання та розвитку професійно значущих компетенцій, поліпшення результатів праці, посилювати лояльність та закріплювати на підприємстві, особливо в разі врахування стажу роботи на підприємстві.

VI підхід. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «кафетерію». За цим підходом складаються 2 – 3 пакети (набори) соціальних виплат на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість обрати той соціальний пакет, який максимально задовольняв би їхні потреби та інтереси й відповідно мотивував їх. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів.

Приклад установлення соціальних виплат за принципом «кафетерію» наведено в табл. 6.2.3.

Таблиця 6.2.3

Установлення соціальних виплат за принципом «кафітерію» [1]

Набір № 1	Набір № 2	Набір № 3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину на суму ___ грн	Медичне страхування
Оплата мобільного зв'зку	Страхування особистого автомобіля	Оплата спортивних занятть
Оплата харчування (безоплатні обіди)	Часткова оплата путівки один раз на рік	Часткова оплати путівки один раз на рік

Джерело: [90]

VII підхід. Формування соціальних виплат і заохочень за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів вибрати виплати та заохочення із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій чи грейдів може встановлюватися різна сума.

На кожного працівника організація може відкривати спеціальний рахунок і резервувати відповідну суму грошей для оплати соціальних благ. Можуть також використовуватися компенсаційні рахунки, на які працівники перераховують кошти зі своєї заробітної плати до утримання податку з доходів фізичних осіб (прибуткового податку) і внесків до соціальних фондів. У такому разі сума на рахунку працівників збільшується й вони мають змогу розширити перелік соціальних благ, отримати додаткові види соціальної допомоги та заохочень, компенсувати в такий спосіб роботодавцеві додаткові витрати.

В окремих організаціях використовуються програми «банк відпусткових днів». У такому «банку» нагромаджуються всі оплачувані дні відпустки та відгули. Працівник може взяти один чи кілька днів із «запасу вільних днів» у зв'язку з родинними обставинами, для особистих потреб. Якщо в «банку» не залишилося вільних днів, працівник може використати дні за рахунок майбутньої відпустки або ж в обмін на інші соціальні блага.

Якщо працівник не використовує належні йому соціальні блага, він може розраховувати на грошову компенсацію. Водночас не допускається грошова компенсація всіх видів соціальної допомоги та благ.

VI і VII підходи до формування соціального пакета дадуть змогу посилити індивідуалізацію в наданні певних соціальних винагород, заохочень і благ, максимально врахувати потреби та інтереси найманих працівників, а відтак підвищити лояльність працівників до організації та посилити мотивацію. Однак використання цих підходів вимагатиме більших витрат (фінансових, трудових) на надання та адміністрування виплат і винагород соціального характеру.

VIII підхід. Монетаризація (грошова компенсація). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Чимало працівників можуть віддати перевагу такому підходу. Проте фахівці з управління персоналом не рекомендують поширювати монетаризацію на всі соціальні блага й заохочення. Це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець насправді піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, наприклад на медичне страхування, страхування від нещасних випадків, набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

Перелік виплат, винагород і благ соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання мають бути закріплені в локальних нормативних актах організації: колективному договорі, положенні про надання компенсаційного пакета, положенні про оплату праці, положенні про формування соціального пакета тощо. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

6.3. Програми соціального страхування персоналу

Важливе місце в соціальному пакеті посідають програми соціального страхування персоналу. Доцільність застосування програм соціального страхування зумовлена не тільки необхідністю формування лояльності та підвищення мотивованості працівників, а й стилем і режимом праці керівників, особливо керівників вищого рівня управління, професіоналів і фахівців. Ненормований режим праці, надмірні розумові, психічні навантаження, стреси, високий рівень відповідальності під час прийняття рішень, постійні відрядження погіршують стан здоров'я. У зв'язку з цим працівники дедалі частіше віддають перевагу програмам соціального страхування в структурі компенсаційного пакета.

На практиці набули поширення такі програми страхування:

- медичне страхування;
- страхування життя, від нещасних випадків;
- страхування майна;
- недержавне пенсійне страхування.

Правовою основою програм соціального страхування є договір страхування. Такий договір є угодою, за якою одна сторона (страховик – страхова компанія) зобов'язується за визначену договором винагороду (страхову премію), що сплачується іншою стороною (страхувальником – роботодавцем), виплатити одноразово чи виплачувати періодично визначену договором суму (страхову суму) у разі заподіяння шкоди життю чи здоров'ю названій в договорі особі (працівникові) до досягнення нею певного віку чи настання в її житті іншої передбаченої договором події (страхового випадку). Договором страхування життя та здоров'я може бути передбачено, що якщо страховий випадок не настав, то після закінчення строку чинності договору страхова компанія виплачує застрахованим особам суму страхових внесків з відсотками.

Добровільне медичне страхування є привабливим для більшості працівників. Програми добровільного медичного страхування також

економічно вигідні для роботодавця, оскільки дають змогу зменшити втрати, пов’язані із загальними й професійними захворюваннями працівників.

Програми медичного страхування можуть поширюватися не тільки на працівників, а й на їхніх дітей та інших членів родини.

За договором медичного страхування, страхова компанія зобов’язується фінансувати та надавати застрахованій особі медичні чи інші послуги певного обсягу та якості.

Програмами страхування можуть бути передбачені такі основні види послуг:

- надання швидкої медичної допомоги;
- госпіталізація в лікувальну установу для хірургічного, консервативного чи симптоматичного лікування;
- амбулаторно-поліклінічна й консультаційно-діагностична допомога;
- надання стоматологічних послуг тощо.

Програми медичного страхування можуть передбачати надання медичної допомоги в закладах різного класу («люкс», «комфорт», «стандарт») та різний рівень компенсації витрат на лікування. Застраховані працівники одночасно можуть прикріплюватися до кількох лікувальних установ. Ліміт відповідальності страхової компанії може бути необмеженим.

Розмір страхових платежів залежить від переліку медичних послуг, передбачених програмою страхування, класу лікувальної установи, в якій обслуговуватимуться працівники, та кількості застрахованих осіб. У зв’язку з цим витрати на корпоративне медичне страхування менші, ніж витрати на індивідуальне: за умов охоплення програмами страхування більшої кількості працівників страхові компанії надають знижки.

Основні критерії вибору роботодавцем страхової компанії:

- перелік послуг, які надаються в межах корпоративних програм;
- якість страхових послуг;
- вартість страхових внесків;

- відгуки працівників організацій, котрі мали досвід співпраці з відповідними страховими компаніями.

З’ясувати репутацію страхової компанії можна за допомогою ознайомлення з матеріалами, розміщеними в ЗМІ, Інтернеті, звернення до партнерів, керівників підприємств, установ, орнізацій, які мали досвід співпраці зі страховими компаніями. Перелік організацій – клієнтів страхової компанії можна знайти на її корпоративному сайті.

Привабливою пропозицією для працівників є включення до компенсаційного пакета страхування життя чи страхування від нещасного випадку. За цими програмами працівники або члени їхніх родин одержують гарантовані грошові компенсації в разі:

- смерті працівника;
- настання інвалідності;
- зазнання працівником травм або тілесних ушкоджень;
- тимчасової або повної втрати працездатності;
- критичних захворювань (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба у трансплантації органів тощо);
- необхідності госпіталізації та хірургічних втручань.

Помилкова позиція роботодавців, які вважають страхування від нещасних випадків завеликою статтею витрат і віддають перевагу разовому наданню матеріальної допомоги постраждалим. Адже вартість полісів невисока, тому для уникнення значних витрат в екстрених ситуаціях роботодавцям вигідніше заручитися гарантованою компенсацією страхової компанії.

Програми страхування розробляють з урахуванням специфіки бізнесу організації (підприємства). Один з варіантів – використання класичної програми страхування від нещасного випадку. За такою програмою кошти виплачуються в разі настання смерті, інвалідності чи зазнання травм унаслідок дії зовнішніх факторів. Такими зовнішніми факторами можуть бути: стихійні явища природи, опіки, обмороження, дія електричного струму,

падіння будь-якого предмета чи застрахованої особи, випадкове отруєння промисловими чи побутовими хімічними речовинами, травми, заподіяні під час аварій транспортних засобів, використання машин, механізмів, зброї, інструментів, тощо.

Класичні програми страхування від нещасного випадку вигідні для молодих колективів з невисоким ступенем ризику виникнення нещасних випадків.

За такими програмами страхові виплати, крім інших чинників, залежать від страхового випадку та зазвичай становлять:

- у разі смерті застрахованої особи виплачується 100 % страхової суми;
- у разі настання інвалідності 100 % страхової суми виплачується, якщо особа дістала I групу;
- 80 % – якщо особа дістала II групу і 60 % – III групу;
- у разі тимчасової втрати працездатності страхові виплати можуть здійснюватися за кожен день непрацездатності або за таблицею виплат залежно від важкості травми чи ушкодження. [1]

Інший варіант – страхування в разі виникнення критичних захворювань (онкологія, інфаркт, інсульт, ниркова недостатність, потреба в трансплантації органів тощо). Ця програма може доповнювати добровільне медичне страхування, за якою страхове покриття не включає подібних захворювань. Відповідно до умов страхових договорів роботодавець теж може одержати виплати в разі втрати цінного працівника.

Розмір страхових платежів залежить від набору страхових ризиків, страхової суми, терміну страхування, характеру професійної діяльності застрахованих осіб. Для великих підприємств може встановлюватись єдина тарифна ставка для всіх застрахованих співробітників залежно від специфіки діяльності підприємства.

Участь у недержавному пенсійному забезпеченні дає змогу створити додаткове до обов’язкового державного пенсійного забезпечення джерело

пенсійних виплат, гарантувати працівникам вищий рівень життя після досягнення пенсійного віку.

Недержавне пенсійне забезпечення дає змогу залучати кошти роботодавців для формування пенсійних нагромаджень на користь своїх працівників. На внески до недержавних пенсійних фондів і одержаний на них інвестиційний дохід поширюються податкові пільги. Розмір пенсій залежить від розміру пенсійних внесків, строку їх нагромадження та одержаного і розподіленого на них інвестиційного доходу.

З-поміж переваг запровадження в організації недержавного пенсійного забезпечення треба звернути увагу на такі:

- формування іміджу роботодавця, який піклується про своїх працівників у довгостроковій перспективі;
- закріплення персоналу в організації;
- проведення гнучкої мотиваційної політики завдяки встановленню різного рівня відрахувань на користь працівників, наприклад залежно від розміру заробітної плати і стажу роботи в організації;
- можливість одержання додаткових інвестиційних ресурсів через інвестування активів фонду у свої цінні папери, інші фінансові інструменти тощо.

Переваги для працівників:

- додаткові гарантії матеріального забезпечення після виходу на пенсію;
- набуття права власності на пенсійні активи (нагромаджені пенсійні кошти та одержаний від їх інвестування прибуток) із правом передачі у спадок тощо.

Для особливо цінних працівників, які є «золотим фондом» організації, роботодавці запроваджують довгострокові нагромаджувальні програми страхування. Такі програми ефективні для утримання компетентних і рідкісних на ринку праці працівників, тому їх часто називають золотими наручниками.

За довгостроковими нагромаджувальними програмами страхування між роботодавцем, працівником і страховою компанією укладається тристороння угода. Роботодавець із визначеною періодичністю робить страхові внески. Працівник одержує виплати, якщо виконає умови роботодавця, наприклад, відпрацює в організації визначений період часу. Якщо він не виконає умов роботодавця, тобто не допрацює до кінця встановленого терміну, то не одержить грошової винагороди. У такому разі всі нагромаджені кошти повертаються роботодавцеві.

Виплати можуть диференціюватися залежно від стажу роботи в організації. Скажімо, якщо працівник відпрацює в організації більше десяти років, то він одержить всю нагромаджену за ці роки страхову суму. У разі якщо він пропрацює від п’яти до десяти років, то одержить виплати в розмірі 75 % нагромадженої страхової суми. 25 % залишається у роботодавця як компенсація витрат на пошук, навчання та адаптацію нового працівника. Якщо працівник відпрацює п’ять років, то нагромаджена за цей період сума розподіляється порівну між працівником і роботодавцем. Якщо працівник звільняється, не відпрацювавши на підприємстві п’яти років, то нагромаджену за цей період суму одержує роботодавець [90].

У компенсаційних пакетах керівників вищого рівня управління в іноземних компаніях популярні програми золотих парашутів. Такі програми запроваджують для того, щоб захистити матеріальні інтереси вищих посадовців, коли їх звільнять чи понизять у посаді в результаті поглинання підприємств. Запровадження подібних програм робить процедуру поглинання дорогою та непривабливою.

«Золоті парашути» можуть установлюватися для різної кількості посадових осіб (від двох до двадцяти), що залежить від специфіки та розміру організації. З посадовими особами укладаються спеціальні контракти. Умови контрактів можуть різнитися. Разом з цим можна навести типові гарантії, що надаються керівникам:

- базовий оклад виплачується протягом 1 – 5 років після звільнення;

- зберігаються всі види заохочення, які виплачувалися до звільнення чи пониження в посаді;

- захист опціонів на акції тощо.

6.4. Матеріальна допомога: види й особливості надання

Працівникам може надаватися матеріальна грошова допомога для розв'язання різних особистих питань: соціально-побутових, на лікування, оздоровлення тощо. В Україні визначено кілька видів матеріальної допомоги, яку роботодавці можуть надавати своїм працівникам (табл. 6.4.1).

Таблиця 6.4.1

Види матеріальної допомоги в організаціях

Вид матеріальної допомоги	Цілі надання	Особи, які можуть одержати допомогу
Систематична матері- альна допомога	На оздоровлення у зв'язку з екологічним станом	Усі або більшість працівників організації
Разова матеріальна допомога	У зв'язку із сімейними обстави-нами, оплату лікування, оздоро-влення дітей, поховання	Окремі працівники організації. Родичі померлого працівника
Матеріальна допомога на лікування	На оплату лікування та медичне обслуговування	Тільки працівники організації

Джерело: [90]

Систематична матеріальна допомога. Така допомога має систематичний характер, тобто може надаватися щомісяця або щокварталу. Підставою для надання матеріальної допомоги є заява працівника, яку він подає на ім'я керівника. Розглянувши заяву, керівник організації видає відповідний наказ або розпорядження. Роботодавець повинен надавати систематичну матеріальну допомогу, якщо така допомога передбачена колективним договором, положенням про оплату праці та трудовим договором (контрактом) працівника.

Систематична матеріальна допомога належить до інших заохочувальних та компенсаційних виплат відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати. Сума такої допомоги включається до фонду оплати праці й оподатковується аналогічно іншим виплатам, що належать до заробітної плати.

Разова матеріальна допомога. Відповідно до Інструкції зі статистики заробітної плати разова матеріальна допомога видається один раз на рік (на лікування, оздоровлення дітей) і не включається до фонду оплати праці. Тобто внески до соціальних фондів не нараховуються, отже, і не утримуються із суми разової допомоги.

Матеріальна допомога на поховання надається організацією родичам померлого працівника. Підставою для надання матеріальної допомоги на поховання є заява родичів померлого працівника, за якою видається наказ або розпорядження за підписом керівника організації.

Матеріальна допомога на лікування. Організація може видати працівникові допомогу на лікування як матеріальну допомогу разового характеру. Однак разовий характер істотно звужує застосування такого виду допомоги в разі тривалого лікування або великих витрат на медичне обслуговування. Допомога на лікування та медичне обслуговування має надаватися лише працівникові організації.

Матеріальна допомога надається за наявності заяви працівника, наказу (розпорядження) за підписом керівника організації та документів, поданих працівником, які підтверджують витрати. Це можуть бути документи медичних установ щодо необхідності проведення конкретного лікування (медичного обслуговування): договори на медичне обстеження, виписки з амбулаторних карт, довідки, рецепти, рахунки-фактури медичних установ тощо.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Що таке «соціальний пакет» згідно з визначенням у тексті та чи залежить він від результатів праці працівника?

2. Які основні цілі переслідує роботодавець, надаючи своїм працівникам додаткові соціальні виплати та блага?

3.У чому полягає суть методу «кафетерію» при формуванні соціального пакета і які переваги він надає працівнику?

4. Які існують основні програми страхування? Чому вони вважаються вигідними не лише для працівника, а й для самого роботодавця?

5. Які існують види матеріальної допомоги на підприємстві?

Тема 7. Мотивація в умовах змін і трансформацій

7.1. Мотивація персоналу в умовах кризових явищ.

7.2. Мотивація в умовах цифровізації та дистанційної/гіюридної роботи.

7.3. Мотивація інноваційної діяльності.

7.4. Особливості мотивації різних поколінь працівників.

7.1. Мотивація персоналу в умовах кризових явищ

Кризові явища є невід'ємною складовою розвитку сучасної соціально-економічної системи. Вони можуть мати різну природу – економічну, фінансову, політичну, соціальну, епідеміологічну, військову або технологічну. Для організації криза означає різке зростання невизначеності, обмеження ресурсів, порушення усталених бізнес-процесів і підвищення рівня ризиків.

У науковій літературі криза розглядається як переломний момент у розвитку системи, що супроводжується загрозою втрати стабільності та потребує якісної трансформації управлінських механізмів [3]. З позицій менеджменту персоналу кризові явища безпосередньо впливають на трудову поведінку працівників, їх психологічний стан, рівень довіри до керівництва та готовність до змін.

За даними міжнародних аналітичних звітів, зокрема OECD, економічні кризи супроводжуються зростанням тривожності, невпевненості у збереженні зайнятості та зниженням задоволеності працею [58]. Це безпосередньо впливає на продуктивність і рівень організаційної прихильності.

Дослідження зарубіжних авторів свідчать, що в умовах кризи зростає значення внутрішньої мотивації, довіри до лідерства та психологічної безпеки [3]. Водночас матеріальні можливості організації часто обмежуються, що зумовлює необхідність переорієнтації мотиваційних інструментів із фінансових стимулів на нематеріальні механізми підтримки.

Кризові явища впливають на систему мотивації через такі основні чинники:

- зниження фінансових ресурсів та перегляд систем оплати праці;
- зростання тривожності та невизначеності;
- підвищення ризику скорочень персоналу;
- трансформацію організаційної структури;
- необхідність швидкої адаптації до нових умов діяльності.

Таким чином, мотиваційний менеджмент в умовах кризи набуває стратегічного значення, оскільки саме він забезпечує збереження людського потенціалу організації та її стійкість.

Особливості мотивації в кризових умовах можуть бути пояснені через призму класичних і сучасних теорій мотивації.

Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, у періоди нестабільності домінують базові потреби – безпеки та стабільності [46]. Працівники насамперед прагнуть збереження зайнятості, передбачуваності доходів і соціального захисту. Це означає, що організація повинна першочергово забезпечити відчуття захищеності.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга дозволяє стверджувати, що в кризових умовах особливої ваги набувають гігієнічні фактори – гарантії зайнятості, умови праці, політика керівництва, прозорість рішень [37]. Водночас мотиваційні фактори – визнання, відповідальність, можливість розвитку – залишаються необхідними для підтримання внутрішньої зацікавленості.

Теорія очікувань В. Врума підкреслює, що працівник зберігає мотивацію лише тоді, коли бачить реальний зв’язок між зусиллями та результатом [80]. У кризовий період важливо забезпечити чіткість завдань і прозорість критеріїв оцінювання.

Теорія справедливості Дж. Адамса набуває особливої актуальності, оскільки будь-які скорочення витрат або оптимізація персоналу можуть сприйматися як порушення балансу між вкладом і винагородою [1].

Концепція психологічного контракту Д. Руссо доводить, що порушення неформальних очікувань працівників у період кризи призводить до зниження довіри та залученості [64].

Кризові явища супроводжуються зростанням рівня стресу, емоційного виснаження та професійного вигорання. Дослідження організаційної поведінки свідчать, що невизначеність безпосередньо знижує рівень задоволеності працею та організаційної прихильності [34].

Особливого значення набуває психологічна безпека. За визначенням А. Едмондсон, це середовище, у якому працівники можуть відкрито висловлювати ідеї без страху негативних наслідків [25]. У кризових умовах психологічна безпека сприяє швидшій адаптації та інноваційності.

