

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі
Centrum U7)»

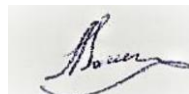
Виконала: студентка 4 курсу, групи М-41
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-
професійної програми «Менеджмент»

Катерина ДЗЮБА



Керівник: доктор економічних наук,
професор

Олексій ВАСИЛЬЄВ



Рецензент: доктор економічних наук,
професор

Інна ВОЛОХОВА

Харків 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Дзюбі Катерині Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві (на прикладі Centrum U7)»

Керівник роботи: Васильєв Олексій Вікторович, доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

- 1) Розкрити сутність мотивації в управлінні персоналом;
- 2) Розглянути класифікацію та види мотивації;
- 3) Розглянути особливості мотивації за кордоном та в Україні;
- 4) Провести аналіз кадрового складу Centrum U7;
- 5) Оцінити чинну систему мотивації;
- 6) Запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві;
- 7) Розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент



 підпис

Катерина ДЗЮБА
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



 підпис

Олексій ВАСИЛЬСВ
 ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВНИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Поняття, суть і значення мотивації в управлінні персоналом	8
1.2. Теоретичні підходи до класифікації видів мотивації.....	13
1.3. Сучасні моделі мотивації працівників: зарубіжний та український досвід	22
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У CENTRUM U7	29
2.1. Аналіз кадрового складу та організаційної структури управління персоналом у Centrum U7	29
2.2. Оцінка діючої системи мотивації на підприємстві	38
2.3. Розробка комплексної моделі мотивації персоналу.....	46
2.4. Економічна ефективність запропонованих заходів підвищення мотивації персоналу на підприємстві.....	55
Висновки до розділу 2.....	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобальної конкуренції та стрімких соціально-економічних змін, особливої ваги набувають питання ефективного управління персоналом, зокрема побудови дієвої системи мотивації. Від рівня зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності значною мірою залежить продуктивність підприємства, його інноваційний розвиток, здатність адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей.

Упродовж тривалого часу в Україні управлінню персоналом, зокрема аспектам мотивації, не приділялося належної уваги. Цей процес зводився переважно до ведення обліку кадрів, без глибокого аналізу мотиваційних потреб працівників. Проте з переходом до ринкових засад господарювання, зростанням ролі інтелектуального капіталу та необхідністю інноваційного розвитку, значущість мотивації персоналу як одного з ключових елементів управлінської діяльності суттєво зростає.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств сфери послуг, де якість обслуговування, лояльність клієнтів і стабільність персоналу безпосередньо залежать від ефективної системи мотивації. У зв'язку з цим, дослідження системи мотивації персоналу на прикладі розважального комплексу Centrum U7 є надзвичайно актуальним і практично значущим.

Ступінь наукової розробки проблеми. Питання управління персоналом, включаючи мотиваційні аспекти, досліджувались такими українськими та зарубіжними вченими, як Артеменко А.К., Бала В.В., Бутенко Д.С., Гарматюк О.О., Дяків О.П., Завадяк Р.І., Карпіщенко О.І., Колот А.М., Потьомкіна О.В., Сікун О.А., Тимченко І.П., Шубалий О.М. та ін. Проте, попри значну кількість праць, недостатньо уваги приділено прикладним аспектам удосконалення мотиваційних механізмів саме в умовах функціонування підприємств сфери послуг у сучасних умовах ринку.

Метою дослідження є проаналізувати систему мотивації та надати

рекомендації з удосконалення підходів до побудови системи мотивації персоналу на підприємстві з урахуванням особливостей функціонування Centrum U7.

Відповідно до мети сформуємо **завдання**, які необхідно опрацювати:

- Розкрити сутність мотивації в управлінні персоналом;
- Розглянути класифікацію та види мотивації;
- Розглянути особливості мотивації за кордоном та в Україні;
- Провести аналіз кадрового складу Centrum U7;
- Оцінити чинну систему мотивації;
- Запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві;
- Розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів

Об'єкт дослідження - система управління персоналом на підприємстві Centrum U7.

Предмет дослідження - Інструменти та методи мотивації персоналу, як елемент системи управління персоналом

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: діалектичний – для розкриття внутрішніх суперечностей мотиваційної системи; аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; групування, порівняння, конкретизація – для оцінки кадрового складу; монографічний метод – для дослідження стану управління персоналом; економіко-статистичні та графічні методи – для візуалізації результатів оцінки.

Інформаційна база дослідження. До інформаційної бази належать наукові праці українських та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України з питань управління персоналом, офіційна звітність підприємства Centrum U7, а також інші науково-практичні, методичні та довідкові джерела.

Наукова новизна дослідження. Новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом на

підприємстві.

У рамках дослідження:

- удосконалено систему мотивації персоналу через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- запропоновано модель комплексної оцінки ефективності мотиваційних заходів.