Дослідження трансформаційного лідерства Б. Басса доводять, що підтримувальний стиль керівництва підвищує довіру до організації та готовність персоналу долати труднощі [10].

Вітчизняні дослідники також наголошують, що в умовах соціально-економічної нестабільності зростає значення соціального партнерства та відкритих комунікацій [85; 90].

Відтак, мотиваційна політика в умовах кризових явищ повинна базуватися на принципах гнучкості, прозорості та соціальної відповідальності.

Необхідно забезпечувати інформаційну відкритість, а саме шляхом регулярної комунікації з персоналом, що здатна знизити рівень тривожності та сприяюти формуванню довіри. Прозорість управлінських рішень є ключовим фактором підтримання мотивації [46].

Підтримка зайнятості є також одним з важливих інструментів в умовах кризових явищ. Так як, навіть часткова зайнятість або гнучкий режим роботи краще сприймаються працівниками, ніж повна невизначеність. Практика багатьох європейських організацій під час пандемії COVID-19 показала ефективність тимчасових програм збереження робочих місць [85].

У періоди обмежених ресурсів та криз особливого значення набуває нематеріальна мотивація, а саме:

- визнання досягнень;
- розширення відповідальності;
- участь у прийнятті рішень;
- підтримка професійного розвитку;
- гнучкі умови праці.

Важливе значення відіграє і лідерство та підтримка. Так, дослідження B. Bass у межах теорії трансформаційного лідерства доводять, що підтримувальний стиль управління підвищує довіру та готовність персоналу до змін [10].

Управління мотивацією в умовах кризових явищ має стратегічний характер і передбачає:

1) Забезпечення відчуття безпеки відповідно до базових потреб працівників [46].
2) Підтримку відчуття справедливості [1].
3) Збереження психологічного контракту [64].
4) Формування культури довіри та психологічної безпеки [24].
5) Інвестування у розвиток людського капіталу навіть у період обмежених ресурсів [3].

Отже, з наведеного вбачається, що мотивація персоналу в умовах кризових явищ є складним багаторівневим процесом, що поєднує економічні, психологічні та соціальні аспекти управління. У періоди нестабільності змінюється структура потреб працівників, зростає значення безпеки, довіри та справедливості.

Ефективна мотиваційна політика повинна бути комплексною, адаптивною та орієнтованою на довгострокову стійкість організації. Саме збереження внутрішньої мотивації персоналу забезпечує конкурентоспроможність і здатність організації до відновлення після кризових потрясінь.

7.2. Мотивація в умовах цифровізації та дистанційної/гібридної роботи

Цифровізація та дистанційна робота є складовими трансформації сучасної організації праці. Вони не існують ізольовано: цифрові технології забезпечують можливість дистанційної зайнятості, а дистанційна робота, у свою чергу, змінює вимоги до цифрових інструментів управління. У результаті трансформується не лише технічне забезпечення діяльності, а й механізми управління результативністю, комунікації, контролю та мотивації персоналу.

Відтак мотивацію персоналу в умовах цифрової трансформації доцільно розглядати як управлінську систему, що забезпечує стійкість продуктивної поведінки працівників у середовищі: а) цифрової інфраструктури, б) розосереджених команд і гібридної зайнятості, в) підвищених вимог до саморегуляції та цифрових компетентностей [24; 59; 74]. Саме поєднання цих трьох компонентів формує новий контекст мотиваційного менеджменту.

Цифрова трансформація організацій у 2022–2024 рр. описується у дослідженнях як перехід від локальної автоматизації до переосмислення способів координації і створення цінності, коли цифрові інструменти стають «каркасом» управління роботою [12; 79]. У практиці HRM це проявляється не тільки в електронному документообігу чи дистанційному рекрутингу, а в поширенні:

- HR-аналітики й data-driven рішень щодо персоналу;
- цифрових систем управління результативністю (performance management platforms);
- інструментів цифрового навчання та розвитку;
- алгоритмічних механізмів розподілу завдань і моніторингу процесів [51; 74].

Для мотиваційного менеджменту це означає зміну умов формування мотивів і стимулів:

1) Мотивація стає більш «результатною»: зростає значення цілей, метрик, прозорих очікувань і регулярного зворотного зв’язку, оскільки цифрові системи роблять результати порівнюваними та вимірюваними [8; 12].

2) Мотивація стає більш «інформаційною»: працівники оцінюють справедливість і доцільність управлінських рішень через доступність/недоступність інформації, алгоритмів оцінювання, критеріїв KPI та правил роботи платформ [51; 74].

3) Мотивація стає більш «компетентнісною»: цифровізація підвищує роль безперервного навчання, адаптивності та цифрової грамотності; отже, розвиток компетентностей перетворюється на центральний нематеріальний мотиватор [82].

Отже, цифровізація змінює мотивацію не тільки «тому що технології», а тому що змінюється управлінська логіка: як задаються цілі, як вимірюється внесок, як організована взаємодія, як розподіляються ресурси й можливості розвитку.

Окремого аналізу потребує феномен алгоритмічного управління, який в останні роки став одним із центральних сюжетів досліджень цифрової праці та HRM. Йдеться про застосування алгоритмів і цифрових систем для планування, координації, оцінювання та контролю роботи (від «task allocation» до рейтингів продуктивності) [51; 74].

Дослідження підкреслюють подвійну природу алгоритмічного управління: воно може одночасно створювати цінність (швидкість, стандартизація, зменшення суб’єктивності) і породжувати ризики (втрата автономії, стрес, ерозія довіри) [51]. Саме тому мотиваційний ефект залежить не від факту використання алгоритмів, а від дизайну цифрового управління.

До ключових мотиваційних ризиків належать:

- ефект «постійного нагляду», коли працівник відчуває невидимий, але безперервний контроль;

- непрозорість оцінювання, коли працівник не розуміє, «чому алгоритм так вирішив»;

- зниження відчуття справедливості, якщо цифрові метрики не враховують контекст або нерівність умов роботи [51; 74].

У сучасній літературі наголошується: для підтримки мотивації в умовах цифрового контролю потрібні принаймні три управлінські принципи:

1) Прозорість правил (як формуються показники, що саме оцінюється, як впливають помилки даних);

2) Збереження автономії (право на вибір способу виконання, простір для професійного судження);

3) Людська відповідальність (алгоритм – інструмент, але не «остаточний суддя»; фінальні рішення мають залишатися керованими й підзвітними) [51; 72].

Ці принципи є критичними, бо без довіри цифрові інструменти підвищують короткострокову керованість, але знижують довгострокову залученість.

Зазначені зміни у механізмах алгоритмічного та цифрового управління не обмежуються внутрішньою перебудовою управлінських процедур. Вони створюють організаційні передумови для ширшого перегляду способів організації праці, зокрема переходу до дистанційних та гібридних моделей зайнятості. Якщо цифрові інструменти змінюють логіку координації та контролю, то дистанційна робота виступає формою практичної реалізації цієї логіки в умовах просторової розосередженості персоналу. Саме тому аналіз мотивації в цифровому середовищі потребує подальшого розгляду специфіки дистанційної праці.

Поширення дистанційної роботи стало не тимчасовою практикою, а стійкою моделлю для багатьох видів занять, що підтверджують огляди OECD та Eurofound [24; 59]. Європейські дослідження показують тенденцію до гібридизації: поєднання офісної та дистанційної присутності, яке стає переважним форматом там, де це технологічно можливо [24].

Це має прямі наслідки для мотивації, оскільки змінюються:

- механізми комунікації (більше асинхронності, більше письмових каналів, менше неформальних контактів);
- механізми координації (проектні платформи, короткі спринти, цифрові трекери задач);
- психологічні умови праці (саморегуляція, відокремлення роботи від дому, ризик ізоляції);
- відчуття належності (організаційна ідентичність потребує нових практик підтримки) [24; 59; 72].

Отже, дистанційна робота не «відміняє управління», а змінює його форму: управлінська взаємодія переходить у цифрові канали, стає більш регулярною, але менш «видимою», і це змінює мотиваційні механізми.

Сучасні дослідження показують, що найбільш стабільні позитивні ефекти для мотивації виникають у гібридному форматі, за умови належної організації управління. Зокрема, дослідження Bloom, Han & Liang (2022) демонструє, що гібридна модель може підвищувати задоволеність і знижувати плинність без втрати продуктивності в порівнянні з суто офісною моделлю [8].

До позитивних мотиваційних ефектів гібридної/дистанційної роботи, підтверджених у сучасній літературі, належать:

- підвищення автономії (контроль над часом і способом виконання завдань);
- зростання сприйманої довіри (за умови результатоорієнтованого управління);
- економія ресурсів (час на дорогу, гнучкість планування);
- краща індивідуальна продуктивність для завдань, що потребують концентрації [24; 59; 82].

Однак ці ефекти проявляються не автоматично. Eurofound підкреслює, що результативність і задоволеність залежать від політик організації: правил комунікації, доступності керівника, узгодженості очікувань, а також від

справедливого розподілу можливостей (не всі посади є «remote-capable») [24].

Найбільш типові демотиватори в умовах дистанційної роботи пов’язані не з технологіями як такими, а з психологічними й соціальними наслідками цифрового режиму праці, до них відносяться;

1) Соціальна ізоляція і зниження «соціального клею» команди. Зменшення випадкових взаємодій і неформального обміну знижує відчуття причетності, що може послаблювати внутрішню мотивацію та залученість [24; 72].

2) Цифрова втома і когнітивне перевантаження. Постійне переключення між каналами (чати, відеозустрічі, таск-менеджери) створює фрагментацію уваги, що з часом знижує продуктивність і мотивацію [24; 72].

3) Технострес. Дослідження Singh, Bala, Dey & Filieri (2022) показує, що інтенсивне використання цифрових платформ (і для роботи, і для приватних потреб) підвищує технострес, який веде до технологічного виснаження та зниження суб’єктивного добробуту працівників [72]. Для мотиваційного менеджменту це означає, що підтримка продуктивності в цифровому середовищі прямо пов’язана з управлінням навантаженням і «цифровою гігієною» (регламент комунікацій, межі доступності тощо).

Отже, в умовах дистанційної роботи мотивація залежить від того, чи здатна організація:

а) зберігати соціальні зв’язки команди;

б) управляти цифровими навантаженнями;

в) підтримувати відновлення ресурсів працівника.

Сучасні дослідження віртуальних команд показують, що мотиваційні механізми у цифрових середовищах значною мірою опосередковуються психологічною безпекою: готовністю висловлювати думки, ставити запитання, повідомляти про проблеми без страху санкцій.

Емпіричні дані для віртуальних команд підтверджують, що довіра між колегами сприяє знанняобміну, а психологічна безпека виступає важливим

психологічним «мостом» між довірою та продуктивною поведінкою. Для мотиваційного менеджменту це важливо, бо в цифровому середовищі значна частина результату залежить від неформального обміну знаннями, взаємодопомоги та якості координації.

Окремі дослідження також показують, що психологічна безпека у віртуальних командах пов'язана з тим, які саме IT-інструменти забезпечують «видимість» присутності й прогресу інших (awareness), а також як організація регулює правила комунікації. Отже, мотивація в цифрових командах формується не тільки стимулами, а й дизайном цифрового середовища взаємодії.

Ключовий управлінський зсув у гібридній роботі – це перехід від управління часом/присутністю до управління результатом. Саме цей перехід є центральним для мотивації, оскільки:

- робить внесок працівника більш «видимим» у цифрових метриках;
- підвищує значення цілей, критеріїв і регулярного зворотного зв'язку;
- змінює роль керівника: від контролюючої до координаційно-підтримувальної [24; 72].

Однак результатоорієнтованість працює як мотиватор лише за умов:

1) узгодженості цілей (цілі реалістичні, досяжні, зрозумілі);
2) справедливості метрик (показники враховують контекст і різні умови праці);
3) регулярного feedback-циклу (не раз на квартал, а систематично – короткими ітераціями) [24;51; 72].

Таким чином, мотивація в дистанційному форматі опирається не на «посилення контролю», а на якість управління результативністю.

Оскільки цифрове середовище швидко змінюється, зростає роль навчання як мотиваційного інструменту. Аналітичні звіти щодо майбутнього професій і навичок підкреслюють, що дефіцит цифрових навичок і потреба перекваліфікації стають ключовими викликами для організацій [82].

Працівники в таких умовах часто оцінюють роботодавця через призму: «чи дає він можливість розвитку».

У мотиваційному менеджменті це означає необхідність:

- системи безперервного навчання;
- внутрішніх траєкторій розвитку;
- визнання і сертифікації навичок;
- проєктної мобільності як способу накопичення компетентностей [24;82].

Тобто розвиток перестає бути «додатком» і стає частиною мотиваційної угоди між працівником і організацією.

Узагальнення сучасних досліджень дозволяє виділити набір практик, що найбільш послідовно пов’язані з підтримкою мотивації:

1. Політика “цифрових правил”. Визначення правил доступності, очікуваних каналів комунікації, часових вікон для синхронної взаємодії; це знижує перевантаження та технострес [24; 72].

2. Прозорість оцінювання результативності. Публічність критеріїв, зрозумілість метрик, пояснюваність цифрових рішень (особливо алгоритмічних) – умова довіри й справедливості [51].

3. Регулярний зворотний зв’язок і «ритми» управління. Короткі цикли планування/контролю (тиждень–двотижневі спринти), регулярні 1:1, узгодження очікувань – критичні для залученості у розосереджених командах [24].

4. Підтримка соціальної інтеграції. Онлайн-та офлайн-практики підтримки командної ідентичності: спільні дні присутності, ротації, наставництво, неформальні інтеракції [24].

5. Баланс автономії та контролю. Не «зняти контроль», а зробити його розумним: контроль за результатами + автономія у способах досягнення; це зменшує негативні ефекти алгоритмічного управління [51].

Підсумовуючи вище описане у цьому питанні, можна дійти висновку, що цифровізація та дистанційна/гібридна робота формують єдину

трансформацію сучасної організації праці, в межах якої змінюються управлінські механізми, характер взаємодії та психологічні умови праці. Мотивація в цих умовах визначається не лише системою стимулів, а:

- дизайном цифрового управління (прозорість, справедливість, автономія);
- якістю управління результативністю (цілі, метрики, feedback);
- здатністю організації підтримувати соціальну інтеграцію віртуальних команд;
- управлінням цифровими навантаженнями (зниження техностресу та цифрової втоми);
- можливостями розвитку компетентностей як ключовим нематеріальним мотиватором [24; 51; 72; 82].

Отже, ефективна мотиваційна політика в умовах цифрової та гібридної праці має поєднувати технологічну раціональність із людиноцентричними підходами, забезпечуючи стійку залученість і продуктивність персоналу в цифровому середовищі.

7.3. Мотивація інноваційної діяльності

Інноваційна діяльність у сучасній організації є не епізодичною ініціативою, а вже є постійною функцією розвитку, що забезпечує адаптацію до технологічних змін, конкуренції та нестабільності ринків. У останні роки у фокусі наукових досліджень опинилися не лише технологічні чинники інновацій, а й поведінкові механізми, які визначають здатність організацій генерувати та впроваджувати нові рішення: інноваційна поведінка працівників, креативність, обмін знаннями, психологічна безпека, довіра та справедливість оцінювання внеску [51; 59; 81]. Відповідно, мотивація інноваційної діяльності розглядається як цілеспрямована система впливів, що активізує ініціативність, експериментування та прийняття обґрунтованого ризику.

Цифрова трансформація та поширення гібридних форматів роботи додатково підсилюють значення інноваційної мотивації, оскільки змінюють способи координації, комунікації та управління результативністю. Це формує нові вимоги до організаційного середовища: працівник має бути здатним не лише виконувати завдання, а й формувати пропозиції щодо покращень, брати участь у проєктних командах і швидко навчатися [59; 82]. Отже, мотивація інноваційної діяльності набуває стратегічного характеру й потребує окремого розгляду в системі мотиваційного менеджменту.

У менеджменті інновацій інноваційна діяльність організації охоплює процеси створення, відбору, розвитку та впровадження нововведень (продуктових, процесних, організаційних, маркетингових). На рівні персоналу центральним поняттям є **інноваційна поведінка працівників**, яка включає не лише генерацію ідей, а й їх просування та реалізацію в робочому середовищі [24; 81]. Важливо підкреслити, що інноваційна активність має іншу природу, ніж виконання стандартних операцій:

- результат інноваційної діяльності заздалегідь невизначений;
- зростає ризик помилок і невдач;
- потрібні міжфункціональна взаємодія та обмін знаннями;
- потрібні автономія й «простір» для експерименту;
- цінується ініціатива, а не лише дисципліна.

Тому мотивація інноваційної діяльності повинна підтримувати не тільки кінцевий результат, а й сам процес пошуку та тестування рішень.

Емпіричні дослідження останніх років стабільно підтверджують: ключовим чинником інноваційної поведінки є **внутрішня мотивація**, пов’язана з інтересом до змісту завдань, відчуттям компетентності, автономії та значущості роботи [8; 41]. У контексті інновацій внутрішня мотивація особливо важлива, оскільки:

- інноваційні задачі часто не мають «швидкої винагороди»;
- високий рівень невизначеності знижує ефективність суто зовнішніх стимулів;

- інновації потребують когнітивного зусилля, що підтримується радше інтересом і залученістю, ніж контролем.

Водночас зовнішні стимули не втрачають значення. Їхня роль полягає у підкріпленні результатів, визнанні внеску й зменшенні відчуття «марності» інноваційних зусиль. Проте сучасні дослідження показують: конструкція винагород має бути такою, щоб не руйнувати внутрішню мотивацію і не перетворювати інноваційну активність на формальне «полювання за преміями» [36; 41].

Для ефективного мотиваційного менеджменту важливо розрізняти групи мотиваторів, а саме:

1. Внутрішні мотиватори інноваційної діяльності:

- інтерес до творчих і складних завдань;
- прагнення професійного розвитку та самореалізації;
- відчуття авторства і впливу на зміни;
- ціннісна орієнтація на розвиток і навчання;
- задоволення від експериментування та вирішення проблем[8; 41].

2. Зовнішні мотиватори:

- преміювання за впроваджені інновації;
- участь у прибутках/економічному ефекті;
- гранти, бюджети на експерименти;
- кар'єрні можливості (проєктні ролі, лідерство);
- публічне визнання та статус у професійній спільноті [36; 97].

Суттєво, що ефективність зовнішніх стимулів для інновацій залежить від того, за що саме винагороджують: лише за успішний результат чи також за якісний процес (тестування гіпотез, прототипування, навчання команди). Дослідження показують, що орієнтація винятково на «перемоги» підвищує ризик приховування помилок і знижує готовність до експерименту [56; 81].

Варто вказати, що мотивація інноваційної діяльності не може бути забезпечена лише індивідуальними стимулами. Вирішальну роль відіграють параметри організаційного середовища, а саме такі як:

1) Психологічна безпека та толерантність до помилок.

Психологічна безпека означає можливість висловлювати пропозиції та сумніви без страху осуду чи санкцій. У сучасних емпіричних роботах доведено, що психологічна безпека підсилює інноваційну поведінку через зростання готовності до обміну знаннями та участі в експериментах [56; 81]. Для організації це означає: якщо помилки караються або висміюються, інноваційність стає декларативною.

2) Клімат інновацій та підтримка ініціативи.

Дослідження зв'язку інноваційного клімату з інноваційною поведінкою показують, що підтримка ідей, доступність ресурсів та справедливість процедур відбору проєктів прямо впливають на готовність працівників проявляти ініціативу [81]. Відсутність «шляху ідеї» (від подання до розгляду й реалізації) призводить до втрати довіри та демотивації.

3) Автономія та проєктна організація праці.

Інноваційна діяльність потребує певної автономії – можливості самостійно обирати інструменти, формувати гіпотези, пропонувати зміни. У гібридних та цифрових середовищах автономія стає ще більш значущою, оскільки частина управлінських взаємодій переноситься у цифрові канали, а робота дедалі частіше організована у вигляді проєктів [24; 59].

4) Обмін знаннями та міжфункціональна взаємодія.