Практична значущість одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в управлінській діяльності підприємств сфери послуг для підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів та досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВНИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, суть і значення мотивації в управлінні персоналом

За сучасних умов динамічного розвитку соціально-економічних систем мотивація персоналу розглядається як один із ключових факторів успішного функціонування підприємства. Вона охоплює процеси стимулювання працівників до досягнення цілей організації шляхом задоволення їхніх особистих потреб і прагнень. Мотивація є комплексним психолого-економічним явищем, що поєднує індивідуальні внутрішні стимули (інтереси, цінності, потреби) та зовнішні чинники впливу (матеріальне заохочення, соціальне визнання, організаційна культура тощо).

На думку багатьох дослідників (зокрема, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда), мотивація є процесом, що спонукає працівника до певної поведінки, орієнтованої на досягнення визначених результатів [11, с. 56-60]. У межах управління персоналом мотивація виконує роль інструмента, за допомогою якого керівництво може формувати трудову активність, ініціативність та підвищувати ефективність праці.

У науковій літературі поняття «мотивація» трактується багатогранно. Найчастіше її визначають як процес формування внутрішнього або зовнішнього стимулу до дії, що має на меті задоволення певної потреби. Сутність мотивації полягає у встановленні логічного зв'язку між потребами людини та її поведінкою в організаційному середовищі. Іншими словами, мотивація – це рушійна сила, що активізує потенціал працівника та спрямовує його на досягнення цілей підприємства [21].

Згідно з класичним визначенням, мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють людину до діяльності, спрямованої на

досягнення певного результату. На практиці це може виражатися як через матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і через нематеріальні (визнання, можливість кар'єрного зростання, розвиток професійних навичок).

Питання мотивації давно привертає увагу дослідників у галузях менеджменту, психології, соціології та економіки. Багато науковців пропонують власні тлумачення цього поняття, акцентуючи увагу на різних його аспектах: психологічному, поведінковому, управлінському, економічному. Для кращого розуміння теоретичної основи доцільно узагальнити ключові підходи до визначення терміну «мотивація», запропоновані у працях різних учених.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «мотивація» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців

№	Автор	Визначення поняття «мотивація»	Основний акцент
1	А. Маслоу	Мотивація – це процес задоволення ієрархічно впорядкованих потреб, що стимулює людину до дій.	Потреби як рушійна сила
2	Ф. Герцберг	Мотивація виникає в результаті впливу гігієнічних факторів і факторів задоволення праці.	Подвійна природа мотивації
3	Д. МакКлелланд	Мотивація – це внутрішній імпульс до досягнення успіху, влади чи належності.	Мотиваційні драйвери
4	Мескон М.Х.	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають людину до продуктивної діяльності.	Поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів
5	А.М. Колот	Мотивація – це системний елемент управління, що забезпечує трудову активність через вплив на потреби персоналу.	Мотивація в контексті управління
6	В.В. Бала	Мотивація – процес формування готовності до дії в умовах впливу середовища та індивідуальних очікувань.	Адаптивна складова поведінки

7	Л.В. Бурко	Мотивація – це цілеспрямоване управлінське зусилля щодо активізації потенціалу працівника.	Управлінський інструмент
---	------------	--	--------------------------

Джерело: сформовано автором на основі [2; 6; 8; 11; 13; 22; 30]

Аналізуючи представлені підходи, можна дійти висновку, що поняття мотивації є багатогранним і інтерпретується залежно від дослідницького контексту. Зарубіжні автори здебільшого зосереджуються на психологічному аспекті мотивації, розглядаючи її як рушійну силу внутрішнього характеру. Водночас українські науковці акцентують увагу на функціональному та управлінському змісті мотивації, трактуючи її як інструмент впливу на трудову поведінку персоналу.

У сучасному розумінні мотивація виступає не лише фактором індивідуальної активності, але й важелем управлінської політики, що дозволяє досягати організаційних цілей через мобілізацію людського потенціалу.

Таким чином, мотивація персоналу є ключовим поняттям в управлінні людськими ресурсами, що відображає складний механізм взаємодії потреб, стимулів та очікувань працівника. Її ефективне застосування забезпечує зростання продуктивності, формування сприятливого мікроклімату в колективі та стратегічну стійкість підприємства.

На нашу думку, мотивація повинна розглядатися як системний інструмент управління, що охоплює не лише матеріальні стимули, але й індивідуальні цінності, емоції, рівень залученості та перспективи професійного зростання.

Під час здійснення управління персоналом мотивація відіграє не лише роль механізму спонукання працівника до діяльності, а й виконує низку важливих функцій, які забезпечують цілісність, ефективність і динамічність організаційної взаємодії. Через виконання своїх функцій мотивація формує основу для продуктивної поведінки працівників, сприяє злагодженій роботі колективу та досягненню стратегічних цілей підприємства [37, с. 71].

Визначення основних функцій мотивації дозволяє глибше зрозуміти її роль у структурі управлінських процесів та виявити шляхи для побудови ефективної

системи стимулювання персоналу. Аналіз наукової літератури [2; 16; 36] дозволяє виділити основні функції, які виконує мотивація в управлінні персоналом (табл. 1.2).

Опишемо їх детальніше.

Стимулююча функція полягає в активізації працівників до виконання поставлених завдань шляхом використання системи матеріального та нематеріального заохочення. Її основною метою є створення мотивів до діяльності, яка відповідає стратегічним завданням організації. Стимули виступають як зовнішні чинники впливу, що викликають позитивне ставлення до роботи й формують бажану поведінку [2, с. 85].