Інновації рідко є продуктом «однієї функції». Ефективне інноваційне середовище спирається на міжфункціональні команди, внутрішні мережі знань, спільноти практик. Емпіричні дослідження підтверджують, що обмін знаннями виступає механізмом, через який психологічна безпека перетворюється на інноваційну поведінку [56; 81].

У практиці мотиваційного менеджменту інновацій доцільно застосовувати комплексний набір ***інструментів****:*

1) Системи управління ідеями (idea management).

Ефективною вважається організація прозорого циклу: генерація → відбір → прототип → тестування → впровадження. Такі системи знижують

бар’єр для участі та забезпечують «видимість» внеску, що є важливим мотиватором [2; 9].

2) Портфель стимулів: поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів.

Матеріальні стимули: премії за ефект, бюджет на експерименти, гранти для команд, частка від економії чи доходу. Нематеріальні стимули: визнання, кар’єрні можливості, участь у стратегічних проєктах, доступ до навчання й конференцій, розширення повноважень [36; 97].

Окремі сучасні дослідження підкреслюють важливість організаційної підтримки як чинника, що підсилює вплив винагород на креативність і інноваційність [36].

3) Управління навантаженням і часом для інновацій.

Інновації практично неможливі, якщо працівник працює в режимі постійної операційної завантаженості. Тому одним із мотиваторів виступає надання часу й ресурсів для експериментування (наприклад, інноваційні спринти, внутрішні хакатони, «вікна» для R&D-завдань) [59; 97].

4) Підтримка цифрових компетентностей і навчання.

Звіти про тенденції ринку праці підкреслюють, що в останні роки зростає потреба в reskilling/upskilling, що безпосередньо пов’язано з інноваційною здатністю організацій [82]. Можливості навчання стають для працівників ключовим довгостроковим мотиватором і фактором утримання.

Окремо слід зазначити, що інноваційна активність значною мірою залежить від управлінської поведінки керівників. Працівники оцінюють не тільки розмір винагород, а й:

- чи справедливо розподіляються ресурси;
- чи прозорий відбір проєктів;
- чи визнається авторство ідей;
- чи є підтримка у разі невдач [56; 81].

У сучасній літературі підкреслюється: інновації потребують лідерства, яке одночасно забезпечує напрям, ресурси й психологічно безпечне

середовище [56]. Непослідовність управлінських рішень, «приватизація успіхів» керівниками або ігнорування ініціатив знижують мотивацію навіть за наявності формальних програм інновацій.

Оцінювання інновацій потребує іншої логіки, ніж оцінювання операційної діяльності. Надмірна орієнтація на короткострокові KPI може демотивувати інновації, оскільки експерименти не завжди дають негайний ефект.

Доцільно застосовувати комбінацію:

- процесних показників (кількість ідей, участь у проєктах, тестування гіпотез, навчання);
- результативних показників (впровадження, економічний ефект, покращення якості, нові продукти/послуги);
- поведінкових індикаторів (обмін знаннями, ініціативність, міжфункціональна взаємодія) [81; 97].

Прозора система оцінювання є мотиваційним фактором, бо підтримує відчуття справедливості та «сенсу» інноваційних зусиль.

Неправильно побудована система стимулювання інновацій може спричинити небажані ефекти:

- формалізація інновацій – генерування ідей «для звіту», без реальної цінності;
- конкуренція замість кооперації – якщо винагороди налаштовані на індивідуальні рейтинги;
- демотивація через непрозорість – коли незрозуміло, чому одні проєкти підтримують, а інші ігнорують;
- страх помилок – якщо помилки караються, інноваційний процес «зупиняється» на рівні ідей [56; 81].

Ці ризики підтверджують, що мотивація інновацій повинна бути системною: стимулювання має поєднуватися з культурою довіри, підтримкою навчання і справедливими процедурами.

Враховуючи наведене вище у цьому пиитанні можна узагальнити, що мотивація інноваційної діяльності є стратегічною складовою мотиваційного менеджменту, оскільки інноваційна поведінка працівників визначає здатність організації до розвитку в умовах технологічних змін і конкуренції. Ефективна мотивація інновацій базується на поєднанні внутрішніх мотиваторів (інтерес, автономія, розвиток, значущість) і зовнішніх стимулів (визнання, ресурси, винагороди), однак вирішальну роль відіграє організаційне середовище: психологічна безпека, підтримка ініціативи, справедливість процедур і можливості навчання [36; 56; 81].

Отже, мотиваційна система інновацій має розглядатися як комплекс управлінських практик, що забезпечують стійку інноваційну активність персоналу на рівні ідей, проєктів та впроваджених результатів.

7.4. Особливості мотивації різних поколінь працівників

Сучасний ринок праці характеризується одночасною присутністю кількох поколінь працівників, що відрізняються соціальним досвідом, системою цінностей, ставленням до праці, очікуваннями щодо кар’єри та формами професійної взаємодії. Поколінна різноманітність стає важливим чинником формування мотиваційної політики організації, оскільки універсальні мотиваційні інструменти дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними [16; 82].

У наукових дослідженнях останніх років підкреслюється, що хоча індивідуальні відмінності завжди залишаються визначальними, поколінна належність впливає на структуру професійних цінностей, очікування щодо лідерства, сприйняття справедливості, баланс роботи та особистого життя, а також на ставлення до цифрових технологій [65;82]. Відтак мотиваційний менеджмент має враховувати особливості різних поколінь для забезпечення залученості, утримання персоналу та підтримки продуктивності.

Покоління у соціологічному та управлінському контексті визначається як група осіб, народжених у певний історичний період, які сформувалися під

впливом подібних соціально-економічних, політичних і культурних умов. У сучасній літературі найчастіше виокремлюють такі покоління, представлені на ринку праці:

- покоління Baby Boomers (приблизно 1946–1964 рр. народження);
- покоління X (1965–1980 рр.);
- покоління Y (Millennials) (1981–1996 рр.);
- покоління Z (після 1997 р.) [22; 82].

Окремі дослідження останніх років наголошують на необхідності обережного застосування поколінних узагальнень, оскільки відмінності між віковими групами можуть бути пов'язані не лише з поколінними ефектами, а й із життєвим циклом або кар'єрним етапом [16]. Проте емпіричні дані підтверджують наявність певних стійких відмінностей у професійних цінностях і мотиваційних очікуваннях [45; 65]. Нижче розглянемо їх детальніше.

Мотиваційні особливості покоління Baby Boomers.

Покоління Baby Boomers формувалося в умовах післявоєнної економічної стабілізації та індустріального розвитку. Для представників цієї групи характерними є:

- висока лояльність до організації;
- орієнтація на стабільність зайнятості;
- повага до ієрархії;
- значення формального статусу та визнання досвіду.

Мотиваційні інструменти, що є ефективними для цієї групи, включають:

- довгострокові соціальні гарантії;
- пенсійні програми;
- формальне визнання професійних досягнень;
- залучення до наставництва та передавання досвіду.

Дослідження показують, що для працівників старших поколінь важливою є справедливість винагороди та повага до професійного внеску [65].

Особливості мотивації покоління X.

Покоління X формувалося в період економічної трансформації, зростання конкуренції та технологічних змін. Для нього характерні:

- прагнення автономії;
- орієнтація на професійну компетентність;
- баланс роботи та особистого життя;
- прагматичне ставлення до кар'єри.

Мотиваційні чинники для покоління X:

- гнучкий графік роботи;
- можливості професійного розвитку;
- справедлива система винагороди;
- чіткі критерії оцінювання результатів.

Дослідження 2022–2023 років підтверджують, що для представників покоління X важливою є управлінська прозорість і можливість самостійного прийняття рішень [45].

Мотивація покоління Y (Millennials).

Покоління Y формувалося в умовах глобалізації та розширення освітніх можливостей. Для цієї групи характерними є:

- прагнення до самореалізації;
- потреба у швидкому зворотному зв'язку;
- орієнтація на сенс роботи;
- висока мобільність;
- позитивне ставлення до командної взаємодії.

Згідно з сучасними дослідженнями, для Millennials важливими є:

- можливості розвитку та навчання;
- участь у прийнятті рішень;
- гнучкі формати роботи;

- ціннісна відповідність між працівником і організацією [22; 50].

Залученість представників цього покоління зростає за умови наявності чіткої місії організації та соціальної відповідальності бізнесу.

Покоління Z: нові виклики для мотиваційного менеджменту.

Покоління Z є першим поколінням, що повністю сформувалося в цифровому середовищі. Для нього характерні:

- цифрова компетентність;
- прагнення гнучкості та швидкої адаптації;
- потреба у психологічному комфорті;
- висока чутливість до цінностей організації.

Згідно з міжнародними звітами 2023–2024 років, покоління Z високо оцінює:

- можливості професійного розвитку;
- інклюзивність;
- ментальне благополуччя;
- баланс роботи та життя;
- соціальну значущість діяльності [50; 82].

Для цієї групи ефективними є інструменти менторства, цифрові платформи зворотного зв’язку та індивідуалізовані траєкторії розвитку.

Неправильне трактування поколінних відмінностей може призвести до:

- стереотипізації;
- конфліктів між віковими групами;
- нерівності у доступі до можливостей розвитку.

Дослідження підкреслюють, що замість жорсткого «поколінного поділу» ефективніше застосовувати принцип персоналізації мотивації, поєднуючи індивідуальні підходи з урахуванням вікових особливостей [16; 45].

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє виокремити такі напрями формування мотиваційної політики в умовах вікової різноманітності:

1. Гнучкість системи стимулювання.
2. Індивідуалізація кар’єрних траєкторій.
3. Прозорість процедур оцінювання.
4. Розвиток програм наставництва.
5. Формування культури взаємоповаги.
6. Інтеграція програм психологічної підтримки.
7. Поєднання цифрових та традиційних каналів комунікації.

Таким чином, ефективна мотиваційна система в умовах поколінної різноманітності повинна базуватися на балансі універсальних принципів (справедливість, прозорість, розвиток) і диференційованих інструментів, адаптованих до потреб різних вікових груп.

Поколінна різноманітність є об’єктивною характеристикою сучасного ринку праці та важливим фактором мотиваційного менеджменту. Врахування відмінностей у цінностях, кар’єрних очікуваннях та ставленні до роботи дозволяє підвищити рівень залученості, зменшити плинність кадрів і зміцнити організаційну культуру.

Водночас сучасні дослідження застерігають від надмірного узагальнення поколінних характеристик і наголошують на необхідності поєднання поколінного та індивідуального підходів [16; 65]. Отже, мотивація різних поколінь працівників повинна розглядатися як гнучка система управлінських практик, що враховує соціальні трансформації, цифровізацію та зміну трудових цінностей.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Проаналізуйте трансформацію мотиваційної системи організації в умовах кризи. Яким чином дефіцит фінансових ресурсів та зростання загальної невизначеності змінюють співвідношення між матеріальними та нематеріальними стимулами?

2. Розкрийте сутність концепції «алгоритмічного управління» в контексті цифровізації HRM. Які основні мотиваційні ризики виникають при

переході до контролю через цифрові платформи та які управлінські принципи дозволяють мінімізувати ефект «постійного нагляду»?

3. Порівняйте вплив дистанційної та гібридної моделей роботи на психологічний стан персоналу. Обґрунтуйте, чому гібридний формат вважається найбільш збалансованим з точки зору поєднання автономії працівника та його соціальної інтеграції в команду.

4. Визначте роль «психологічної безпеки» як критичного фактора інноваційної поведінки. Як саме готовність до ризику та толерантність до помилок в організаційній культурі впливають на внутрішню мотивацію до створення нововведень?

5. Сформулюйте основні вимоги до оцінювання результативності персоналу в цифровому середовищі. Чому в умовах гібридної роботи акцент в управлінні зміщується з контролю за часом/процесом на управління за результатами ?

6. Яким чином відмінності у соціально-історичному контексті формування поколінь визначають їхні пріоритети у виборі між матеріальною винагородою, балансом роботи і життя та можливостями професійного розвитку?

7. У чому полягає небезпека «поколінної стереотипізації» для організаційної культури?

Тема 8. Формування мотиваційної політики організації

8.1. Сутність та принципи побудови мотиваційної політики.

8.2. Узгодження інтересів працівників і організації.

8.3. Інтеграція матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації.

8.4. Етапи розроблення мотиваційної політики.

8.5. Ризики та помилки у формуванні мотиваційної політики.

8.1. Сутність та принципи побудови мотиваційної політики

Мотиваційна політика організації є системоутворювальним елементом стратегічного управління персоналом і відображає сукупність принципів, норм, управлінських рішень та інструментів, спрямованих на формування стійкої трудової активності працівників відповідно до стратегічних цілей організації. Якщо мотиваційний механізм відображає внутрішню логіку взаємодії потреб, мотивів і стимулів, то мотиваційна політика виступає нормативно закріпленою управлінською конструкцією, яка визначає правила, процедури та стандарти реалізації мотиваційного впливу [4; 10].

У сучасних наукових підходах мотиваційна політика розглядається як складова системи сталога HR-менеджменту (Sustainable HRM) та стратегічного управління людським капіталом. Її формування пов’язується не лише з підвищенням продуктивності праці, але й із забезпеченням довгострокової стійкості організації, розвитком компетентностей персоналу та підтриманням організаційної залученості [10; 21].

Сутність мотиваційної політики полягає у створенні цілісної системи управлінських рішень, що забезпечують:

- узгодження інтересів працівників і організації;
- підтримання внутрішньої та зовнішньої мотивації;
- формування справедливого та прозорого середовища винагороди;
- стимулювання результативності та інноваційності;
- збереження людського капіталу.

На відміну від окремих мотиваційних заходів (преміювання, соціальний пакет, програми розвитку), мотиваційна політика має стратегічний характер. Вона визначає логіку побудови всієї системи стимулювання, забезпечує її узгодженість із корпоративною культурою, системою оцінювання результативності та кадровою стратегією [21].

У теоретичному аспекті мотиваційна політика поєднує економічні, соціальні та психологічні компоненти. Економічний вимір охоплює оплату праці, бонусні програми, участь у прибутках. Соціальний – формування сприятливого організаційного середовища, забезпечення соціальних гарантій, підтримку балансу «робота – життя». Психологічний – розвиток автономії, визнання, професійного зростання та залученості.

Таким чином, мотиваційна політика виступає інструментом стратегічного впливу на трудову поведінку, який забезпечує інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину управлінську систему.

Сучасні дослідження підкреслюють, що ефективність мотиваційної політики визначається її інтеграцією зі стратегією організації [10; 82]. Мотиваційні інструменти мають відображати стратегічні пріоритети: інноваційність, клієнтоорієнтованість, операційну ефективність або цифрову трансформацію.

Наприклад:

- стратегія інноваційного розвитку потребує стимулювання творчості та ініціативності;
- стратегія якості – підтримки відповідальності та дотримання стандартів;
- стратегія зростання – розвитку компетентностей і управління талантами.

У межах стратегічного управління мотиваційна політика виконує такі функції:

1) Трансляція стратегічних цілей у систему індивідуальних стимулів.

2) Підтримка залученості персоналу.

3) Формування організаційної прихильності.

4) Зниження плинності кадрів.

5) Підвищення інноваційної активності.

Таким чином, мотиваційна політика виступає механізмом реалізації стратегії через поведінку персоналу.

Формування ефективної мотиваційної політики ґрунтується на низці ***базових принципів***, які забезпечують її результативність та довгострокову стійкість, далі розглянемо їх.

Принцип стратегічної узгодженості.

Мотиваційна система має відповідати місії, цілям та стратегічним пріоритетам організації [10].

Принцип справедливості.

Сприйняття працівниками справедливості розподілу винагород є ключовим фактором підтримання мотивації. Дослідження у сфері організаційної поведінки підтверджують прямий зв’язок між відчуттям справедливості та рівнем залученості [15].

Принцип прозорості.

Процедури нарахування винагороди, критерії оцінювання та правила просування повинні бути зрозумілими та відкритими.

Принцип диференціації.

Система мотивації має враховувати індивідуальні особливості працівників, рівень їх внеску, професійні потреби та поколінні відмінності.

Принцип комплексності.

Мотиваційна політика повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання.

Принцип адаптивності.

Система мотивації має бути гнучкою та здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема цифровізацію, трансформації ринку праці та економічну нестабільність [82].

Принцип довгострокової орієнтації.

Мотиваційна політика повинна сприяти не лише короткостроковому зростанню продуктивності, але й розвитку людського капіталу та збереженню кадрового потенціалу.

Недотримання принципів побудови мотиваційної політики може призвести до:

- формалізації стимулювання;
- демотивації через несправедливість;
- втрати довіри;
- конфліктів між підрозділами;
- зростання плинності кадрів.

Сучасні дослідження підкреслюють, що помилки у мотиваційній політиці часто пов’язані з її фрагментарністю або невідповідністю стратегії організації [15; 21].

Мотиваційна політика охоплює такі ***основні структурні*** блоки:

1. Система оплати праці (базова заробітна плата, премії, бонуси).
2. Програми розвитку та навчання.
3. Система оцінювання результативності.
4. Нематеріальні стимули (визнання, участь у прийнятті рішень).
5. Соціальні гарантії та програми добробуту.
6. Механізми внутрішньої комунікації та зворотного зв’язку.

Узгодженість цих елементів забезпечує системність мотиваційної політики.

Отже, *мотиваційна політика* є стратегічною складовою системи управління організацією. Її сутність полягає у формуванні цілісної, узгодженої та справедливої системи стимулювання, що забезпечує підтримання трудової активності, розвиток людського капіталу та реалізацію стратегічних цілей.

Ефективна мотиваційна політика базується на принципах стратегічної узгодженості, справедливості, прозорості, комплексності та адаптивності [10;

15; 82]. Її реалізація сприяє формуванню залученості, організаційної прихильності та довгострокової конкурентоспроможності.

8.2 Узгодження інтересів працівників і організації

Узгодження інтересів працівників і організації є центральною проблемою мотиваційної політики та ключовою умовою її ефективності. В основі мотиваційного менеджменту лежить припущення про те, що поведінка працівника визначається його особистими потребами, цілями та очікуваннями, тоді як організація функціонує відповідно до стратегічних, економічних та соціальних пріоритетів. Розбіжність між цими векторами призводить до конфліктів, зниження залученості та втрати продуктивності. Водночас їх гармонізація створює синергію, що забезпечує стійкий розвиток організації [4].

У сучасних умовах економіки знань узгодження інтересів набуває стратегічного характеру. Організації конкурують не лише за ринки збуту, а й за таланти, тому здатність створити мотиваційне середовище, у якому особисті цілі працівника співвідносяться з корпоративними завданнями, стає фактором конкурентоспроможності [21].

Узгодження інтересів ґрунтується на положеннях теорій обміну, справедливості та очікувань. Відповідно до концепції соціального обміну, трудові відносини розглядаються як взаємний обмін ресурсами між працівником і організацією: працівник надає свій час, компетентності та зусилля, а організація забезпечує винагороду, розвиток і соціальну підтримку [7].

Теорія справедливості підкреслює, що працівники оцінюють співвідношення між своїм внеском і отриманою винагородою порівняно з іншими. Порушення балансу викликає демотивацію та зниження результативності [15].

З позицій теорії очікувань мотивація виникає тоді, коли працівник переконаний, що його зусилля призведуть до результату, а результат – до

значущої для нього винагороди. Отже, узгодження інтересів передбачає чіткий зв'язок між цілями організації та системою стимулювання [10].

Інтереси працівника можуть включати:

- матеріальну стабільність;
- професійний розвиток;
- кар'єрне зростання;
- автономію та визнання;
- баланс роботи та особистого життя.

Інтереси організації охоплюють:

- підвищення продуктивності;
- досягнення стратегічних цілей;
- зниження витрат;
- інноваційність;
- утримання талановитого персоналу.

Проблема полягає в тому, що інтереси сторін не завжди автоматично збігаються. Наприклад, прагнення працівника до гнучкого графіка може суперечити операційним потребам виробництва. Тому завдання мотиваційної політики полягає у пошуку компромісних управлінських рішень.

Механізми узгодження інтересів, включає:

1) Систему управління результативністю.

Чітке визначення індивідуальних KPI, пов'язаних зі стратегічними цілями організації, дозволяє транслювати корпоративні завдання у персональні цілі [21].

2) Прозору систему винагороди.

Винагорода має бути безпосередньо пов'язана з результатами праці та відповідати принципу справедливості.

3) Участь працівників у прийнятті рішень.

Залучення персоналу до обговорення стратегічних питань підвищує рівень організаційної прихильності та відповідальності.

4) Програми розвитку і навчання.

Інвестиції у професійне зростання створюють взаємовигідний ефект: працівник підвищує компетентність, а організація отримує кваліфікований людський капітал [10].

5) Корпоративна культура довіри.

Культура відкритої комунікації та підтримки сприяє формуванню спільних цінностей.

Невідповідність інтересів може проявлятися у:

- зниженні залученості;
- опорі змінам;
- формальному виконанні обов'язків;
- зростанні плинності кадрів.

Сучасні дослідження показують, що відкритий діалог, регулярна комунікація та гнучкість мотиваційних програм знижують ризик конфліктів [15; 21].

В рамках даного питання, слід відмітити, що лідери відіграють ключову роль у процесі гармонізації індивідуальних і корпоративних цілей. Трансформаційне лідерство, орієнтоване на натхнення, розвиток і підтримку працівників, сприяє формуванню спільного бачення та зміцненню довіри [7].

Ефективний керівник здатний:

- пояснити значущість стратегічних цілей;
- забезпечити зворотний зв'язок;
- підтримати професійний розвиток;
- справедливо оцінювати результати.

Розглядаючи дане питання, також слід позначити, що поширення дистанційної роботи та цифрових платформ змінило структуру інтересів працівників. Зростає значення автономії, гнучкості та психологічного комфорту. Організації, своєю чергою, зацікавлені у підтриманні продуктивності та контролю результатів.

Баланс досягається через:

- цифрові системи оцінювання результатів;

- гнучкі графіки;

- програми wellbeing;

- підтримку цифрових компетентностей [82].

Отже, узгодження інтересів працівників і організації є стратегічним завданням мотиваційної політики. Воно передбачає формування такої системи стимулювання, за якої досягнення корпоративних цілей одночасно сприяє реалізації особистих потреб працівника.

Ефективність узгодження забезпечується прозорістю, справедливістю, участю персоналу у прийнятті рішень та розвитком організаційної культури довіри. У сучасних умовах цифровізації та трансформації ринку праці гармонізація інтересів стає ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності організації.

8.3 Інтеграція матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації

Інтеграція матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації є необхідною умовою формування ефективної мотиваційної політики організації. Сучасні підходи до управління персоналом доводять, що ізольоване використання лише фінансових або виключно нефінансових стимулів не забезпечує довгострокової залученості персоналу. Стійкий мотиваційний ефект досягається лише за умови їх системного поєднання та стратегічної узгодженості.

У контексті економіки знань і зростання ролі інтелектуальної праці нематеріальні фактори – визнання, автономія, професійний розвиток, залученість – дедалі більше визначають поведінку працівників. Водночас матеріальна винагорода залишається базовою умовою задоволення економічних потреб та забезпечення відчуття справедливості. Отже, завдання мотиваційного менеджменту полягає не у протиставленні цих інструментів, а в їх інтеграції в єдину систему [10; 15].

Матеріальні інструменти мотивації охоплюють:

- базову заробітну плату;
- преміювання та бонусні програми;
- участь у прибутках;
- соціальний пакет;
- додаткові компенсаційні виплати.

Їх функція полягає у забезпеченні економічної стабільності працівника та стимулюванні досягнення конкретних результатів.

Нематеріальні інструменти включають:

- професійне визнання;
- кар'єрне зростання;
- можливості навчання та розвитку;
- участь у прийнятті рішень;
- гнучкий режим праці;
- формування позитивного психологічного клімату.

Нематеріальна мотивація сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості у праці та довгострокової організаційної прихильності [15].

Сучасні дослідження доводять, що матеріальні стимули забезпечують короткостроковий поведінковий ефект, тоді як нематеріальні формують стійку внутрішню мотивацію [21]. Надмірна орієнтація лише на фінансові винагороди може призвести до зниження внутрішнього інтересу до роботи (ефект «витіснення» внутрішньої мотивації).

Інтеграція передбачає:

- Узгодження системи оплати праці з можливостями професійного розвитку.
- Поєднання преміювання з програмами визнання.
- Врахування нематеріальних факторів при оцінюванні результативності.
- Формування культури довіри та справедливості.

Таким чином, інтеграція забезпечує баланс між зовнішнім стимулюванням і внутрішніми спонуками працівників.

У сучасному менеджменті використовуються кілька моделей (підходів) до інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів:

1. Модель «Total Rewards».

Концепція Total Rewards передбачає поєднання фінансової винагороди, соціальних гарантій, можливостей розвитку, балансу «робота – життя» та корпоративної культури в єдину систему управління винагородою [4].

2. Модель стратегічної узгодженості.

Відповідно до цього підходу, кожен елемент мотиваційної системи повинен бути пов'язаний зі стратегічними цілями організації. Наприклад, інноваційна стратегія потребує стимулювання творчості через нематеріальні інструменти та бонуси за реалізовані проєкти [10].

3. Інтеграція через систему управління результативністю.

Поєднання оцінювання результатів із винагородою та розвитком компетентностей забезпечує системність мотиваційної політики.

Інтеграція матеріальних і нематеріальних інструментів *дозволяє*:

- підвищити рівень залученості персоналу;
- знизити плинність кадрів;
- забезпечити справедливість винагороди;
- підтримати інноваційну активність;
- сформувати позитивний імідж роботодавця.

Дослідження у сфері організаційної поведінки підтверджують, що комплексний підхід до мотивації підвищує довіру до керівництва та зміцнює організаційну культуру [15; 21].

Відсутність інтеграції може призвести до:

- суперечностей між системою оплати праці та корпоративними цінностями;
- формального преміювання без урахування якісних показників;
- демотивації через нерівномірний розподіл винагород;
- зниження внутрішньої мотивації.

Тому інтеграція має здійснюватися на основі чіткої мотиваційної стратегії та регулярного моніторингу її ефективності.

Інтеграція в умовах цифровізації та гнучкої зайнятості. Поширення дистанційної роботи посилює значення нематеріальних стимулів: довіри, автономії, зворотного зв'язку. Водночас матеріальна винагорода залишається базовим чинником стабільності.

Організації застосовують:

- цифрові платформи визнання досягнень;
- гнучкі бонусні програми;
- індивідуалізовані пакети винагород;
- програми wellbeing.

Такий підхід забезпечує адаптивність мотиваційної системи до нових умов праці [82].

Отже, з огляду на розглянуте, можна зробити висновок, що інтеграція матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації є стратегічною умовою ефективності мотиваційної політики. Матеріальні стимули забезпечують економічну основу трудової активності, тоді як нематеріальні формують внутрішню зацікавленість і довгострокову залученість.

Комплексна інтеграція сприяє узгодженню інтересів працівників і організації, підвищенню продуктивності та забезпеченню сталого розвитку. Системність, справедливість і стратегічна узгодженість виступають ключовими умовами ефективності інтегрованої мотиваційної системи.

8.4. Етапи розроблення мотиваційної політики

Розроблення мотиваційної політики є складним управлінським процесом, що потребує системного підходу, стратегічного бачення та врахування особливостей організації, її персоналу й зовнішнього середовища. На відміну від фрагментарного впровадження окремих стимулів, формування повноцінної мотиваційної політики передбачає поетапну,

логічно структуровану діяльність, спрямовану на створення узгодженої системи впливу на трудову поведінку працівників.

Сучасні підходи до стратегічного управління людськими ресурсами підкреслюють, що ефективність мотиваційної політики визначається її відповідністю загальній стратегії організації, адаптивністю до змін ринку праці та здатністю забезпечувати довгострокову залученість персоналу [10; 21]. Відтак процес її розроблення має бути структурованим, аналітично обґрунтованим та інтегрованим у систему стратегічного управління.

До основних етапів розроблення мотиваційної політики належать.

Етап 1. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища.

Першим етапом є комплексний аналіз факторів, що впливають на формування мотиваційної політики. Діагностика охоплює:

1) Аналіз зовнішнього середовища:

- стан ринку праці;
- рівень конкуренції за таланти;
- галузеві стандарти оплати праці;
- соціально-економічні умови;
- тенденції цифровізації та гнучкої зайнятості [82].

2) Аналіз внутрішнього середовища:

- стратегічні цілі організації;
- фінансові можливості;
- кадрову структуру;
- рівень залученості персоналу;
- наявну систему винагород;
- організаційну культуру.

На цьому етапі доцільно використовувати методи анкетування, інтерв'ювання, аналізу показників плинності кадрів, оцінювання задоволеності працею, а також HR-аналітику. Діагностика дозволяє виявити мотиваційні проблеми, конфлікти інтересів та зони ризику.

Етап 2. Визначення цілей мотиваційної політики.

На основі проведеного аналізу формулюються стратегічні та оперативні цілі мотиваційної політики. Вони повинні бути узгоджені зі стратегією розвитку організації.

Цілі можуть включати:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- формування інноваційної активності;
- зміцнення організаційної прихильності;
- розвиток людського капіталу.

Важливо, щоб цілі були конкретними, вимірюваними та досяжними, що відповідає принципам сучасного стратегічного управління [10].

Етап 3. Формування принципів і концептуальної моделі мотивації.

На цьому етапі визначається концепція мотиваційної політики: орієнтація на результативність, розвиток компетентностей, підтримку інновацій чи соціальну відповідальність.

Формулюються ключові принципи:

- стратегічна узгодженість;
- справедливість;
- прозорість;
- комплексність;
- адаптивність;
- довгострокова орієнтація [4; 21].

Концептуальна модель має визначати співвідношення матеріальних і нематеріальних інструментів, систему оцінювання результативності та механізми зворотного зв’язку.

Етап 4. Проєктування системи мотиваційних інструментів.

Цей етап передбачає розроблення конкретних механізмів реалізації мотиваційної політики:

1. **Система оплати праці** (тарифна сітка, бонусні програми, премії).

2. **Програми розвитку персоналу** (навчання, кар’єрні траєкторії).

3. **Система оцінювання результативності** (KPI, OKR, компетентнісна оцінка).

4. **Нематеріальні стимули** (визнання, наставництво, участь у проєктах).

5. **Соціальні програми та wellbeing-ініціативи.**

Важливо забезпечити логічний зв’язок між оцінюванням результатів та винагородою, а також врахувати особливості різних категорій персоналу.

Етап 5. Узгодження та комунікація мотиваційної політики.

Мотиваційна політика має бути не лише розроблена, а й прийнята працівниками. Тому необхідно:

- забезпечити відкриту комунікацію;
- пояснити цілі та принципи системи;
- залучити керівників підрозділів до її впровадження;
- врахувати зворотний зв’язок.

Дослідження підтверджують, що прозорість і комунікація значно підвищують довіру до мотиваційної системи та рівень залученості персоналу [15].

Етап 6. Впровадження мотиваційної політики

Впровадження передбачає:

- нормативне закріплення процедур;
- навчання керівників;
- запуск системи оцінювання;
- інтеграцію цифрових інструментів управління винагородами;
- моніторинг початкових результатів.

Важливо забезпечити поетапність впровадження, щоб мінімізувати ризики та спротив змінам.

Етап 7. Оцінювання ефективності та коригування.

Мотиваційна політика потребує постійного моніторингу. Оцінювання може здійснюватися за такими показниками:

- рівень залученості персоналу;
- продуктивність;
- плинність кадрів;
- рівень задоволеності працею;
- досягнення стратегічних показників.

У разі виявлення невідповідностей система коригується з урахуванням змін зовнішнього середовища та потреб персоналу [21; 82].

Типові помилки при розробленні мотиваційної політики:

1. Відсутність стратегічної узгодженості.
2. Надмірна орієнтація лише на матеріальні стимули.
3. Недостатня прозорість процедур.
4. Ігнорування індивідуальних та поколінних особливостей.
5. Відсутність системи оцінювання ефективності.

Уникнення цих помилок є необхідною умовою довгострокової результативності мотиваційної політики.

Отже, розроблення мотиваційної політики є багатоступеневим процесом, що включає діагностику середовища, визначення цілей, формування концепції, проєктування інструментів, впровадження та оцінювання ефективності. Системність, стратегічна узгодженість і адаптивність є ключовими умовами її успішної реалізації.

Ефективна мотиваційна політика забезпечує гармонізацію інтересів працівників і організації, сприяє підвищенню продуктивності, розвитку людського капіталу та зміцненню конкурентних позицій організації.

8.5. Ризики та помилки у формуванні мотиваційної політики

Формування мотиваційної політики є складним стратегічним процесом, що поєднує економічні, психологічні та управлінські аспекти. Водночас навіть добре розроблена система може втратити ефективність через методологічні прорахунки, управлінські помилки або неврахування змін зовнішнього середовища. У сучасних дослідженнях у сфері стратегічного

управління персоналом наголошується, що саме помилки в мотиваційній політиці часто стають прихованою причиною зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і втрати організаційної довіри [4; 10].

Ризики формування мотиваційної політики можуть мати як стратегічний, так і операційний характер. Вони проявляються у невідповідності стимулів цілям організації, дисбалансі матеріальних і нематеріальних інструментів, порушенні принципів справедливості, формалізації процедур або ігноруванні потреб персоналу. Систематизація таких ризиків дозволяє своєчасно їх ідентифікувати та мінімізувати негативні наслідки. Розглянемо їх більш детальніше.

1) Стратегічні ризики формування мотиваційної політики:

1. Відсутність стратегічної узгодженості.

Однією з найпоширеніших помилок є формування мотиваційної системи без чіткої прив'язки до стратегії організації. Якщо система стимулювання не підтримує стратегічні пріоритети (інноваційність, клієнтоорієнтованість, ефективність), вона може спонукати працівників до поведінки, що не відповідає довгостроковим цілям [10].

Наприклад, орієнтація лише на кількісні показники може знижувати якість продукції або рівень сервісу.

2. Короткострокова орієнтація.

Надмірна концентрація на короткострокових фінансових результатах створює ризик ігнорування довгострокового розвитку людського капіталу. У таких випадках працівники фокусуються на досягненні негайних показників, нехтуючи інноваціями, навчанням і стратегічними ініціативами [21].

3. Ігнорування зовнішніх змін.

Нездатність адаптувати мотиваційну політику до змін ринку праці, цифровізації або соціально-економічних трансформацій призводить до втрати конкурентоспроможності. Сучасні дослідження наголошують, що адаптивність є ключовою характеристикою ефективної HR-політики [82].

2) Організаційні ризики:

1. Формалізація мотиваційної системи.

Формальний підхід до впровадження стимулів без реального аналізу потреб працівників призводить до зниження їх довіри до системи. Якщо премії або програми визнання існують лише «на папері», мотиваційний ефект зникає.

2. Порушення принципу справедливості.

Відчуття несправедливого розподілу винагород є одним із найсильніших демотиваторів. Дослідження у сфері організаційної поведінки підтверджують, що сприйняття несправедливості прямо пов’язане зі зниженням залученості та зростанням намірів звільнення [15].

3. Непрозорість критеріїв оцінювання.

Нечіткі або приховані критерії нарахування винагороди створюють недовіру та провокують конфлікти між працівниками.

4. Дисбаланс між матеріальними і нематеріальними стимулами.

Переважання лише фінансових стимулів може призвести до зниження внутрішньої мотивації. З іншого боку, відсутність адекватної матеріальної винагороди знижує відчуття стабільності та економічної справедливості.

3) Психологічні та поведінкові ризики:

1. Ефект витіснення внутрішньої мотивації.

Надмірне стимулювання матеріальними винагородами може зменшити внутрішню зацікавленість працівника у виконанні завдань. Це особливо актуально для творчої та інноваційної діяльності [21].

2. Зниження довіри до керівництва.

Якщо мотиваційна система сприймається як інструмент контролю, а не підтримки, це підриває довіру та організаційну прихильність.

3. Опір змінам.

Запровадження нової мотиваційної політики без належної комунікації може викликати спротив персоналу.

4) Цифровізація управління персоналом створює додаткові ризики:

- алгоритмічний контроль без пояснення логіки оцінювання;

- надмірний моніторинг;

- ігнорування психологічного навантаження;

- цифрова нерівність серед працівників.

Дослідження підкреслюють, що впровадження цифрових інструментів має супроводжуватися прозорістю та підтримкою автономії [82].

5) Ризики, пов'язані з поколінною різноманітністю.

Неврахування особливостей різних поколінь працівників може призвести до неефективності стимулювання. Універсальні програми не завжди враховують відмінності у цінностях, очікуваннях і стилях роботи [16].

6) Фінансові ризики.

Неправильне планування витрат на мотиваційну політику може призвести до:

- перевищення бюджету;

- нераціонального використання ресурсів;

- зниження економічної ефективності.

Баланс між витратами та результатами є необхідною умовою стійкості системи.

Системні наслідки помилок у мотиваційній політиці.

Накопичення ризиків може спричинити:

- зниження продуктивності;

- плинність кадрів;

- погіршення організаційного клімату;

- втрату талановитих працівників;

- ослаблення конкурентних позицій.

Таким чином, помилки у формуванні мотиваційної політики мають мультиплікативний ефект і впливають на всі аспекти діяльності організації.

Напрями мінімізації ризиків:

1. Регулярний аудит мотиваційної системи.

2. Використання HR-аналітики.
3. Прозора комунікація.
4. Гнучкість і адаптивність.
5. Залучення працівників до формування політики.
6. Поєднання стратегічного та поведінкового аналізу.

Таким чином, Ризики та помилки у формуванні мотиваційної політики є неминучими за відсутності системного підходу, стратегічної узгодженості та постійного моніторингу. Найбільш суттєвими є порушення принципів справедливості, прозорості та адаптивності, а також дисбаланс між матеріальними і нематеріальними інструментами [10; 15].

Ефективне управління ризиками мотиваційної політики передбачає її регулярне оцінювання, інтеграцію з корпоративною стратегією та врахування змін зовнішнього середовища. Лише за таких умов мотиваційна система здатна забезпечити стійку залученість персоналу та конкурентоспроможність організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Розкрийте сутність мотиваційної політики як стратегічного інструменту управління організацією. У чому полягає принципова відмінність між мотиваційною політикою та окремими заходами стимулювання персоналу, і як вона співвідноситься із загальною стратегією розвитку підприємства?

2. Проаналізуйте роль принципів справедливості та прозорості у формуванні мотиваційного середовища. Яким чином недотримання цих принципів впливає на організаційну прихильність працівників та які ризики для людського капіталу виникають у разі ігнорування принципу диференціації?

3. Визначте механізми гармонізації інтересів працівника та організації в умовах сучасної економіки знань. Як концепції соціального обміну та теорії очікувань В. Врума допомагають керівництву знайти компроміс між

прагненням працівника до автономії та потребою організації в операційній ефективності?

4. Чому в умовах цифровізації та дистанційної роботи суто фінансові методи стимулювання втрачають свою довгострокову ефективність, і як нематеріальні чинники запобігають ефекту «витіснення» внутрішньої мотивації?

5.Проаналізуйте взаємозв’язок між етапом діагностики середовища та етапом оцінювання ефективності мотиваційної політики.

6. Охарактеризуйте стратегічні наслідки помилок у мотиваційній політиці, пов’язаних із «ефектом витіснення» внутрішньої мотивації та ігноруванням поколінної різноманітності. Чому надмірна орієнтація на матеріальні стимули може стати ризиком для організацій, що ставлять за мету інноваційний розвиток та утримання талановитих фахівців різних вікових категорій?

Тема 9. Мотиваційний менеджмент в умовах сучасного соціально-економічного розвитку

9.1. Мотивація як чинник конкурентоспроможності організацій.

9.2. Особливості формування мотиваційних систем в українських організаціях.

9.3. Проблеми та виклики сучасного мотиваційного менеджменту в Україні.