Таблиця 1.2 – Основні функції мотивації в управлінні персоналом

№	Назва функції	Суть функції
1	Стимулююча	Активізує працівників до виконання завдань через створення заохочень і винагород
2	Регулятивна	Направляє поведінку персоналу відповідно до цілей організації
3	Інтеграційна	Об'єднує працівників в єдину команду на основі спільних цінностей та корпоративної культури
4	Оцінювальна	Дозволяє виявити ефективність стимулів і адаптувати систему мотивації
5	Адаптаційна	Забезпечує гнучкість працівників і їх готовність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
6	Розвивальна	Сприяє зростанню професійного потенціалу працівника, стимулює до самореалізації

Джерело: сформовано автором на основі [2; 16; 36]

Регулятивна функція забезпечує впорядкування трудової поведінки персоналу та узгодження індивідуальних дій з організаційною структурою. Завдяки цій функції мотивація виступає як управлінський інструмент, що формує відповідальність, дисципліну й орієнтацію на результат [2, с. 49]. Вона дозволяє не лише визначати цілі працівника, а й контролювати хід їх досягнення.

Інтеграційна функція полягає у формуванні згуртованого колективу через

систему цінностей, комунікацій та корпоративної ідентичності. Дана функція є особливо важливою в умовах великої організації або в період трансформацій, коли важливо зберегти єдність і мотиваційну синергію працівників. Завдяки ній створюється емоційна прихильність до організації, яка стає додатковим джерелом внутрішньої мотивації [16, с. 115].

Оцінювальна функція дає змогу аналізувати ефективність застосованих мотиваційних методів, а також оцінювати потенціал і поведінку працівників. Це, у свою чергу, дозволяє вчасно виявляти слабкі місця у системі мотивації та коригувати її відповідно до потреб організації та персоналу. Також ця функція забезпечує зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками [36, с. 38].

Адаптаційна функція реалізується через здатність мотивації пристосовувати працівника до нових умов праці, змін у внутрішньому середовищі підприємства або зовнішніх ринкових викликів. Вона сприяє зменшенню опору змінам, підвищенню психологічної стійкості персоналу та зміцненню гнучкості управлінських рішень [36, с. 41].

Розвивальна функція орієнтована на довгострокову перспективу – вона стимулює працівника до постійного самовдосконалення, засвоєння нових знань, набуття компетенцій і досягнення вищого рівня кар'єрного зростання. За умов інноваційної економіки ця функція набуває особливої актуальності, оскільки сприяє трансформації працівників у носіїв знань і генераторів ідей [16, с. 116].

Таким чином, мотивація персоналу виконує комплексну функціональну роль, що охоплює як базові потреби стимулювання і регуляції трудової поведінки, так і стратегічні завдання розвитку персоналу та адаптації до змін. Описані функції взаємопов'язані та доповнюють одна одну, формуючи єдину систему управлінського впливу на персонал.

Вважаємо, що особлива увага має приділятися поєднанню стимулюючої та розвивальної функцій, оскільки саме вони забезпечують не лише виконання виробничих планів, а й довготривале утримання кваліфікованих кадрів, формування лояльності до організації та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Управління персоналом передбачає цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників з метою забезпечення стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті мотивація відіграє ключову роль, оскільки дозволяє забезпечити високу продуктивність праці, знизити рівень плинності кадрів, підвищити залученість працівників та сприяти створенню сприятливого психологічного клімату в колективі [24].

Д.В. Ворона вважає, що значущість мотивації особливо проявляється в умовах змін, коли підприємству необхідно адаптуватися до нових ринкових викликів, впроваджувати інновації або змінювати внутрішні процеси [10, с. 25]. Ефективно побудована мотиваційна система дозволяє забезпечити не лише виконання виробничих завдань, але й формувати лояльність персоналу до організації, сприяючи стабільності її розвитку. Інші підходи до сучасної управлінської мотивації можна знайти в [45; 46].

Отже, мотивація також має стратегічне значення, оскільки вона є інструментом формування організаційної культури, цінностей і стандартів поведінки в межах компанії. Вона сприяє узгодженню інтересів працівників із загальними цілями підприємства, що забезпечує гармонійний розвиток усієї системи управління.

1.2. Теоретичні підходи до класифікації видів мотивації

Поняття мотивації має глибоке теоретичне підґрунтя, що сформувалося на перетині психології, соціології, економіки та теорії управління. Теоретичні передумови виникнення мотивації закладені в уявленнях про природу людської поведінки, структуру потреб, внутрішні психофізіологічні імпульси, а також у спробах пояснити рушійні сили праці, навчання, самореалізації та соціальної взаємодії.

Одними з перших системних підходів до вивчення мотивації стали

психологічні концепції XIX – початку XX століття [1, с. 154]. Зокрема, інстинктивна теорія (прихильними теорії: Джемс В., Фройд З.) розглядала поведінку як наслідок біологічних імпульсів, які не потребують усвідомлення. Мотивація в межах цього підходу розумілася як сукупність вроджених потреб, які спонукають індивіда до дії [1, с. 155].