9.4. Напрями вдосконалення сучасного мотиваційного менеджменту в Україні.

9.1. Мотивація як чинник конкурентоспроможності організацій

Конкурентоспроможність організації в сучасних умовах визначається не лише наявністю фінансових, матеріальних чи технологічних ресурсів, а насамперед ефективністю використання людського капіталу. У межах стратегічного управління людськими ресурсами доведено, що саме мотивація персоналу є тим механізмом, який трансформує потенціал працівників у реальні конкурентні переваги.

Якщо у традиційних підходах конкурентоспроможність пов’язувалася переважно з матеріальними ресурсами, технологіями чи фінансовими

показниками, то сучасна управлінська парадигма зміщує акцент у бік нематеріальних факторів. У межах ресурсної теорії фірми та концепції динамічних здібностей доведено, що стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних, складно відтворюваних ресурсів, серед яких ключове місце посідає людський капітал. Водночас сам по собі людський потенціал не гарантує конкурентних позицій – вирішальним є рівень його активізації, що безпосередньо залежить від ефективності мотиваційних механізмів.

Конкурентоспроможність організації трактується як здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати стабільний попит на продукцію чи послуги, досягати фінансової стійкості та зберігати стратегічні позиції в довгостроковій перспективі.

У сучасних концепціях конкурентних переваг (resource-based view, dynamic capabilities) наголошується, що джерелом стійких переваг є унікальні ресурси, які важко імітувати. Людський капітал, організаційна культура та рівень залученості персоналу належать саме до таких ресурсів [10; 21].

Таким чином, мотивація виступає не допоміжним, а стратегічним інструментом формування конкурентних позицій організації.

Водночас окреслення ролі людського капіталу як джерела конкурентних переваг потребує конкретизації управлінських інструментів, що забезпечують його результативне використання. У цьому контексті доцільно розглянути механізми впливу мотивації на ключові показники діяльності організації.

Так, до взаємов’язаних механізмів впливу мотиваціїї на конкурентноспроможніність належать:

- *Підвищення продуктивності праці.* Мотивований працівник демонструє вищу інтенсивність зусиль, відповідальність та орієнтацію на результат. Дослідження у сфері організаційної поведінки підтверджують прямий зв’язок між рівнем залученості персоналу та фінансовими показниками діяльності компанії [15].

- *Забезпечення якості та клієнтоорієнтованості*. Мотивація формує готовність працівників дотримуватися стандартів якості та перевищувати очікування клієнтів. Висока внутрішня мотивація сприяє розвитку сервісної культури, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції організації.

- *Підтримка інноваційної активності*. Інновації є ключовим чинником довгострокової конкурентоспроможності. Однак інноваційна поведінка потребує внутрішньої зацікавленості, готовності до ризику та автономії. Саме мотиваційне середовище визначає рівень ініціативності персоналу [21; 82].

- *Зниження плинності кадрів*. Високий рівень плинності призводить до втрати знань і додаткових витрат на підбір та адаптацію персоналу. Ефективна мотиваційна система сприяє формуванню організаційної прихильності та довгострокової лояльності.

У сучасних умовах мотивація інтегрується у стратегічне управління через концепцію Strategic Human Resource Management. У межах цього підходу мотиваційні механізми розглядаються як інструмент реалізації корпоративної стратегії [10].

Стратегічно орієнтована мотиваційна система повинна:

- підтримувати ключові компетентності організації;
- стимулювати поведінку, що відповідає стратегічним пріоритетам;
- забезпечувати узгодженість індивідуальних і корпоративних цілей;
- формувати культуру результативності та відповідальності.

Наприклад, стратегія інноваційного розвитку потребує стимулювання творчості та експериментування, тоді як стратегія операційної ефективності – орієнтації на стандарти та оптимізацію процесів.

Людський капітал є одним із ключових факторів конкурентоспроможності в економіці знань. Його розвиток залежить не лише від рівня освіти чи професійної підготовки, а й від мотиваційної підтримки навчання та професійного зростання.

Мотивація сприяє:

- активному засвоєнню нових знань;

- розвитку компетентностей;

- готовності до цифрової трансформації;

- підвищенню адаптивності організації.

У цьому контексті мотиваційна політика стає інвестиційним інструментом, що забезпечує довгострокову віддачу через підвищення продуктивності та інноваційності [82].

Мотивація та організаційна культура як фактор конкурентних переваг.

Організаційна культура формує систему цінностей, норм і поведінкових стандартів. Мотивація є механізмом закріплення цих стандартів через систему винагород, визнання та оцінювання результативності.

Культура довіри, співпраці та відкритості підсилює внутрішню мотивацію працівників, що позитивно впливає на командну ефективність та інноваційність.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме синергія мотиваційної системи та корпоративної культури створює стійкі конкурентні переваги, які складно відтворити конкурентам [15; 21].

Цифровізація та глобалізація посилюють конкуренцію за таланти. Організації змушені формувати привабливе мотиваційне середовище для залучення та утримання кваліфікованих фахівців.

У цьому контексті мотивація виконує такі функції:

- формування бренда роботодавця;

- підтримка гнучких форм зайнятості;

- стимулювання цифрових компетентностей;

- забезпечення психологічної стійкості персоналу.

Мотиваційна система, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, сприяє формуванню позитивного іміджу організації та зміцненню її позицій на ринку праці.

Оцінювання впливу мотивації на конкурентоспроможність може здійснюватися через такі показники:

- продуктивність праці;
- рентабельність;
- індекс залученості персоналу;
- рівень плинності кадрів;
- частка інноваційної продукції;
- індекс задоволеності клієнтів.

Систематичний аналіз цих показників дозволяє визначити ефективність мотиваційної політики та її внесок у конкурентні переваги.

Узагальнююче викладене у цьоиу питанні можна зробити висновок, що мотивація є стратегічним чинником конкурентоспроможності організацій у сучасних соціально-економічних умовах. Вона забезпечує підвищення продуктивності праці, підтримку інноваційної активності, формування організаційної прихильності та розвиток людського капіталу.

Інтеграція мотиваційної політики у систему стратегічного управління дозволяє трансформувати внутрішній потенціал персоналу у стійкі конкурентні переваги. В умовах цифровізації та глобальної конкуренції саме мотиваційний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку організації.

9.2. Особливості формування мотиваційних систем в українських організаціях

Формування мотиваційних систем в українських організаціях відбувається в умовах складної соціально-економічної трансформації, що поєднує ринкову конкуренцію, інституційні зміни, цифровізацію, демографічні виклики та воєнні ризики. Це зумовлює специфіку підходів до мотиваційного менеджменту, яка відрізняється як від класичних західних моделей, так і від традиційних пострадянських практик управління персоналом.

На відміну від стабільних економік, українські організації змушені формувати мотиваційні системи в умовах підвищеної невизначеності, нестабільності доходів та обмеженості фінансових ресурсів. У таких умовах зростає значення гнучких, адаптивних і соціально чутливих мотиваційних механізмів, що враховують не лише економічні, а й психологічні та безпекові потреби працівників.

Особливістю українського контексту є нестабільність макроекономічних показників, коливання валютного курсу, інфляційні процеси та структурні зміни ринку праці. Це безпосередньо впливає на систему матеріального стимулювання.

У таких умовах:

- заробітна плата залишається базовим і критично важливим фактором мотивації;
- працівники орієнтуються на фінансову стабільність і соціальні гарантії;
- значення мають програми індексації доходів;
- важливим стає забезпечення мінімального рівня економічної безпеки.

Водночас доволі часто обмежені фінансові можливості багатьох організацій унеможливлюють застосування високовитратних систем винагороди. Це стимулює розвиток нематеріальних інструментів мотивації та альтернативних форм заохочення.

Український ринок праці характеризується зміною поколінної структури, трудовою міграцією та підвищенням мобільності персоналу. Молодші покоління працівників дедалі більше орієнтуються на:

- професійний розвиток;
- гнучкість умов праці;
- баланс між роботою та особистим життям;
- змістовність роботи та можливість самореалізації.

Водночас для частини працівників старших вікових груп пріоритетними залишаються стабільність і соціальні гарантії. Така

неоднорідність потреб ускладнює формування універсальних мотиваційних моделей та потребує диференційованого підходу.

В українських організаціях традиційно переважала орієнтація на матеріальне стимулювання. Проте сучасні умови зумовлюють необхідність інтеграції матеріальних і нематеріальних інструментів.

Найпоширеніші практики включають:

- преміювання за результатами діяльності;
- бонуси за досягнення KPI;
- гнучкий графік роботи;
- можливість дистанційної чи гібридної зайнятості;
- корпоративне навчання;
- внутрішні програми визнання.

Дослідження у сфері управління персоналом в Україні свідчать, що поєднання фінансових стимулів із розвитковими можливостями підвищує рівень залученості та організаційної прихильності.

Особливістю формування мотиваційних систем в українських організаціях є поступовий перехід від авторитарних моделей управління до більш партнерських і орієнтованих на довіру.

В умовах невизначеності значення мають:

- відкриті комунікації;
- прозорість прийняття рішень;
- участь працівників у формуванні цілей;
- підтримка керівництва.

Корпоративна культура, заснована на взаємній повазі та соціальній відповідальності, виступає потужним нематеріальним мотиватором.

Окремою особливістю є *функціонування українських організацій в умовах воєнного стану*. Це створює додаткові вимоги до мотиваційної політики.

У таких умовах актуалізуються:

- потреби безпеки та психологічної підтримки;

- гнучкість графіків;

- підтримка внутрішньо переміщених працівників;

- соціальна відповідальність бізнесу.

Мотиваційна система повинна враховувати підвищений рівень стресу, емоційного виснаження та невизначеності. Нематеріальні чинники – довіра, підтримка, солідарність – набувають особливої ваги.

Формування мотиваційних систем в Україні здійснюється в межах національного трудового законодавства. Нормативне регулювання оплати праці, соціальних гарантій та умов зайнятості впливає на структуру мотиваційної політики.

Особливістю є поєднання державного регулювання із ринковими механізмами стимулювання, що потребує від організацій гнучкого правового та фінансового планування.

Серед основних проблем формування мотиваційних систем в українських організаціях можна виокремити:

- недостатню стратегічну інтеграцію мотиваційної політики;

- формальний характер оцінювання результативності;

- обмеженість ресурсів для довгострокових програм розвитку;

- нерівномірність застосування сучасних HR-практик;

- низький рівень HR-аналітики.

Подолання цих проблем потребує професіоналізації мотиваційного менеджменту та впровадження системного підходу.

Отже, можна зробити висновок, що особливості формування мотиваційних систем в українських організаціях визначаються поєднанням економічної нестабільності, соціальних трансформацій, поколінної диференціації та кризових викликів. У таких умовах мотиваційна політика повинна бути гнучкою, соціально чутливою та стратегічно орієнтованою.

Ефективність мотиваційних систем в Україні залежить від здатності поєднувати матеріальні й нематеріальні інструменти, забезпечувати прозорість управлінських процедур та враховувати психологічні потреби

працівників. Саме така інтегрована модель створює передумови для підвищення конкурентоспроможності організацій у національному та міжнародному середовищі.

9.3. Проблеми та виклики сучасного мотиваційного менеджменту в Україні

Сучасний мотиваційний менеджмент в Україні функціонує в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, воєнних ризиків, демографічних змін і структурної перебудови ринку праці. Це формує специфічний комплекс проблем і викликів, які безпосередньо впливають на здатність організацій формувати ефективні мотиваційні системи. Вітчизняні науковці підкреслюють, що трансформаційний характер розвитку української економіки зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління працею та мотивацією персоналу.

У сучасних концепціях стратегічного управління людськими ресурсами доведено, що ефективність мотиваційної системи залежить від її здатності адаптуватися до умов невизначеності та підтримувати стійкість людського капіталу. В українських реаліях ця вимога набуває особливої актуальності через поєднання економічної нестабільності та соціальних викликів.

Економічна нестабільність, інфляційні процеси та нерівномірність розвитку регіонів України впливають на характер трудової мотивації. За результатами досліджень, у кризових умовах посилюється домінування матеріальних мотивів, тоді як довгострокові стимули розвитку відходять на другий план.

Основними проблемами є:

- нестабільність систем оплати праці;
- складність прогнозування доходів організацій;
- скорочення програм професійного розвитку;
- орієнтація працівників на короткострокову вигоду.

Українські дослідники підкреслюють, що у таких умовах мотиваційна політика повинна поєднувати економічну обґрунтованість із соціальною відповідальністю роботодавця [86].

Воєнний стан суттєво змінив ієрархію трудових потреб працівників. На перший план виходять потреби безпеки, стабільності зайнятості, соціального захисту та психологічної підтримки.

Серед ключових викликів:

- емоційне виснаження персоналу;
- вимушена міграція та релокація бізнесу;
- порушення звичних трудових процесів;
- необхідність підтримки мобілізованих працівників та їх сімей.

У кризових умовах саме довіра, відкритість комунікацій та турбота про працівника стають визначальними факторами підтримання мотивації.

Масштабна трудова міграція та демографічні тенденції створюють суттєві виклики для систем мотивації. Відтік кваліфікованих кадрів посилює конкуренцію за персонал та підвищує вимоги до роботодавців.

Ефективна мотиваційна політика має включати:

- конкурентну оплату праці;
- можливості професійного зростання;
- розвиток бренда роботодавця;
- гнучкі форми зайнятості.

Без системного підходу до мотивації організації втрачають кадровий потенціал, що негативно позначається на їх конкурентоспроможності.

Однією з сучасних проблем є *відсутність стратегічної інтеграції мотиваційних інструментів*. У багатьох організаціях стимулювання обмежується преміюванням без чіткої прив’язки до довгострокових цілей.

Сучасна мотиваційна політика повинна бути системною та інтегрованою в модель розвитку організації, а не виконувати лише компенсаторну функцію.

Питання справедливості розподілу винагород та прозорості управлінських рішень залишається одним із ключових, так як сприйняття несправедливості є потужним демотивуючим фактором і стимулює плинність кадрів.

Формування довіри потребує:

- чітких критеріїв оцінювання;
- прозорості процедур винагороди;
- відкритих комунікацій.

Актуальними в умовах сьогодення є також і *виклики цифровізації.* Цифрова трансформація економіки вимагає постійного оновлення компетентностей. Проблемою є нерівномірність рівня цифрової грамотності та обмеженість ресурсів для навчання.

Відтак, розвиток цифрових компетентностей повинен стати складовою мотиваційної політики організацій.

Роблячи узагальнюючий висновок з даного питання, слід зазначити, що проблеми та виклики сучасного мотиваційного менеджменту в Україні мають комплексний характер і пов’язані з економічною нестабільністю, воєнними ризиками, демографічними процесами та цифровою трансформацією.

Ефективна мотиваційна політика в українських організаціях повинна:

- враховувати трансформацію потреб працівників;
- поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули;
- бути стратегічно інтегрованою;
- базуватися на принципах справедливості та довіри;
- підтримувати розвиток людського капіталу.

Лише за таких умов мотиваційний менеджмент може виконувати функцію стабілізації та розвитку вітчизняних організацій.

9.4. Напрями вдосконалення сучасного мотиваційного менеджменту в Україні

Сучасні виклики, що постали перед українськими організаціями, зумовлюють необхідність не лише адаптації існуючих мотиваційних систем, а й їх ґрунтовного переосмислення. Воєнний контекст, економічна нестабільність, демографічні зміни, трудова міграція та цифрова трансформація потребують формування нової парадигми мотиваційного менеджменту, орієнтованої на стійкість, розвиток людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності.

Вдосконалення мотиваційної політики повинно здійснюватися на основі системного підходу, інтеграції соціально-економічних і психологічних чинників, а також узгодження інтересів працівників і роботодавців.

Одним із ключових напрямів удосконалення є *інтеграція мотиваційної політики в систему стратегічного управління організацією*. Мотивація повинна розглядатися не як допоміжна функція, а як стратегічний інструмент розвитку організації.

Основні завдання:

- узгодження мотиваційних програм із довгостроковими цілями організації;
- формування системи показників результативності (KPI), пов’язаних зі стратегією;
- забезпечення прозорості оцінювання та винагородження;
- інтеграція мотивації з політикою розвитку людського капіталу.

Саме стратегічна орієнтація мотивації може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом.

В умовах ресурсних обмежень особливої ваги набувають *нематеріальні інструменти стимулювання*. До них належать:

- професійне визнання;
- кар’єрне зростання;
- участь у прийнятті управлінських рішень;
- розвиток корпоративної культури;
- гнучкі режими праці.

Сучасні чисельні дослідження підтверджують, що нематеріальні чинники істотно впливають на рівень залученості та лояльності персоналу, особливо в умовах воєнної нестабільності.

Вдосконалення мотиваційного менеджменту неможливе без інвестування в розвиток компетентностей працівників. Формування систем безперервного навчання дозволяє:

- підвищити адаптивність персоналу;
- стимулювати інноваційну активність;
- забезпечити цифрову трансформацію організацій;
- зміцнити конкурентні позиції організації.

Вважаємо, що розвиток людського капіталу є одним із пріоритетних напрямів модернізації українських організацій.

У сучасних умовах *ефективна мотивація неможлива без формування довірчих відносин між роботодавцем і працівниками*. Важливими є:

- відкритість управлінських рішень;
- справедливість розподілу винагород;
- підтримка соціальних ініціатив;
- забезпечення психологічної безпеки.

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим чинником стабілізації трудових відносин у кризових умовах.

Сучасні технології дозволяють підвищити ефективність управління мотивацією через:

- використання HR-аналітики;
- цифрові платформи оцінювання результативності;
- електронні системи управління винагородами;
- онлайн-програми навчання.

Водночас впровадження цифрових інструментів має супроводжуватися розвитком цифрових компетентностей персоналу та забезпеченням кібербезпеки.

Удосконалення мотиваційного менеджменту передбачає врахування:

- поколінних особливостей працівників;
- професійної специфіки діяльності;
- регіональних відмінностей;
- індивідуальних мотиваційних профілів.

Персоналізований підхід до стимулювання здатний підвищити ефективність мотиваційної політики та сприяє зменшенню плинності кадрів у сучасних умовах.

Також, важливим напрямом є *удосконалення нормативного регулювання трудових відносин та створення сприятливого інституційного середовища для розвитку соціального партнерства*.

Необхідними тут є:

- модернізація механізмів оплати праці;
- підтримка програм професійної перепідготовки;
- розвиток колективно-договірного регулювання;
- посилення соціального діалогу.

Отже, напрями вдосконалення сучасного мотиваційного менеджменту в Україні пов’язані з переходом від фрагментарних стимулюючих заходів до стратегічно інтегрованих, соціально орієнтованих і технологічно модернізованих систем мотивації.

Ефективна мотиваційна політика повинна:

- бути адаптивною до умов воєнної та економічної нестабільності;
- поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули;
- підтримувати розвиток людського капіталу;
- базуватися на принципах справедливості та довіри;
- використовувати цифрові інструменти управління.

Лише системне вдосконалення мотиваційного менеджменту здатне забезпечити стійкість і конкурентоспроможність українських організацій у довгостроковій перспективі.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ:

1. Обґрунтуйте, чому в сучасній управлінській парадигмі мотивація персоналу розглядається не як допоміжна функція HR, а як стратегічний інструмент формування стійких конкурентних переваг організації.

2. Проаналізуйте взаємозв'язок між ефективною мотиваційною системою та інноваційною активністю підприємства. Які умови мотиваційного середовища є критичними для стимулювання ініціативності працівників?

3.Які ключові фактори визначають особливості формування мотиваційних систем в українських організаціях у порівнянні із західними моделями управління?

4.Як змінилася ієрархія потреб працівників в умовах воєнного стану в Україні? Охарактеризуйте роль нематеріальних чинників у підтримці життєстійкості організацій у цей період.

5. Запропонуйте та аргументуйте шляхи вдосконалення мотиваційної політики вітчизняних підприємств з урахуванням викликів цифровізації та масової трудової міграції. Чому персоналізація стимулювання стає необхідністю?

Тести для самоконтролю

1. Яке з наведених тверджень найбільш точно відображає сутність мотивації:

а) це виключно процес внутрішнього спонукання особистості до діяльності задля задоволення власних потреб;

б) це багаторівнева система спонукань і управлінських впливів для узгодження інтересів працівника та цілей організації;

в) це система економічних стимулів, що забезпечує продуктивність праці через матеріальну винагороду;

г) це статичний стан задоволеності працівника умовами праці та організаційною культурою.

2. У чому полягає принципова відмінність між «мотивацією» та «мотиваційним менеджментом»:

а) мотивація описує механізми поведінки, а менеджмент – систему цілеспрямованого впливу на ці механізми;

б) мотивація є підсистемою мотиваційного менеджменту, що відповідає за контроль результатів;

в) мотивація стосується лише психології, а мотиваційний менеджмент – лише економіки праці;

г)ці поняття є синонімами й використовуються для опису одного й того самого процесу.

3. Згідно з ієрархічною структурою категоріального апарату, до якого рівня належить «Мотив»?

а) системний рівень;

б) управлінський рівень;

в) базовий рівень;

г) регулятивний рівень.

4. Що є предметом мотиваційного менеджменту:

а) система фінансового планування витрат на персонал;

б) психологічні установки особистості;

в) мотиваційний механізм трудової діяльності ;

г) трудова поведінка персоналу організації.

5. Відповідно до структурних елементів процесу, яке управлінське значення має категорія «Цілі»?:

а) виступають виключно зовнішнім фактором примусу;

б) спрямовують і координують зусилля працівників;

в) визначають задоволення від виконаної роботи;

г) формують підсвідому основу для виникнення потреб.

6. У чому полягає ключова відмінність між «Стимулом» та «Винагородою» у системі мотиваційного менеджменту:

а) стимул стосується лише матеріальних виплат, тоді як винагорода – лише морального визнання;

б) стимул є внутрішньою потребою особистості, а винагорода – зовнішнім організаційним документом;

в) винагорода передує виникненню мотиву, а стимул з’являється лише після досягнення цілі;

г) стимул є зовнішнім фактором впливу для активізації поведінки, а винагорода – формою реалізації цього стимулу та інструментом закріплення результату.

7. Яка категорія мотиваційного апарату виступає «формою конкретизації потреби»:

а) трудова поведінка;

б) винагорода;

в) стимул;

г) інтерес.

8. Що відображає феномен «залученості персоналу»:

а) відсутність конфліктів у трудовому колективі;

б) згоду працівника на будь-яку пропозицію керівництва;

в) кількість годин, проведених працівником на робочому місці;

г) рівень емоційної та когнітивної включеності працівника у професійну діяльність.

9. Який елемент мотиваційного процесу вважається «центральним регулятором», оскільки він визначає інтенсивність зусиль:

а) потреби;

б) результат;

в) мотиви;

г) стимули

10. Яка категорія мотиваційного апарату виконує роль «внутрішньої причини поведінки», що безпосередньо зумовлює інтенсивність і спрямованість діяльності?:

а) Потреба;

б) Мотив;

в) Інтерес;

г) Стимул.

11. Яка фундаментальна характеристика відрізняє змістові теорії мотивації від процесуальних:

а) акцент на зовнішніх факторах середовища, що оточує працівника в процесі роботи;

б) виключне використання матеріальних стимулів як основного інструменту впливу на поведінку;

в) вивчення виключно культурних відмінностей між групами працівників;

г) зосередження на виявленні внутрішніх потреб і спонукань, а не на механізмах прийняття рішень.

12. Згідно з ієрархією А. Маслоу, у чому полягає принцип «домінування незадоволеної потреби»:

а) потреби вищого рівня активізуються лише після того, як потреби нижчого рівня будуть достатньою мірою задоволені;

б) задоволена потреба продовжує залишатися головним чинником мотивації протягом тривалого часу;

в) працівник завжди прагне задовольнити всі потреби одночасно, незалежно від їхнього рівня;

г) потреби самореалізації є першочерговими для будь-якої людини з моменту народження.

13. Яка з перелічених категорій, за Герцбергом, належить до «мотиваційних факторів»:

а) міжособистісні відносини в колективі;

б) відповідальність та можливість просування по службі;

в) політика організації та стиль керівництва;

г) гарантії зайнятості та умови праці.

14. Чим теорія набутих потреб Д. МакКлелланда принципово відрізняється від моделі А. Маслоу:

а) вона заперечує роль потреби у владі для ефективного менеджменту;

б) вона стверджує, що потреби є вродженими і не змінюються протягом життя;

в) вона розглядає лише фізіологічні потреби як основу мотивації;

г) вона не передбачає жорсткої ієрархічної послідовності задоволення потреб.

15. Який тип влади, за МакКлелландом, є найбільш бажаним для ефективного лідерства в організації:

а) влада, що базується виключно на страху та покараннях;

б) соціалізована влада, спрямована на досягнення колективних цілей;

в) персоналізована влада для підтвердження власної вищості;

г) абсолютна влада без жодного делегування повноважень.

16. Згідно з теорією очікувань Врума, чому індивідуалізація системи стимулювання є критично важливою для менеджера:

а) вона змінює математичну структуру моделі з мультиплікативної на адитивну (додавання складників);

б) вона автоматично нівелює будь-які адміністративні бар'єри в організаційному середовищі;

в) вона гарантує максимальне значення очікування (E) незалежно від складності поставленого завдання;

г) вона дозволяє підвищити валентність (V), орієнтуючи винагороду на конкретні цінності та потреби окремого працівника.

17. Яка модель поведінки працівника за теорією Дж. Адамса є найбільш вірогідною реакцією на тривале відчуття недоплати порівняно з колегами:

а) збільшення соціальних контактів із колегами для обговорення спільних стратегій розвитку компанії;

б) свідоме зменшення інтенсивності та якості праці для відновлення суб'єктивного балансу «внесок – винагорода»;

в) стабільне підвищення результативності в надії, що керівництво самостійно помітить несправедливість;

г) автоматичне прийняття ситуації як норми через високу організаційну прихильність особистості.

18. В умовах цифрового управління та алгоритмічного контролю, згідно з процесуальними теоріями, основний ризик зниження мотивації полягає у:

а) втраті інструментальності через відсутність довіри до непрозорих автоматизованих рішень щодо оцінювання праці;

б) зростанні валентності матеріальних стимулів до нескінченності при повній відсутності потреби в автономії;

в) неминучому зникненні будь-яких соціальних потреб у працівників, що працюють дистанційно;

г) переході від суб'єктивного сприйняття справедливості до абсолютно об'єктивного математичного аналізу.

19. Який парадоксальний висновок, зроблений Портером і Лоулером, перевертає традиційне уявлення про мотивацію:

а) результативна праця є безпосередньою причиною повного задоволення, а не його наслідком;

б) висока заробітна плата автоматично гарантує максимальну результативність без будь-яких додаткових умов;

в) задоволення працівника роботою є головною і єдиною передумовою високої результативності діяльності;

г) внутрішня винагорода (самореалізація) повністю замінює потребу у зовнішній матеріальній винагороді.

20. Мотиваційний механізм – це:

а) сукупність зовнішніх стимулів, спрямованих на контроль трудової поведінки;

б) набір адміністративних регламентів та санкцій для регулювання активності;

в) математична модель розрахунку результативності на основі потреб;

г) багаторівнева динамічна система взаємодії внутрішніх спонукань та зовнішніх умов, поєднаних зворотним зв’язком.

21. Згідно з моделлю АМО, від чого безпосередньо залежить результативність праці:

а) від поєднання здібностей, мотивації та можливостей участі;

б) від розміру заробітної плати та соціального статусу;

в) від ієрархії потреб та стилю керівництва;

г) від обсягу ресурсів та складності поставлених цілей.

22. У чому полягає ризик надмірного акценту на зовнішніх матеріальних винагородах:

а) у виникненні ефекту витіснення внутрішньої мотивації;

б) у зниженні рівня професійної компетентності персоналу;

в) у неминучому зростанні операційних витрат компанії;

г) у зростанні конфліктності всередині трудового коллективу.

23. Відповідно до теорії самодетермінації, які умови сприяють автономній мотивації:

а) задоволення потреб в автономії, компетентності та причетності;

б) чіткі інструкції та відсутність необхідності приймати рішення;

в) високий рівень конкуренції та матеріальної залежності;

г) наявність системи санкцій за невиконання плану.

24.Який елемент мотиваційного механізму перетворює внутрішні потреби у конкретні цілі діяльності:

а) організаційні умови;

б) санкції;

в) стимули;

г) інтереси.

25. Що є основним завданням ціннісно-культурних методів впливу:

а) розробка штатного розпису та посадових інструкцій;

б) контроль за дотриманням трудової дисципліни;

в) формування організаційної ідентичності та лояльності через спільні цінності;

г) впровадження систем погодинної оплати праці.

26. До якої групи стимулів належить надання працівникові повної автономії у виборі методів вирішення задачі:

а) зовнішній матеріальний стимул;

б) метод адміністративного примусу;

в) економічний метод непрямого впливу;

г) зовнішній інструмент для підтримки внутрішньої мотивації.

27. Який елемент «нівелює» або «підсилює» мотиваційний ефект:

а) потреби;

б) організаційні умови;

в) стимули;

г) результати.

28. Яка з наведених ситуацій найкраще ілюструє дію внутрішньої мотивації працівника:

а) аналітик готує звіт раніше терміну, щоб уникнути публічної догани від керівника на нараді;

б) менеджер з продажу намагається перевиконати план, щоб отримати квартальний бонус у розмірі окладу;

в) співробітник бере участь у корпоративному суботнику лише через те, що це є обов'язковою умовою лояльності;

г) програміст працює над складним модулем у вихідні, бо йому цікаво розв’язати унікальну логічну задачу.

29. Оберіть концепцію, що наголошує на важливості ресурсів роботи як каталізаторів залученості:

а) теорія ієрархії потреб Маслоу;

б) теорія справедливості Адамса;

в) модель Job Demands–Resources (JD-R);

г) класична економічна теорія.

30. Який елемент структури матеріального стимулювання має на меті узгодження інтересів працівників та власників підприємства:

а) участь у прибутках;

б) основна заробітна плата;

в) додаткова заробітна плата;

г) матеріальні пільги.

31. Відповідно до функцій матеріального стимулювання, яка з них відповідає за підтримання та розвиток людського капіталу:

а) регулююча;

б) відтворювальна;

в) соціальна;

г) стимулююча.

32. У чому полягає ключова відмінність системи грейдингу від традиційної тарифної системи:

а) премії стають гарантованою частиною доходу;

б) оцінюється конкретний працівник та його навички;

в) скасовується будь-яка диференціація в оплаті;

г) оцінюється цінність посади для організації на основі факторів.

33. Яка концепція передбачає прямий зв'язок між досягнутими показниками та змінною частиною винагороди:

а) social security model;

б) performance management (pay-for-performance);

в) institutional approach;

г) fixed-pay model.

34. Який ризик виникає при надмірній частці фіксованої складової в структурі заробітної плати:

а) порушення законодавства про працю;

б) зниження мотиваційного ефекту;

в) нестабільність доходів працівника;

г) зростання плинності кадрів.

35. Яка функція преміювання спрямовує поведінку персоналу на пріоритетні стратегічні напрями діяльності:

а) регулятивна;

б) диференціююча;

в) стимулююча;

г) відтворювальна.

36. За моделлю преміювання на основі KPI, що означає параметр «вага показника»:

а) мінімально допустимий рівень виконання;

б) кількість працівників, що виконують цей показник;

в) частка значущості конкретного індикатора в загальній структурі цілей;

г) фізична складність виконання завдання.

37. Який недолік притаманний системі управління за цілями (MBO) порівняно з KPI:

а) надмірна кількість показників (інфляція індикаторів);

б) орієнтація виключно на кількісні результати;

в) неможливість автоматизації;

г) підвищений ризик суб’єктивності оцінювання.

38. У системі управління за цілями (MBO) премія зазвичай нараховується за:

а) досягнення конкретних узгоджених завдань або проєктів;

б) стаж роботи на підприємстві;

в) виконання щоденних рутинних обов’язків;

г) дотримання правил внутрішнього розпорядку.

39. Яка з наведених характеристик є ключовою особливістю системи OKR (Objectives and Key Results):

а) обов’язкове 100% виконання всіх поставлених цілей;

б) використання лише індивідуальних показників;

в) суворий зв’язок з кожним відсотком виконання плану;

г) орієнтація на амбітні, викличні цілі та інновації.

40. Яке з тверджень найбільш точно розкриває сутність трансформації мотивів у сучасній економіці:

а) поступове витіснення матеріальних потреб духовними як єдиного джерела активності персоналу;

б) стабілізація ієрархії мотивів, що унеможливлює вплив зовнішніх чинників на поведінку працівника;

в) повернення до первинних потреб виживання в умовах інноваційного розвитку комп'ютерних технологій;

г) відносна зміна пріоритетів у трудовій діяльності під впливом інтелектуалізації праці та підвищення якості життя.

41. На якому рівні корпоративної культури цінності сприймаються автоматично на підсвідомості та вважаються істинними:

а) глибинний рівень;

б) організаційний рівень;

в) поверхневий рівень;

г) змістовний рівень.

42. У чому полягає стратегічна сутність внутрішніх комунікацій як конкурентної переваги організації, яку неможливо скопіювати:

а) у забезпеченні повної анонімності всіх звернень працівників до керівництва;

б) у створенні унікального механізму залучення працівників до обговорення проблем та мобілізації зусиль на досягнення спільних цілей;

в) у використанні найсучасніших програмних продуктів для розсилки e-mail;

г) у жорсткому контролі за кожним повідомленням, що передається між підрозділами.

43. Визначте сутність впливу корпоративної культури на стратегічний розвиток організації через механізм мотивації:

а) вона є тимчасовим інструментом зовнішнього тиску для подолання опору змінам;

б) вона забезпечує трансформацію інституційних цінностей організації у внутрішні переконання та мотиватори кожного працівника;

в) вона створює умови для стихійного формування команд без участі суб'єктів управління;

г) вона дозволяє повністю ігнорувати індивідуальні цілі працівників заради цілей організації.

44. У чому полягає сутність концепції HR-бренда як «ціннісної пропозиції» (EVP):

а) у створенні рекламного образу компанії, який максимально відрізняється від її реальної внутрішньої культури;

б) у механічному копіюванні споживчого бренда компанії для економії витрат на маркетинг;

в) у наборі емоційних та раціональних переваг, які спонукають талановитих фахівців обирати саме цього роботодавця;

г) у забезпеченні найвищої на ринку заробітної плати незалежно від інших умов праці.

45. Яка функція корпоративного свята допомагає новоприйнятим працівникам швидше інтегруватися в колектив:

а) інформування;

б) символічна;

в) адаптація;

г) рекреація.

46. До якої групи методів нематеріальної мотивації належить надання можливості вносити пропозиції щодо поліпшення діяльності організації:

а) залучення працівників до управління;

б) офіційне визнання заслуг;

в) зміна статусу працівника;

г) поліпшення умов праці.

47. Яка характеристика найкраще описує сутність глибинного рівня корпоративної культури:

а) декларовані керівництвом гасла, що розміщені на корпоративному сайті компанії;

б) нормативні акти та посадові інструкції, що жорстко регулюють кожен крок працівника;

в) базові переконання та концепції, що сприймаються персоналом як незаперечна істина на підсвідомому рівні;

г) сукупність візуальних символів та ритуалів, що демонструються відвідувачам організації.

48. Відповідно до якої теорії мотивації, у країнах з високим рівнем доходів матеріальні стимули мотивують працівників дедалі менше:

а) теорія А. Маслоу;

б) теорія В. Врума;

в) теорія Д. Мак-Клелланда;

г) теорія Ф. Герцберга.

49. Яка характеристика відрізняє сучасну ефективну корпоративну культуру від інших:

а) відсутність будь-яких регламентів;

б) орієнтація виключно на короткостроковий прибуток;

в) сувора вертикальна ієрархія;

г) повна ідентифікація працівника з компанією.

50. Яка головна причина того, що соціальний пакет вважається «добровільним внеском» роботодавця:

а) працівник може самостійно обирати, чи хоче він отримувати ці виплати, чи ні;

б) виплати за соцпакетом завжди дорівнюють сумі благодійної допомоги;

в) він включає блага, що надаються понад установлені законодавством зобов’язання;

г) він повністю звільняє компанію від сплати будь-яких податків з фонду оплати праці.

51. У чому полягає «діалектика» соціальної та економічної природи соціального пакета:

а) економічні витрати на соцпакет завжди покриваються за рахунок штрафів працівників;

б) соціальні за своєю формою блага спрямовані на отримання роботодавцем економічної вигоди у майбутньому;

в) це неможливість поєднати інтереси власника щодо прибутку з потребами найманих працівників;

г) соціальна природа виплат повністю заперечує будь-який фінансовий зиск для організації.

52. Чому соціальний пакет отримують усі працівники певної команди, незалежно від їхньої індивідуальної продуктивності:

а) тому що соцпакет надається за сам факт належності до організації та культури компанії;

б) через складність вимірювання індивідуального внеску в загальний результат команди;

в) згідно з вимогами трудового кодексу щодо обов'язкової зрівнялівки в преміюванні;

г) для стимулювання найменш ефективних працівників наздогнати лідерів.

53. До якої функціональної групи соціального пакета належить компенсація мобільного зв’язку:

а) підтримання здоров’я та працездатності;

б) соціальні гарантії, передбачені законодавством;

в) компенсація додаткових витрат, пов’язаних із виконанням обов’язків;

г) заохочення до професійного зростання.

54. Який підхід до формування соцпакета найдоцільніший для великих організацій з розгалуженою структурою управління:

а) повна монетаризація всіх соціальних благ у грошову форму;

б) установлення однакового набору виплат усім працівникам без винятку;

в) установлення виплат відповідно до ієрархічної структури (категорій посад);

г) надання виплат виключно на основі стажу роботи (понад 10 років).

55. У чому головна особливість формування соцпакета за принципом «шведського столу»:

а) компанія надає безкоштовне харчування в корпоративній їдальні за цим принципом;

б) працівники отримують право на виплати лише після виконання плану продажів;

в) працівник самостійно обирає опції із загального переліку в межах встановленої суми або балів;

г) весь склад соцпакета визначається виключно керівником без врахування думок персоналу.

56. Чому фахівці з персоналу не рекомендують повну монетаризацію соціальних благ:

а) працівники зазвичай вимагають більших сум, ніж коштують реальні послуги;

б) адміністрування грошових виплат коштує дорожче, ніж купівля страхових полісів;

в) держава забороняє замінювати соціальні пільги грошовими компенсаціями;

г) грошові виплати не створюють стійкого відчуття турботи роботодавця про здоров’я та побут працівника.

57. Який економічний зиск отримує роботодавець від запровадження медичного страхування персоналу:

а) звільнення від обов’язку оплачувати перші 5 днів лікарняного;

б) страхова компанія сплачує компанії відсотки за кожного застрахованого;

в) можливість законно вираховувати вартість страховки із заробітної плати працівника;

г) зменшення втрат робочого часу через захворювання та отримання податкових пільг.

58. Що таке «банк відпусткових днів» у контексті соціального пакета:

а) програма накопичення всіх оплачуваних днів відпустки та відгулів для вільного використання працівником;

б) спеціальний кредитний рахунок для оплати туристичних путівок;

в) державний реєстр усіх застрахованих осіб, що мають право на щорічну відпустку;

г) система, за якої невикористані дні відпустки автоматично згорають на користь фірми.

59. Яка умова є обов’язковою для надання працівникові матеріальної допомоги на лікування як цільової виплати:

а) наявність заяви працівника та документів від медичних установ, що підтверджують витрати;

б) погодження виплати з екологічною службою регіону;

в) наявність стажу роботи в організації понад 5 років;

г) обов’язкове включення цієї суми до щомісячної заробітної плати як постійної надбавки.

60. Відповідно до теорії А. Маслоу та Ф. Герцберга, які чинники стають пріоритетними для працівників у періоди гострої соціально-економічної нестабільності та криз:

а) потреби в автономії та розширенні професійних повноважень;

б) потреби у визнанні та підвищенні соціального статусу;

в) базові потреби у безпеці та гігієнічні фактори (гарантії зайнятості, стабільність доходу);

г) потреби в самореалізації та творчому розвитку.