Подальший розвиток теоретичного осмислення мотивації пов'язаний із біхевіористським напрямом (прихильними теорії: Вотсон Дж., Скіннер Б.), який акцентував увагу на зв'язку між зовнішніми стимулами та поведінковою реакцією [4, с. 118]. Мотивація тут розглядалась як результат підкріплення – позитивного або негативного. Даний підхід вплинув на формування практик зовнішнього стимулювання праці, зокрема бонусних та штрафних систем.

На середину XX століття значного поширення набули гуманістичні теорії мотивації, серед яких особливо слід відзначити концепцію ієрархії потреб Маслоу А [4, с. 120]. Вона вперше подала мотивацію як процес задоволення послідовно структурованих потреб: від фізіологічних до потреб у самореалізації. Цей підхід заклав основу для змістовної класифікації мотиваційних факторів.

Водночас двофакторна теорія Герцберга Ф. (мотиваційно-гарантійна модель) довела, що задоволення працівника залежить не тільки від зовнішніх умов (заробітна плата, умови праці), але й від змісту самої роботи, можливості досягнень, відповідальності й визнання [4, с. 134]. Дана парадигма стала важливим кроком у переорієнтації уваги менеджменту з матеріального стимулювання на розвиток внутрішньої мотивації.

Суттєвий внесок у розвиток теорії мотивації зробила очікувальна теорія Врума В., яка запропонувала раціоналістичний підхід: працівник приймає рішення про зусилля, виходячи з очікувань щодо винагороди та її цінності [4, с. 137]. Це дало підставу для створення моделей управління на основі індивідуальних пріоритетів та оцінки результативності.

У межах соціально-когнітивного підходу (прихильник теорії: Бандура А.) мотивація розглядається як результат взаємодії індивіда зі своїм соціальним оточенням, у якому особистість активно конструює свої цілі, інтерпретує

зворотний зв'язок і коригує поведінку. Представлений підхід важливий для організацій, що прагнуть розвивати навчальне середовище, внутрішню комунікацію й культуру взаємоповаги.

Отже, теоретичні передумови виникнення мотивації розвивалися поступово – від інстинктивного пояснення до складних когнітивно-соціальних моделей. Їх еволюція відображає зміну парадигм у розумінні природи праці та ролі особистості в організації.

Наукове осмислення мотивації як системного явища базується не лише на класифікації її видів за формальними критеріями, а й на поглибленому вивченні теоретичних основ, які дозволяють пояснити, чому та як формуються мотиви до праці. У цьому контексті особливого значення набувають змістовні та процесуальні теорії мотивації, що стали підґрунтям для подальших класифікацій і управлінських рішень [9].

Змістовні теорії мотивації (content theories) акцентують увагу на внутрішніх потребах індивіда, які спонукають його до певної поведінки [5, с. 49]. Дані теорії намагаються виявити, які саме потреби є ключовими для мотиваційного процесу та як їх задоволення впливає на трудову активність.

Серед найвідоміших змістовних теорій: ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб Д. МакКлелланда [5, с. 50].

У рамках змістовного підходу до аналізу мотивації найвідомішою і найчастіше цитованою є ієрархія потреб Абрахама Маслоу. Дана теорія була сформульована у середині ХХ століття як спроба класифікувати потреби людини у вигляді певної структури, що має ієрархічний характер [5, с. 53]. Маслоу запропонував модель, у якій потреби поділяються на п'ять основних рівнів: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби у повазі та самореалізації. Основний постулат теорії полягає в тому, що потреби нижчого рівня повинні бути хоча б частково задоволені, перш ніж виникне активна мотивація до задоволення потреб вищого порядку. Наприклад, працівник, який не має стабільного доходу або працює в умовах постійного стресу, не буде

мотивованим до особистого розвитку чи самореалізації. Теорія Маслоу вплинула на формування стратегій HR-менеджменту, особливо в частині розробки мотиваційних програм, які враховують не лише фінансові стимули, а й потребу працівника у визнанні, розвитку, участі в ухваленні рішень.

Іншу важливу концепцію в межах змістовного підходу запропонував Фредерік Герцберг, який розробив так звану двофакторну теорію мотивації. У результаті емпіричних досліджень Герцберг дійшов висновку, що задоволення і незадоволення від роботи зумовлені різними факторами. Він поділив їх на дві групи: гігієнічні чинники та мотиваційні чинники [5, с. 56]. До гігієнічних Герцберг відніс умови праці, політику компанії, рівень заробітної плати, міжособистісні стосунки в колективі, стабільність зайнятості. Їхня наявність або поліпшення не викликає підвищення задоволення, однак їхня відсутність породжує невдоволення. Мотиваційні чинники, навпаки, пов'язані із самою суттю роботи – досягненнями, визнанням, відповідальністю, змістовністю завдань і можливістю професійного розвитку. Саме вони спонукають працівника до підвищеної активності та залученості. Теорія Герцберга доводить, що ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися не лише на усуненні факторів незадоволення, а й на створенні умов для прояву внутрішніх мотивів, таких як потреба в досягненні чи відчуття значущості виконуваної роботи.