61. Який управлінський принцип є критичним для мінімізації негативних ефектів «алгоритмічного управління»:

а) повне скасування цифрового моніторингу процесів;

б) забезпечення прозорості правил оцінювання та збереження професійної автономії;

в) посилення таємного нагляду для підвищення дисципліни;

г) перехід на виключно матеріальне стимулювання.

62. У контексті дистанційної та гібридної роботи, термін «технострес» найчастіше пов'язують із:

а) повільною швидкістю передачі даних в інтернеті;

б) низьким рівнем цифрової грамотності персоналу;

в) відсутністю доступу до сучасного програмного забезпечення;

г) когнітивним перевантаженням через постійну доступність у цифрових каналах та фрагментацію уваги.

63. Чому «психологічна безпека» (за А. Едмондсон) вважається фундаментом для інноваційної поведінки працівників:

а) вона створює середовище, де можна пропонувати ідеї та помилятися без страху санкцій чи осуду;

б) вона гарантує отримання премій за кожну подану ідею;

в) вона дозволяє працівникам ігнорувати розпорядження керівництва;

г) вона забезпечує фізичну охорону робочого місця.

64. Яка зміна в ролі керівника є центральною при переході до управління результативністю в гібридних командах:

а) передача всіх управлінських функцій автоматизованим алгоритмам;

б) збільшення часу на візуальний контроль присутності працівника на місці;

в) фокусування виключно на короткострокових індивідуальних KPI;

г) трансформація від контролюючої функції до координаційно-підтримувальної.

65.Чому в умовах кризи теорія очікувань В. Врума вимагає від керівництва особливої уваги до прозорості критеріїв оцінювання:

а) для переходу від матеріальних до виключно моральних стимулів;

б) для автоматичного підвищення рівня базових виплат персоналу;

в) щоб мінімізувати розрив у ланцюгу «зусилля – результат – винагорода», який руйнується через високу невизначеність;

г) щоб забезпечити виконання соціального контракту за Д. Руссо.

66.У чому полягає «подвійна природа» алгоритмічного управління з точки зору мотивації:

а) воно може підвищити швидкість процесів, але водночас провокувати стрес через відчуття «постійного нагляду»;

б) воно замінює матеріальну мотивацію на інформаційну без втрати лояльності;

в) воно одночасно підвищує технічну грамотність та знижує потребу в навчанні;

г) воно посилює автономію працівника за рахунок автоматизації рутинних завдань.

67. Який механізм є ключовим для того, щоб психологічна безпека трансформувалася в реальну інноваційну поведінку у віртуальних командах:

а) встановлення жорстких KPI для кожного етапу творчого процесу;

б) активний обмін знаннями та неформальна взаємодія між членами команди;

в) використання виключно асинхронних каналів комунікації;

г) індивідуалізація винагород за кожну подану пропозицію.

68. Чому традиційна система мотивації, орієнтована на короткострокові KPI, може стати демотиватором для інноваційної діяльності:

а) вона не враховує ризики та час, необхідний для тестування гіпотез, що не дають миттєвого прибутку;

б) вона сприяє надмірній автономії працівників у виборі методів роботи;

в) вона фокусується виключно на процесі, ігноруючи фінансовий результат;

г) вона потребує занадто великих фінансових витрат на преміювання.

69. Гібридна модель роботи вважається ефективнішою за суто офісну завдяки:

а) збільшенню кількості відеозустрічей для компенсації відсутності контактів;

б) зниженню витрат на опалення та освітлення приміщень;

в) повному скасуванню управлінського контролю над часом працівника;

г) балансу між індивідуальною автономією та можливістю соціальної інтеграції в офісі.

70. На якому етапі розробляються конкретні бонусні програми, тарифні сітки та програми наставництва:

а) на етапі проєктування системи мотиваційних інструментів;

б) на етапі оцінювання ефективності та коригування;

в) на етапі формування принципів та концептуальної моделі;

г) на етапі узгодження та комунікації.

71. Який стратегічний ризик виникає при надмірній концентрації на короткострокових фінансових результатах:

а) ризик автоматичного зростання плинності кадрів серед працівників пенсійного віку;

б) ризик ігнорування довгострокового розвитку людського капіталу та інновацій;

в) посилення організаційної прихильності через стабільні виплати премій;

г) зниження витрат на цифрові інструменти управління винагородами.

72.Який показник є ключовим на етапі оцінювання ефективності для визначення «втрати організаційної довіри»:

а) кількість впроваджених цифрових інструментів за звітний період;

б) рівень залученості персоналу та результати опитувань щодо задоволеності працею;

в) загальна кількість годин, проведених працівниками на навчальних курсах;

г) рівень тарифних ставок у компаніях-конкурентах.

73. Типова помилка «фрагментарність мотиваційної політики» означає, що:

а) стимули впроваджуються як окремі заходи без логічного зв’язку та єдиної стратегічної мети;

б) система включає занадто багато різних матеріальних стимулів одночасно;

в) система винагороди занадто сильно диференційована за поколіннями;

г) організація використовує лише цифрові канали комунікації без особистих зустрічей.

74. Що є основним напрямом мінімізації ризиків при розробленні нової системи мотивації:

а) повна відмова від нематеріальних стимулів на користь лише грошових виплат;

б) максимальна формалізація всіх процесів без права на коригування;

в) регулярний аудит системи, прозора комунікація та залучення працівників до її формування;

г) збільшення частки базової зарплати до 100% від загального доходу.

75. У чому полягає фундаментальна відмінність між мотиваційним механізмом та мотиваційною політикою:

а) механізм регулює лише матеріальні стимули, тоді як політика охоплює виключно соціальні гарантії та корпоративну культуру;

б) механізм є частиною системи Sustainable HRM, тоді як політика належить до класичного адміністративного менеджменту;

в) мотиваційна політика фокусується на короткострокових результатах, а мотиваційний механізм має виключно стратегічний характер;

г) механізм відображає внутрішню психологічну логіку взаємодії потреб, а політика є нормативно закріпленою управлінською конструкцією.

76. Принцип стратегічної узгодженості в мотиваційній політиці передбачає, що:

а) мотиваційні інструменти мають прямо відображати пріоритети організації, такі як інноваційність або операційна ефективність;

б) кожен працівник самостійно обирає стратегію свого розвитку без узгодження з цілями підрозділу;

в) усі працівники організації повинні отримувати однакову базову заробітну плату незалежно від займаної посади;

г) керівництво має враховувати лише зовнішні економічні чинники при формуванні фонду оплати праці.

77. Відповідно до концепції соціального обміну, трудові відносини розглядаються як:

а) виключно юридичний акт фіксації робочого часу та посадових інструкцій;

б) односторонній процес надання розпоряджень керівником підлеглому;

в) механізм примусу до праці в умовах високої конкуренції на ринку;

г) взаємний обмін ресурсами, де працівник надає компетентності та зусилля, а організація – винагороду та підтримку.

78. Чому теорія справедливості С. Адамса вважається центральною для узгодження інтересів:

а) вона заперечує роль матеріальних стимулів у процесі досягнення стратегічних цілей;

б) вона доводить, що всі працівники мають отримувати ідентичний соціальний пакет незалежно від стажу;

в) вона дозволяє розрахувати точну суму заробітної плати на основі математичних моделей;

г) вона пояснює, що працівники порівнюють свій баланс «внесок-винагорода» з іншими, і цей баланс впливає на замученість.

79. У чому полягає ефект «витіснення» внутрішньої мотивації:

а) це витіснення особистих інтересів працівника корпоративними цінностями в умовах кризи;

б) це заміна традиційних методів управління цифровими алгоритмами та штучним інтелектом;

в) це процес звільнення працівників, які мають застарілі компетентності, новими фахівцями;

г) це ситуація, коли надмірна орієнтація на матеріальні бонуси знижує природний інтерес до змісту роботи.

80. Відповідно до сучасної управлінської парадигми, що є основним джерелом стійких конкурентних переваг організації:

а) наявність найсучаснішого технологічного обладнання;

б) виключно вигідне географічне розташування підприємства;

в) обсяг фінансових ресурсів та доступ до дешевих кредитів;

г) унікальні та складно відтворювані ресурси, зокрема людський капітал.

81. Яка роль мотивації в межах ресурсної теорії фірми та концепції динамічних здібностей:

а) мотивація замінює собою необхідність у стратегічному плануванні;

б) мотивація призначена виключно для скорочення фонду оплати праці;

в) мотивація виступає механізмом трансформації потенціалу працівників у конкурентні переваги;

г) мотивація є допоміжним інструментом контролю робочого часу.

82. Як цифрова трансформація впливає на напрями вдосконалення мотивації:

а) вона дозволяє повністю замінити людей алгоритмами;

б) вона виключає потребу в навчанні персоналу;

в) вона робить мотиваційну систему менш адаптивною;

г) вона потребує впровадження HR-аналітики та цифрових платформ оцінювання.

83. У чому полягає суть персоналізованого підходу до стимулювання:

а) у врахуванні індивідуальних мотиваційних профілів та професійної специфіки;

б) у наданні однакових пільг усім працівникам без винятку;

в) у призначенні персонального наглядача для кожного працівника;

г) у скасуванні будь-яких групових винагород.

84. Яка роль організаційної культури у формуванні конкурентних переваг:

а) вона призначена для обмеження свободи працівників;

б) вона є декоративним елементом бренду компанії;

в) синергія культури та мотивації створює переваги, які складно відтворити конкурентам;

г) вона дозволяє економити на заробітній платі.

85. Яка головна відмінність формування мотиваційних систем в Україні від західних стабільних моделей:

а) функціонування в умовах підвищеної невизначеності та воєнних ризиків;

б) використання виключно пострадянських методів примусу;

в) відсутність потреби в матеріальному стимулюванні;

г) повна відмова від цифрових технологій в управлінні.

86. Чому заробітна плата залишається базовим і критично важливим фактором мотивації в Україні:

а) через низький рівень культури українських працівників;

б) тому що в Україні заборонені нематеріальні стимули;

в) тому що українці не цінують професійний розвиток;

г) через високу інфляцію, нестабільність доходів та потребу в економічній безпеці.

87. Які пріоритети у мотивації демонструє молодше покоління працівників в Україні:

а) гнучкість умов праці, професійний розвиток та змістовність роботи;

б) сувора ієрархія та виконання наказів без обговорень;

в) відмова від будь-яких фінансових винагород;

г) довічна зайнятість на одному підприємстві.

88. Що означає перехід від «фрагментарних стимулюючих заходів» до системного вдосконалення:

а) виплата випадкових премій за гарний настрій директора;

б) збільшення кількості різних штрафів;

в) проведення разових святкових заходів для персоналу;

г) інтеграція мотивації у стратегічне управління та культуру організації.

89. Яка проблема мотиваційного менеджменту в Україні пов’язана зі сприйняттям несправедливості:

а) недостатня кількість сторінок у трудовому договорі;

б) відсутність чітких критеріїв оцінювання та прозорості винагород;

в) занадто високий рівень довіри між керівником і підлеглим;

г) надмірна прозорість усіх управлінських рішень.

Ситуаційні завдання

Ситуаційна вправа 1

«Криза ініціативності на заводі ТОВ «ТехноПро»

Машинобудівний завод ТОВ «ТехноПро» працює на ринку 15 років. В останні пів року на підприємстві впровадили нову автоматизовану лінію виробництва. Керівництво очікувало зростання продуктивності на 30%, проте реальні показники зросли лише на 5%. HR-директор провів аудит і з’ясував наступне:

- робітники виконують лише мінімально необхідний обсяг роботи («робота за правилами»), уникають ініціативи щодо налаштування нового обладнання та часто йдуть на лікарняні;

- більшість досвідчених майстрів відчувають тривогу через складність нових технологій і бояться втратити роботу, якщо не впораються;

- оплата праці залишилася на рівні «до модернізації», а бонусна система є заплутаною – працівники не розуміють, як їхні зусилля впливають на розмір премії;

- начальники цехів використовують переважно авторитарний стиль, вимагаючи результатів без надання зворотного зв'язку чи навчання.

Завдання:

1. Що саме в цій ситуації виступає об'єктом управління для мотиваційного менеджера? Обґрунтуйте свою відповідь на основі поведінкових проявів персоналу заводу.

2. Опишіть складники мотиваційного механізму (потреби, мотиви, стимули), які наразі перебувають у стані дисбалансу та складають предмет дослідження в даному кейсі.

3. Виходячи з мети – підвищити продуктивність лінії до планових 30% - сформулюйте 3 конкретних завдання мотиваційного менеджменту для заводу ТОВ «ТехноПро»:

- економічне завдання (щодо системи стимулювання);

- соціально-психологічне завдання (щодо очікувань та страхів персоналу);

- організаційне завдання (щодо корпоративної культури чи стилю керівництва).

Поясніть, як реалізація цих завдань допоможе узгодити індивідуальні інтереси майстрів із стратегічною ціллю заводу (ефективна експлуатація нової лінії).

Ситуаційна вправа 2

«Мотиваційний профіль працівника мережі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є одним із найбільших роботодавців в Україні (понад 50 000 співробітників). Управління такою кількістю персоналу вимагає чіткого балансу: з одного боку – жорсткі стандарти та дисципліна, з іншого – можливість кар'єрного ліфту. Підприємство постійно впроваджує нові інструменти для утримання персоналу та підвищення продуктивності.

Підприємство має власні учбові центри. Працівник, який прийшов на посаду вантажника або касира, може за кошти компанії пройти курси та за кілька років стати керуючим магазином.

Заробітна плата в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» є офіційною та виплачується тричі на місяць без жодних затримок, що є рідкістю для галузі ритейлу.

Магазини оснащені сучасним касовим обладнанням та системами автоматизації замовлень, що мінімізує фізичні помилки та полегшує щоденну рутину.

85% адміністративного персоналу мережі (керівники магазинів, районні керуючі) – це люди, які починали з найнижчих позицій всередині підприємства.

Підприємство забезпечує співробітників спецодягом, надає пільгове харчування та гарантує оплачувані відпустки й лікарняні згідно з КЗпП.

Керівники магазинів мають певну автономію у формуванні своєї команди та розподілі змін між працівниками для досягнення кращих показників KPI.

Регулярно проводяться конкурси професійної майстерності («Кращий за професією»), результати яких публікуються в корпоративній газеті, а переможці отримують цінні призи та статус експертів.

Завдання:

1. Визначте мотиваційні чинники за двофакторною теорією Ф. Герцберга.

2. Уявіть, що через економічну кризу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» заморозила програму «Навчання та кар'єра» (мотиватор), але при цьому закупила ще

кращу форму та посилила заходи безпеки (гігієна). Як це вплине на стан працівників? Чи зможуть нові умови праці компенсувати відсутність можливостей для росту? Поясніть свою думку, використовуючи термін «нульовий стан» (коли немає ні задоволення, ні незадоволення).

3. Керівник магазину помітив, що касири працюють якісно, але без ініціативи (виконують лише необхідний мінімум). Згідно з теорією Ф. Герцберга, чи допоможе в цій ситуації просте підвищення окладу на 10%? Який із факторів ви б порадили задіяти для виходу з цієї «пастки байдужості»?

Ситуаційна вправа 3

«Архітектура залученості: Мотиваційна модель Google»

Google (Alphabet Inc.) – глобальна технологічна компанія, що спеціалізується на інтернет-сервісах, хмарних обчисленнях та рекламних технологіях.Заснована у 1998 році, Ларрі Пейджом та Сергієм Брінем.

Компанія пройшла шлях від гаражного стартапу до транснаціональної корпорації. Головною ідеєю Google завжди було «організувати світову інформацію».

Від самого початку Google відмовилася від традиційної ієрархії на користь моделі «лабораторії», де кожен інженер має право голосу.

Google дозволяє інженерам витрачати 20% робочого часу на власні проєкти, які не стосуються їхньої основної діяльності. Саме так з’явилися Gmail та Google News.

При цьому компанія дбає про організаційні умови та середовище (Googleplex), що включає безкоштовну їжа від шеф-кухарів, капсули для сну, фітнес-центри, ігрові зони та можливість приводити собак в офіс. Це не просто «бонуси», а інструменти для усунення побутового стресу.

Щотижневі збори «Thank God It’s Friday», де засновники та топменеджери відповідають на будь-які, навіть найгостріші питання співробітників, формує відчуття прозорості та доступності інформації.

Компанія фокусує увагу працівників на тому, як їхній код змінює життя мільярдів людей. Це стимулює внутрішню мотивацію через усвідомлення значущості праці.

Будь-яке рішення щодо мотивації в Google приймається на основі даних. Наприклад, вони вирахували ідеальну довжину черги в їдальні (3–4 хвилини), щоб працівники встигли познайомитися, але не втомилися.

Окрім цього, підприємство реалізує систему оплати праці: «Плати не за ринком, а за внеском». В Google система оплати базується на принципі радикальної диференціації. Це означає, що два співробітники на однаковій посаді можуть отримувати кардинально різну винагороду, якщо їхній вплив на продукт відрізняється.

Пакет включає базовий оклад, але основний акцент робиться на акціях (RSU). Це перетворює працівника на співвласника компанії, чий добробут прямо залежить від капіталізації Google.

Компанія заохочує навіть невдалі проєкти, якщо вони були інноваційними. Працівники отримують бонуси не лише за успіх, а й за спробу зробити щось надскладне (принцип "Moonshots").

Співробітники можуть самі номінувати колег на невеликі грошові премії за допомогу в роботі, що зміцнює горизонтальні зв’язки.

Імідж Google як «найкращого роботодавця світу» створює потужний ефект організаційної ідентифікації:

- ефект «Гало»: Працівник Google (Googler) автоматично сприймається професійною спільнотою як інтелектуальна еліта;

- навіть у часи криз, репутація компанії та її фінансова потужність дають працівникам відчуття безпеки. Люди впевнені, що досвід роботи в Google — це «довічний квиток» у професійне майбутнє;

- працівники відчувають себе частиною чогось глобального (боротьба з хворобами через ШІ, цифровізація знань), що робить їх стійкими до щоденної рутини.

Завдання :

Уявіть, що Ви – консультант з управління персоналом. До вас звернувся власник великої української ІТ-компанії, який хоче повністю скопіювати «модель Google» (безкоштовні ланчі, зони відпочинку та правило 20% часу), сподіваючись, що це автоматично підніме продуктивність. Проте через три місяці після впровадження результативність впала: працівники занадто багато часу проводять у зонах відпочинку, а «власні проєкти» ніяк не допомагають основному бізнесу.

Отже:

1. Розподіліть аспекти мотивації Google на «гігієнічні фактори» та «мотиватори». Що з переліченого в Google є лише фоном (гігієною), а що – реальним двигуном?

2. Поясніть чому просте копіювання «зовнішніх атрибутів» Google (їжа, ігри) не спрацювало в іншій компанії? Вкажіть, який елемент мотиваційного механізму (згідно з теорією самодетермінації) було втрачено?

3. Оцініть систему Google через призму AMO (Ability, Motivation, Opportunity). Як Google забезпечує можливість реалізації для своїх талантів?

4. Запропонуйте та обгрунтуйте власнику компанії, як інтегрувати «правило 20% часу» так, щоб воно працювало на стратегічні цілі організації, використовуючи механізм зворотного зв’язку.

5. Поясніть, чому високий імідж організації може утримати працівника навіть тоді, коли інший стартап пропонує йому більшу заробітну плату.

Ситуаційна вправа 4

«Енергія впевненості: Система мотивації в умовах невизначеності»

Підприємство «Х» є найбільшим оператором електронних комунікацій в Україні. Підприємство працює в умовах надвисокої відповідальності: зв’язок має бути 24/7 за будь-яких обставин. Протягом останніх років підприємство перейшло від моделі «телеком-оператор» до моделі «технологічна компанія», що вимагає від працівників постійного перенавчання (reskilling) та високої психологічної стійкості.

HR-департамент підприємства розробив екосистему нематеріальної мотивації, яка базується на трьох «китах»:

1. Програма «Разом» та внутрішні комунікації.

У підприємстві впроваджено культуру радикальної прозорості. CEO компанії регулярно проводить онлайн-зустрічі «без краваток» зі всіма 4000+ співробітниками, де відкрито відповідає на найгостріші запитання. Кожен працівник має доступ до внутрішньої цифрової платформи, де може публічно подякувати колезі за допомогу, нарахувавши йому віртуальні «зірки», які згодом можна обміняти на корпоративні подарунки чи навчання.

2. Гнучкість та Digital-робота.

Ще до того, як це стало мейнстримом, підприємство впровадило проєкт «Smart Working». Працівники офісу отримали можливість самостійно обирати: працювати з дому, в офісі чи в гібридному форматі. Підприємство інвестувало не в контроль робочого часу, а в інструменти для колаборації (Microsoft Teams, Miro тощо), дозволяючи людям самостійно керувати своїм графіком.

3. Well-being та ментальне здоров'я.

Розуміючи рівень стресу технічних спеціалістів, які виїжджають на ремонти під обстрілами або в негоду, підприємство запустило платформу підтримки, яка включає:

- безкоштовні консультації з психологами та юристами;
- вебінари з фінансової грамотності та фізичного здоров'я;
- створення «спільнот за інтересами» (бігові клуби, волонтерські групи).

Завдання :

1. Розподіліть описані практики підприємства «Х» за групами методів:
- внутрішні комунікації та інформування;
- стимулювання вільним часом та гнучким режимом;
- корпоративна культура та моральне стимулювання.

2. Як ви вважаєте, яка головна мета регулярних зустрічей CEO з персоналом у форматі «без краваток»?

3. Як система «віртуальних подяк (зірок)» впливає на горизонтальні зв’язки між підрозділами? Чи можна вважати це елементом формування «єдиної ділової мови»?

4. Підприємство надає велику свободу у виборі місця роботи (Smart Working). Який метод контролю є більш доцільним для такої моделі? Обґрунтуйте.

Ситуаційна вправа 5

«Вибір у шторм»

ТОВ «Техно-Логістик», що займається міжнародними перевезеннями та складським консалтингом, опинилася в умовах глибокої економічної кризи. Через розрив логістичних ланцюгів та втрату великого іноземного замовника дохід підприємства за останні три місяці впав на 45%.

Керівництво підприємства було змушене вжити радикальних заходів:

- скасовано всі квартальні бонуси та надбавки за вислугу років;

- запроваджено режим суворої економії: обмежено витрати на навчання, скасовано медичне страхування та компенсацію за використання власного транспорту;

- збільшено навантаження: через скорочення 15% штату обов'язки звільнених працівників були розподілені між тими, хто залишився, без додаткової оплати;

Найдосвідченіші менеджери з продажу почали ігнорувати заповнення звітності в CRM, стверджуючи, що «це марна трата часу, коли ринок стоїть». Почастішали випадки запізнень.

Працівники логістичного відділу відчувають стрес через надмірну відповідальність. Один із провідних логістів заявив: «Я працюю за двох, а отримую менше, ніж раніше. Де тут справедливість?».

Директор підприємства помітив, що працівники перестали пропонувати ідеї щодо оптимізації витрат, хоча раніше це була сильна сторона команди.

Завдання :

1. Оцініть, які компоненти мотивації (очікування «Зусилля — Результат», інструментальність «Результат – Винагорода» або валентність) постраждали найбільше? Поясніть чому.

2. Як змінився баланс «входу» (зусилля, час) та «виходу» (винагорода) для працівників логістичного відділу? Які стратегії відновлення справедливості вони можуть застосувати (свідомо чи підсвідомо)?

3. Запропонуйте 3 нематеріальні інструменти мотивації, які допомогли б утримати ключових фахівців у цій ситуації, враховуючи, що бюджет на премії дорівнює нулю.

4. Як керівництву підприємства слід змінити систему комунікації з персоналом, щоб відновити «психологічний контракт» у період нестабільності?

Ситуаційна вправа 6

«*Конфлікт цінностей у проєктній групі»*

ТОВ «Global Solutions» запускає стратегічно важливий проєкт із впровадження системи штучного інтелекту для автоматизації клієнтської підтримки. Для цього було сформовано робочу групу з чотирьох фахівців, які належать до різних поколінь:

- Віктор (62 роки) – головний інженер. Має колосальний досвід роботи в компанії (понад 30 років). Цінує стабільність, чітку ієрархію та повагу до свого статусу.

- Олена (48 років) – керівник проєкту. Прагматична, орієнтована на результат, звикла працювати автономно. Для неї важливо, щоб система оцінювання була прозорою, а її професіоналізм – визнаним.

- Максим (33 роки) – провідний розробник. Прагне самореалізації, хоче бачити глобальний сенс у своїй роботі. Для нього критично важливим є гнучкий графік і можливість працювати віддалено.

- Артем (21 рік) – молодший аналітик. «Цифровий туземець», миттєво опановує нові інструменти, але потребує постійного зворотного зв'язку (фідбеку) та психологічного комфорту.

Через місяць роботи в команді почалося напруження. Віктор обурений тим, що Максим часто працює з дому і не з'являється на ранкові наради: «Це порушення дисципліни та неповага до колективу!».

Олена незадоволена, що Артем постійно відволікає її запитаннями: «Я поставила завдання, він має просто його виконати. У мене немає часу хвалити його за кожен крок».

Максим відчуває, що його обмежують рамки офісного режиму, і починає втрачати інтерес до проєкту, бо «процеси важливіші за результат».

Артем почувається ізольованим і непотрібним, оскільки не отримує підтримки, і вже розглядає пропозицію від іншої компанії, де обіцяють «дружню атмосферу та менторство».

Завдання :

1. Визначте 2–3 ключові мотиваційні чинники для кожного учасника групи відповідно до їхнього покоління (вікової групи).

2. Поясніть, чому інструменти мотивації, які працюють для Віктора Петровича (статус, дисципліна), виявляються демотиваторами для Максима та Артема.

3. Запропонуйте варіант гібридної системи мотивації для цієї команди, яка включала б:

- формат комунікації (як примирити вимоги Віктора та потреби Артема?);

- систему визнання результатів (що буде нагородою для Олени, а що — для Максима?).

4. Які 3 конкретні кроки має зробити Олена як керівник, щоб зберегти цілісність команди та не допустити звільнення наймолодшого фахівця?

Ситуаційна вправа 7

«Випробування стійкості ПрАТ «Одескабель»»

ПрАТ «Одескабель» - це не просто виробниче підприємство – завод, а високотехнологічний вузол, від якого залежить енергетична та інформаційна безпека України. Підприємство засноване у 1949 році, але сьогодні воно оснащене обладнанням провідних світових брендів (Maillefer, Niehoff, Rosendahl).

Підприємство працює в умовах воєнного стану. Попри замовлення на відновлення енергетичної інфраструктури України, завод відчуває гострий дефіцит висококваліфікованих інженерів та операторів ліній. Стара система мотивації, що базувалася на «стажі роботи на заводі» та «виконанні плану випуску», почала давати збої.

Специфіка діяльності та вплив на персонал:

- Виробництво волоконно-оптичного кабелю потребує «аптечної» точності. Помилка оператора може призвести до браку продукції вартістю в сотні тисяч гривень. Це створює високий рівень відповідальності та психологічного тиску.

- Процес витягування мідного дроту або накладання ізоляції не можна зупиняти миттєво. Через відключення світла працівники змушені виходити на зміни у нічний час або на вихідних, що руйнує Work-Life Balance.

- Підприємство конкурує не лише з українськими виробниками, а й з європейськими гігантами. Це вимагає від персоналу постійної інноваційної активності та готовності до швидкого перенавчання.

На ПрАТ «Одескабель» традиційно склалася змішана система мотивації, яка наразі проходить етап «болісної» трансформації:

1. Матеріальне стимулювання.

Грейдування: Посади розподілені за рівнями складності. Чим вищий рівень професійних знань (компетентностей), тим вища базова ставка.

Система KPI :

- для робітників: Обсяг виробітку + коефіцієнт відсутності браку.

- для інженерів: Кількість впроваджених рацпропозицій (інновацій) + дотримання термінів виконання проєктів.

«Воєнні надбавки»: Додаткова оплата за вихід на зміну в критичні періоди або за роботу в нічні часи, зумовлені графіками енергоспоживання.

2. Соціальний пакет :

- Підприємством облаштувані потужні «Пункти незламності» безпосередньо в цехах та адміністративних корпусах, де працівники можуть не лише працювати, а й зарядити гаджети та зігрітися.

- Власний медичний пункт, де проводять профілактику професійних захворювань, що є критичним для промислового виробництва.

- Пільгові обіди у заводській їдальні, що в умовах інфляції є вагомим чинником економічної підтримки.

3. Нематеріальна мотивація:

- корпоративне навчання. Співпраця з технічними університетами (наприклад, з Одеським політехнічним університетом). Завод оплачує навчання перспективним працівникам в обмін на зобов'язання відпрацювати певний час (інвестиція в людський капітал, пункт 9.4).

- визнання. Конкурси «Кращий за професією». Попри архаїчність назви, для старшого покоління працівників (45+) публічне визнання та фото на дошці пошани залишаються потужними стимулами лояльності.

- психологічна підтримка. Запровадження програм ментального здоров’я (вебінари з психологами щодо подолання стресу від обстрілів).

У підприємстві впроваджується цифрова система моніторингу якості в реальному часі. Частина досвідчених майстрів сприйняла це як «тотальний контроль» та вияв недовіри. Водночас молоді фахівці вимагають переходу на «гібридний» графік, що неможливо для виробничих ліній.

Завдання:

1. Ідентифікуйте, які саме виклики у ПрАТ «Одескабель» відповідають тезі про «трансформацію ієрархії потреб». Які потреби за Маслоу стали домінантними для колективу заводу в цих умовах?

2. У підприємстві виник конфлікт: працівники цехів, які працюють під час повітряних тривог у захищених приміщеннях, незадоволені тим, що адміністративний персонал працює дистанційно з більш безпечних регіонів, отримуючи таку ж заробітну плату.

Запропонуйте управлінське рішення для відновлення відчуття справедливості та прозорості винагород.

3. Підприємство впроваджує нову автоматизовану лінію, яка потребує менше людей, але вищих цифрових компетентностей.

Як мотивувати працівників, вікової категорії 45+, до перенавчання, враховуючи «обмеженість ресурсів для навчання», згадану в тексті?

4. Запропонуйте один конкретний нематеріальний стимул, який би підвищив організаційну прихильність працівників, що змушені працювати в Одесі під час постійних ризиками.

Список використаних джерел

1. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

2. Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca : Cornell University Press, 2000. 259 p.

3. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Performance Management*. 7th ed. London : Kogan Page, 2020. 448 p.

4. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 848 p.

5. Bakker A. B., Demerouti E. Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 25–53.

6. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22, No. 3. P. 309–328.

7. Blau P. M. *Exchange and Power in Social Life*. New York : Routledge, 2022. 352 p. (Reprint).

8. Bloom N., Han R., Liang J. How hybrid working from home works out. *NBER Working Paper*. 2022. No. 30292. DOI: https://doi.org/10.3386/w30292

9. Bos-Nehles A. et al. Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*. 2023. Vol. 25, Issue 2. P. 210–235.

10. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 5th ed. London : Red Globe Press, 2022. 384 p.

11. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 384 p.

12. Cascio W. F., Montealegre R. Technology, work design, and management implications: digital labor trends review. *MIT Sloan Management Review*. 2023. Vol. 64, No. 3. P. 12–18.

13. Colquitt J. A. et al. Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*. 2013. Vol. 98, No. 2. P. 199–236.

14. Colquitt J. A. et al. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86, No. 3. P. 425–445.

15. Colquitt J. A., LePine J. A., Wesson M. J. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2023. 624 p.

16. Costanza D. P., Finkelstein L. M., Ryan K. M. Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*.

2022. Vol. 37, Issue 4. P. 769–787. DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-021-09745-2

17. Cropanzano R., Mitchell M. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, No. 6. P. 874–900.

18. De Lange A. H. et al. Psychological contract breach, work motivation and the job demands-resources model. *Journal of Vocational Behavior*. 2011. Vol. 78, No. 2. P. 267–277.

19. Deci E., Ryan R. The 'what' and 'why' of goal pursuits. *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11, No. 4. P. 227–268.

20. Deci E. L., Ryan R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum, 1985. 371 p.

21. Delery J. E., Roumpi D. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33, Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100879

22. Deloitte. *Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*. 2023. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html (дата звернення: 15.03.2026).

23. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harper & Row, 1973. 864 p.

24. Eurofound. *Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 64 p.

25. Eurofound. *Telework and Hybrid Work in the EU*. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2023. 78 p. DOI: https://doi.org/10.2806/844521

26. Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*. 2024. Vol. 17, Issue 2. P. 237–260. DOI: https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2024-0010

27. Fitz-enz J., Mattox J. R. *Predictive Analytics for Human Resources*. Hoboken : Wiley, 2014. 288 p.

28. Frey B. S., Jegen R. Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*. 2001. Vol. 15, No. 5. P. 589–611.

29. Frey B. S., Jegen R. *Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence*. Zurich : University of Zurich, 1999. 42 p.

30. Gagné M., Deci E. L. Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. Vol. 26, No. 4. P. 331–362.

31. Gerhart B., Fang M. Pay and intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2015. Vol. 2, No. 1. P. 489–519.

32. Grant A. M. Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93, No. 1. P. 48–58.

33. Grant A. M., Berg J. M. Prosocial motivation at work. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* / ed. by K. Cameron, G. Spreitzer. Oxford : Oxford University Press, 2011. P. 28–44.

34. Greenberg J. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 1990. Vol. 16, No. 2. P. 399–432.

35. Hackman J. R., Oldham G. R. *Work Redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1980. 330 p.

36. Heneman H. G. Expectancy theory. *Motivation and Work Behavior* / ed. by R. M. Steers, L. W. Porter. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1983. P. 67–82.

37. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York : Wiley, 1959. 157 p.

38. Higgins E. T. Regulatory Focus Theory. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* / ed. by V. Zeigler-Hill, T. K. Shackelford. New York : Springer, 2015. P. 1–9.

39. Judge T. A., Ilies R. Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*. 2002. Vol. 87, No. 4. P. 797–807.

40. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

41. Kellogg K. C., Valentine M. A., Christin A. Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*. 2022. Vol. 16, No. 1. P. 366–410. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2019.0174

42. Lanaj K., Chang C.-H., Johnson R. E. Regulatory focus and work-related outcomes: A review and meta-analysis. *Psychological Bulletin*. 2012. Vol. 138, No. 5. P. 998–1034.

43. Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 2002. Vol. 57, No. 9. P. 705–717.

44. Lunenburg F. C. Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*. 2011. Vol. 15, No. 1. P. 1–6.

45. Lyons S. T., Kuron L. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 2022. Vol. 43, Issue 1. P. 139–156. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2540

46. Maslow A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1954. 411 p.

47. Mazzetti G. et al. A meta-analysis using the Job Demands–Resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2023. Vol. 28, No. 3. P. 154–172.

48. McClelland D. C. *The Achieving Society*. Princeton, NJ : Van Nostrand, 1961. 512 p.

49. McClelland D. *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1987. 668 p.

50. McKinsey & Company. *Gen Z and the future of work*. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/gen-z-and-the-future-of-work (дата звернення: 15.03.2026).

51. Meijerink J., Bondarouk T. Algorithmic management in HRM: A research agenda. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33, Issue 2. DOI: https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100908

52. Meijerink J., Bondarouk T. The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*. 2023. Vol. 33, No. 1. 100876.

53. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. *Compensation*. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2017. 544 p.

54. Milkovich G. T., Newman J. M. *Compensation*. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2019. 512 p.

55. Miner J. B. *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. Oxford : Oxford University Press, 2005. 912 p.

56. Newman A., Donohue R., Eva N. Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Issue 3. 100849.

57. North D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.

58. OECD. *OECD Employment Outlook 2021: Navigating the COVID-19 Crisis and Recovery*. Paris : OECD Publishing, 2021. 280 p.

59. OECD. *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption*. Paris : OECD Publishing, 2023. 420 p. DOI: https://doi.org/10.1787/0b55736e-en

60. Pak K. et al. Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A systematic review. *Human Resource Management Review*. 2019. Vol. 29, Issue 3. P. 336–352.

61. Porter L. W., Lawler E. E. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL : Irwin, 1968. 209 p.

62. Robbins S. P., Judge T. A. *Organizational Behavior*. 18th ed. London : Pearson, 2019. 800 p.

63. Roberts K. H., O'Reilly C. A. Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*. 1974. Vol. 59, No. 3. P. 321–326.

64. Rousseau D. M. Psychological Contract Theory. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* / ed. by S. W. J. Kozlowski. Oxford : Oxford University Press, 2012. P. 621–640.

65. Rudolph C. W., Rauvola R. S., Zacher H. Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*. 2023. Vol. 34, Issue 2. 101646. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101646

66. Ryan R. M., Deci E. L. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York : Guilford Press, 2017. 756 p.

67. Ryan R. M. et al. Meta-analytic findings within self-determination theory: A review of 60 meta-analyses. *Psychological Bulletin*. 2022. Vol. 148, No. 9-10. P. 710–744.

68. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21, No. 7. P. 600–619.

69. Schaufeli W. B., Bakker A. B. *Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht : Utrecht University, 2009. 60 p.

70. Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*. 2006. Vol. 66, No. 4. P. 701–716.

71. Semendyak V. M. *Motivational Management*. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2024. 212 с.

72. Singh P. et al. Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 153. P. 349–362.

73. Soares M. E., Mosquera P. Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 101. P. 369–376.

74. Strohmeier S. Digital HRM / digitalization of HRM: Forging a field. *Human Resource Management Review*. 2022. Vol. 32, Issue 4. 100862.

75. Tarafdar M., Cooper C. L., Stich J.-F. The technostress trifecta: Techno eustress, techno distress and design. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 142. P. 667–679.

76. Thaler R. *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. New York : W. W. Norton, 2015. 432 p.

77. Van Eerde W., Thierry H. Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 1996. Vol. 81, No. 5. P. 575–586.

78. Van Zon F. et al. Prosocial motivation, work engagement, and turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*. 2019. Vol. 34, No. 1. P. 33–47.

79. Vial G. Understanding digital transformation: conceptualization and management implications. *MIS Quarterly Executive*. 2022. Vol. 18, No. 2. P. 13–21.

80. Vroom V. *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons, 1964. 331 p.

81. Wang Y., Liu J., Zhu Y. Innovative work behavior in high-tech enterprises: chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Article 1017121. DOI: https://doi.org/10.3386/w30292

82. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva : WEF, 2023. 163 p. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/ (дата звернення: 15.03.2026).

83. Армстронг М. *Практика управління людськими ресурсами* / пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2008. 768 с.

84. Балабаш О. С. *Управління людським потенціалом* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

85. Гриньова В. М., Новікова М. М. *Управління персоналом в умовах нестабільності* : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 240 с.

86. Грішнова О. А. Трансформація мотивації праці в умовах економічної нестабільності. *Україна: аспекти праці*. 2022. № 4. С. 15–22.

87. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. *Корпоративне управління* : навч. посіб. Харків : Еспада, 2003. 334 с.

88. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 17. Ст. 121. (із змінами).

89. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375. (із змінами).

90. Колот А. М., Цимбалюк С. О. *Мотиваційний менеджмент* : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

91. Лібанова Е. М. Соціальні ризики та трансформація ринку праці в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. № 3 (49). С. 3–18. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2022.03.003

92. Петюх В. М., Балабанова Л. В. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації економіки України. *Економіка та держава*. 2024. № 1. С. 25–31.

93. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо встановлення гнучкого режиму робочого часу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 04.10.2006 № 359. URL: https://zakon.rada.gov.ua/

94. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо застосування підсумованого обліку робочого часу : Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 19.04.2006 № 138. URL: https://zakon.rada.gov.ua/

95. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 36. Ст. 361. (із змінами).

96. Семендяк В. М. *Мотиваційний менеджмент* : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2024. 248 с.

97. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-10