Ще одним важливим теоретичним підходом до мотивації є теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда, яка базується на ідеї, що мотиваційні рушії особистості формуються під впливом досвіду, виховання, соціального оточення та професійної діяльності [5, с. 60]. На відміну від Маслоу, який запропонував універсальну ієрархію потреб, МакКлелланд акцентував увагу на тому, що в різних людей домінують різні типи потреб, і саме ці домінанти визначають поведінку у професійному середовищі. Він виділив три ключові потреби — потребу в досягненні, потребу у владі та потребу у приналежності (соціальній належності). Працівники з вираженою потребою в досягненні орієнтовані на результат, прагнуть встановлювати амбітні, але досяжні цілі, і зазвичай намагаються уникати надмірного ризику. Особистості з домінуванням потреби у

владі прагнуть впливати на інших, контролювати процеси та займати керівні посади. Натомість ті, у кого переважає потреба у приналежності, надають перевагу дружнім і стабільним стосункам, уникають конфліктів і часто працюють ефективніше в команді. З практичної точки зору, теорія МакКлелланда дає змогу менеджерам адаптувати інструменти мотивації відповідно до домінуючих потреб конкретних працівників, підвищуючи ефективність мотиваційної політики організації.

Загалом кожна з розглянутих змістовних теорій по-своєму пояснює природу мотивації та дозволяє глибше зрозуміти, які саме чинники є визначальними для активізації працівника. Якщо модель Маслоу дає змогу класифікувати потреби у загальному вигляді, то Герцберг розмежовує зовнішні умови і внутрішню залученість, а МакКлелланд пропонує гнучку систему діагностики мотиваційного профілю особистості.

На відміну від змістовного підходу, процесуальні теорії мотивації (*process theories*) орієнтовані на механізм прийняття рішень та визначення поведінкових моделей [19, с. 117]. Їхня головна увага зосереджена не на тому, що саме мотивує людину, а на тому, як вона обирає той чи інший спосіб досягнення мети.

Основними теоріями процесуального підходу є: теорія очікувань Врума В., теорія справедливості Адамса Дж., модель Портера–Лоулера [19, с. 117].

Однією з провідних концепцій у цьому напрямі є теорія очікувань Віктора Врума, запропонована в середині 1960-х років [19, с. 118]. Дана теорія ґрунтується на припущенні, що мотивація є функцією трьох взаємопов'язаних компонентів: очікування (expectancy), інструментальності (instrumentality) та валентності (valence). Очікування відображає віру працівника в те, що докладені зусилля призведуть до досягнення бажаного результату; інструментальність стосується впевненості, що результат буде винагороджено; валентність – це суб'єктивна цінність винагороди для працівника. Згідно з Врумом, працівник буде мотивованим лише тоді, коли він вірить, що зусилля призведуть до ефективного виконання завдання, а результат, у свою чергу, буде винагороджено у спосіб, що для нього має значення. Теорія Врума вважається важливою

передумовою для побудови індивідуалізованих моделей мотивації, де підхід до стимулювання враховує специфіку сприйняття кожного працівника.

Значного впливу на розвиток процесуальних моделей мала також теорія справедливості Джона Адамса, яка акцентує увагу на тому, як люди сприймають співвідношення між власним внеском і винагородою порівняно з іншими. На думку Адамса, працівники постійно оцінюють, наскільки справедливо організація винагороджує їх з огляду на затрачені зусилля, досвід, відповідальність тощо [19, с. 119]. Якщо співвідношення між вкладом і отриманою винагородою виглядає несправедливим (наприклад, інші працівники з аналогічними обов'язками отримують більше), виникає мотиваційна напруга. Вона може проявлятися як у вигляді зниження інтенсивності праці, так і в намірах змінити місце роботи. Теорія справедливості має прикладне значення в управлінні персоналом, оскільки дозволяє уникати внутрішніх конфліктів, знижувати рівень незадоволення та плинність кадрів через створення прозорої та обґрунтованої системи оплати.

У подальшому процесуальний підхід було розширено у моделі мотивації Портера–Лоулера, яка об'єднала ідеї Врума та Адамса і стала однією з найвпливовіших теорій мотиваційної поведінки [19, с. 120]. Модель передбачає, що рівень зусиль працівника залежить від очікувань щодо винагороди та її суб'єктивної цінності, але ефективність діяльності не завжди прямо пропорційна зусиллям. Вона також визначається здібностями, навичками працівника та його сприйняттям ролі. У моделі Портера–Лоулера результат діяльності веде до двох типів винагород – внутрішніх (задоволення від самого процесу роботи, визнання) і зовнішніх (заробітна плата, просування). Мотиваційна ефективність залежить від того, наскільки отримані винагороди відповідають очікуванням працівника, що, у свою чергу, впливає на його майбутню поведінку. Описаний зворотний зв'язок є ключовим елементом моделі, який демонструє: лише тоді, коли працівник відчуває, що його зусилля були виправдані, він буде готовим інвестувати їх знову [19, с. 121].

Загалом, процесуальні теорії мотивації суттєво поглибили розуміння не

лише самого поняття мотивації, а й механізмів її формування в умовах реального виробничого середовища. Вони підкреслюють важливість суб'єктивного сприйняття, психологічної оцінки умов праці та очікувань, що формуються в соціальному контексті. У сучасному менеджменті ці підходи застосовуються для розробки гнучких, прозорих та індивідуально орієнтованих систем стимулювання, що враховують складну природу людської поведінки в організаціях.

Сучасні теорії управління персоналом розглядають поняття мотивації, як ключовий інструмент впливу на продуктивність працівників. Її ефективне використання можливе лише за умови чіткого розуміння різновидів мотивації та особливостей їх прояву у професійному середовищі. Класифікація видів мотивації дозволяє систематизувати знання про чинники, що впливають на поведінку працівників, і обрати найбільш доречні управлінські засоби стимулювання.

У науковій літературі [25; 39; 43; 44] існує низка підходів до класифікації мотивації, кожен з яких ґрунтується на певних критеріях: джерело формування мотивів, характер потреб, спосіб впливу, рівень усвідомлення, часові межі тощо. Розглянемо найпоширеніші класифікаційні підходи у табл. 1.3.

Представлена в таблиці 1.3 систематизація класифікаційних підходів до мотивації дозволяє комплексно охарактеризувати основні критерії, за якими здійснюється поділ мотивів, що впливають на трудову активність персоналу. Кожен із наведених підходів має прикладне значення у практиці управління персоналом та забезпечує гнучкість у виборі ефективних методів стимулювання.

Таблиця 1.3 – Основні теоретичні підходи до класифікації видів мотивації

№	Критерій класифікації	Види мотивації	Коротка характеристика
1	Джерело походження	- внутрішня; - зовнішня	Внутрішня виникає з інтересів і потреб; зовнішня – через стимули з боку організації

2	Характер впливу	- позитивна; - негативна	Позитивна ґрунтується на заохоченні; негативна – на покаранні або уникненні санкцій
3	Зміст потреб	- матеріальна; - нематеріальна	Включає фінансові або нефінансові стимули (повага, розвиток, гнучкий графік тощо)
4	Тривалість впливу	- короткострокова; - довгострокова	Короткочасна діє на результат тут і зараз; довгострокова забезпечує стійку мотивацію
5	Рівень усвідомлення мотивів	- свідома; - несвідома	Свідомо формується на основі раціонального вибору; несвідомо – на рівні підсвідомих установок
6	Спосіб реалізації	- індивідуальна; - колективна	Орієнтована або на особисті досягнення, або на результат команди

Джерело: сформовано автором на основі [25; 39; 40; 43; 44]

Критерій джерела походження дає змогу розрізнити мотивацію за її витокami: внутрішня мотивація є результатом особистих переконань, інтересів та бажання самореалізації; зовнішня формується під впливом середовища, керівництва або матеріальних чинників [25, с. 167]. У практиці управління дедалі більше уваги приділяється розвитку внутрішньої мотивації як стійкішої та менш залежної від ресурсних витрат.

Поділ за характером впливу передбачає виокремлення позитивної мотивації, яка ґрунтується на заохоченні, та негативної – що базується на уникненні санкцій [39]. Хоча негативна мотивація може бути ефективною в умовах жорсткої ієрархії, сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на перевагу позитивних стимулів.

Класифікація за змістом потреб дозволяє розмежувати матеріальну і нематеріальну мотивацію. Матеріальні стимули традиційно асоціюються із заробітною платою, преміями та соціальними пільгами, тоді як нематеріальні охоплюють визнання, можливості розвитку, почуття причетності до важливих процесів тощо. Саме поєднання цих видів мотивації дозволяє досягти найвищих результатів у залученні персоналу [44].

Тривалість впливу як критерій поділу дозволяє оцінювати глибину та стійкість мотиваційного впливу. Короткострокова мотивація ефективна для досягнення конкретних тактичних цілей, однак для формування стабільної поведінкової моделі необхідно впроваджувати довгострокові мотиваційні стратегії, що передбачають кар'єрне зростання, перспективи професійного розвитку та особистісної реалізації [40].

Поділ за рівнем усвідомлення мотивів є важливим у психологічному аспекті. Свідома мотивація базується на раціональному виборі працівника, тоді як несвідома – на глибинних психоемоційних установках. Розуміння цього аспекту особливо корисне в кадровій політиці та при побудові системи внутрішніх комунікацій [43].

За способом реалізації мотивація може бути орієнтованою як на індивідуальні досягнення (через особисті цілі, індивідуальні KPI), так і на груповий результат, що формує командну відповідальність та культивує корпоративну єдність [25, с. 169].

Таким чином, кожен класифікаційний підхід дає можливість менеджменту більш точно налаштувати систему мотиваційного впливу відповідно до організаційних цілей, корпоративної культури та специфіки персоналу. Найвищої ефективності досягають ті компанії, які використовують багатовимірний підхід до формування мотиваційної політики, адаптуючи стимули до індивідуальних і колективних потреб працівників.

Найбільш ефективною є комплексна класифікація, яка передбачає одночасне врахування кількох критеріїв – джерела мотивації, характеру впливу, тривалості дії та змісту потреб. Такий підхід дозволяє ефективно керувати трудовою поведінкою працівників і створювати адаптивну систему стимулювання, здатну реагувати на виклики ринку та внутрішньоорганізаційні зміни.

1.3. Сучасні моделі мотивації працівників: зарубіжний та український досвід

У XXI столітті глобальні трансформації ринку праці, цифровізація, зростання ролі людського капіталу та нові виклики в управлінні персоналом зумовили еволюцію підходів до мотивації працівників. Сучасні моделі мотивації дедалі більше ґрунтуються на ідеях індивідуалізації, психологічної залученості, розвитку творчого потенціалу, балансу між роботою та особистим життям, а також на постійному зворотному зв'язку. Традиційні механізми матеріального стимулювання поступово доповнюються новими форматами — гнучким графіком, кар'єрним коучингом, внутрішнім підприємництвом, системами визнання та оцінки особистого внеску [32, с. 507].

Центральне місце в сучасних мотиваційних стратегіях посідає ціннісна орієнтація організацій. Йдеться не лише про формальне заохочення працівників до досягнення цілей компанії, а про створення такої внутрішньої культури, яка б формувала довіру, відчуття причетності та емоційної залученості до діяльності організації. За таких умов ефективна мотиваційна модель має відповідати принципам відкритості, прозорості, гнучкості та персоналізації.

Через зростання ролі людського капіталу в системі стратегічного управління підприємствами, значно актуалізувалося питання перегляду класичних моделей мотивації. Зокрема, сучасний підхід до мотивації працівників передбачає інтеграцію психологічних, соціальних, цифрових та організаційних складових. Щоб краще окреслити ключові трансформації у сфері мотивації персоналу, доцільно узагальнити найпоширеніші тенденції в межах глобального досвіду (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Глобальні тенденції розвитку мотиваційних систем

№	Тенденція	Характеристика
1	Перехід від фінансової	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів

	комплексної мотивації	
2	Індивідуалізація мотивації	Враховання персональних потреб та цінностей працівника
3	Пріоритет work-life balance	Підтримка балансу між роботою та особистим життям
4	Цифровізація мотивації	Використання HR-tech, платформ зворотного зв'язку, цифрових систем оцінювання
5	Культура визнання	Нематеріальні способи мотивації: подяки, відкритість, менторство

Джерело: сформовано автором на основі [3; 41; 42]

Аналіз наведених у табл. 1.4 тенденцій свідчить про зміну парадигми управління персоналом: від традиційного акценту на матеріальних стимулах – до комплексного, системного підходу, в якому домінують соціальні, емоційні, ментальні та технологічні чинники. Однією з ключових змін є орієнтація на індивідуалізацію мотивації, що передбачає врахування не лише формальних показників ефективності, а й ціннісних орієнтирів працівника, його життєвих цілей, стилю мислення та особистих пріоритетів.

Важливим трендом є також розширення нематеріальних інструментів мотивації, що проявляється в розвитку культури визнання, кар'єрного коучингу, психологічної підтримки, можливостей участі в управлінні, навчанні та самореалізації [3, с. 99].

Окрему увагу слід приділити цифровізації мотиваційних процесів, яка дає змогу керівництву більш точно вимірювати рівень залученості персоналу, швидко надавати зворотний зв'язок та оптимізувати інструменти заохочення за допомогою HR-аналітики. В умовах зростаючої конкуренції за кваліфіковані кадри, ці підходи стають невід'ємною складовою стратегій утримання персоналу.

Відтак, сформовані глобальні тренди трансформують традиційне уявлення про мотивацію як інструмент лише матеріального стимулювання. Натомість сучасна система мотивації спирається на цінності взаємоповаги, розвитку,

цифрової взаємодії та гармонізації трудового середовища, що створює підґрунтя для стабільного функціонування організацій в умовах динамічних змін [7].

Мотиваційні системи в розвинених країнах мають свої особливості, обумовлені соціальними, економічними та культурними чинниками. Для кращого порівняння представимо типові моделі мотивації у зарубіжних країнах (табл. 1.5) [23; 16; 21; 28].

Таблиця 1.5 – Особливості мотиваційних моделей у зарубіжних країнах

Країна	Модель мотивації	Ключові інструменти	Акцент системи
Швеція	Соціально-орієнтована	Соціальний пакет, гендерна рівність, комфортні умови	Благополуччя працівника
Данія			
США	Орієнтована на результат	КРІ, МВО, індивідуальні бонуси, performance review	Досягнення цілей
Велика Британія			
Японія	Колективна, довгострокова	Лояльність, наставництво, стабільна зайнятість	Вірність компанії, корпоративна культура

Джерело: сформовано автором на основі [18; 23; 39; 47]

У розвинених країнах Європи, США, Канаді та Японії мотиваційні системи мають глибоко інтегрований характер. У країнах Північної Європи (зокрема, у Швеції, Данії та Норвегії) переважає модель соціально-орієнтованої мотивації, яка базується на дотриманні принципів справедливості, рівних можливостей, турботи про добробут працівника та його родини. Тут значна увага приділяється створенню комфортного середовища, вільного від дискримінації, забезпеченню балансу між роботою і життям (work-life balance), наданню доступу до медичних, освітніх та рекреаційних послуг [23, с. 415].

США та Великобританія використовують мотиваційні моделі результативності. Найпоширенішим підходом є система КРІ (Key Performance Indicators) та МВО (Management by Objectives), де рівень винагороди

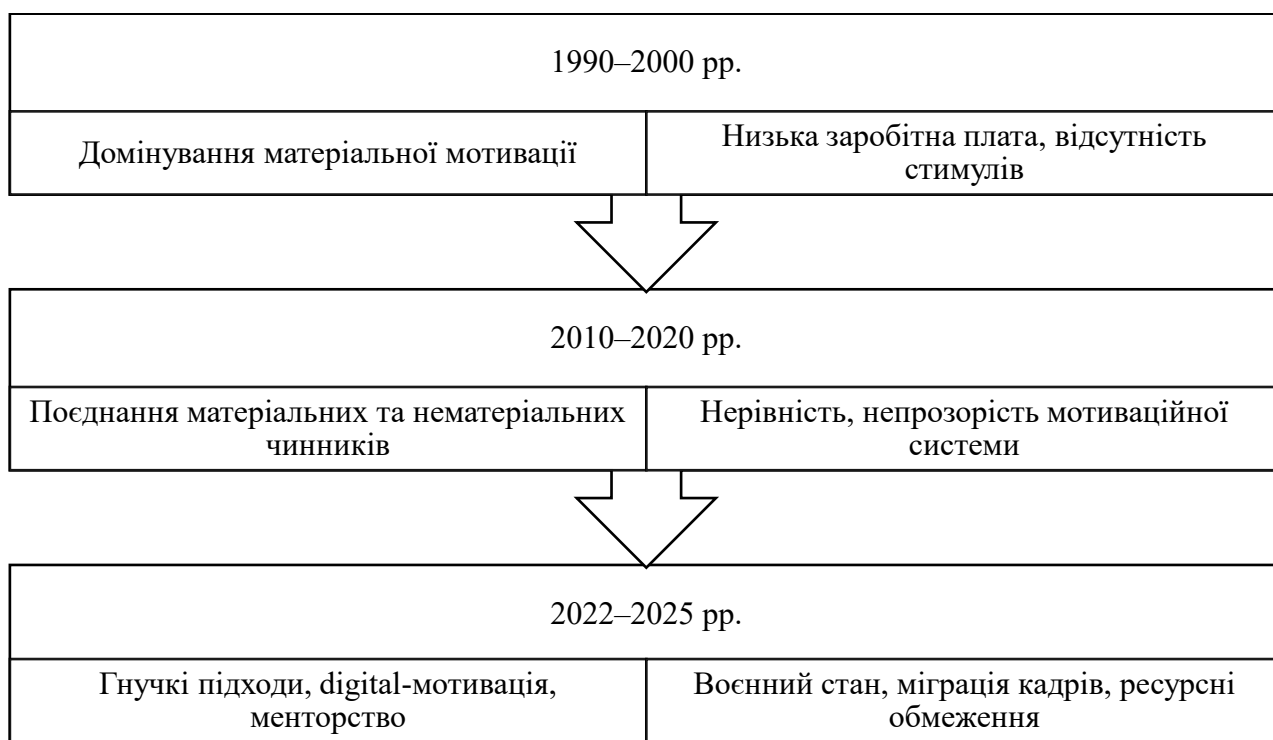
безпосередньо залежить від досягнення конкретних цілей [8]. Значну увагу приділяють також елементам гнучкої мотивації, яка дозволяє працівнику самостійно обирати, які види заохочення (матеріальні чи нематеріальні) йому найцінніші – бонуси, корпоративне навчання, додаткові вихідні або соціальний пакет [18, с. 24].

У Японії переважає довгострокова модель мотивації, зорієнтована на колективну відповідальність, стабільність зайнятості та поступове професійне зростання в межах однієї компанії. Японські компанії формують сильну корпоративну ідентичність, використовують механізми наставництва (*senpai-kohai*) та внутрішні системи просування [39]. Мотивація тісно пов'язана із залученням до корпоративних цінностей і довготривалою лояльністю до організації.

В Україні мотивація працівників традиційно тяжіла до матеріально-орієнтованої моделі, в основі якої лежала система заробітної плати, преміювання та пільг. У пострадянський період ключовим залишався чинник фінансової винагороди, однак з розвитком приватного бізнесу, діджиталізації та зміною поколінь на ринку праці виникла потреба у впровадженні більш гнучких і гуманітарно-орієнтованих підходів до мотивації.

На основі дослідження наукової літератури [18, с. 47; 34, с. 85] сформуємо основні особливості мотиваційних підходів у національному контексті наведено на рис. 1.1.

На сучасному етапі національні компанії поступово впроваджують комплексні моделі мотивації, які поєднують елементи матеріального та нематеріального стимулювання. Це передбачає розвиток корпоративної культури, навчання, коучинг, участь у прийнятті рішень, системи визнання, соціальні проекти [15]. Водночас, через обмежені фінансові ресурси, нестабільну макроекономічну ситуацію та вплив воєнного стану, багато підприємств зіштовхуються з труднощами у забезпеченні стабільної мотиваційної політики.



Джерело: побудовано автором на основі [18, с. 47; 34, с. 85]

Одним із позитивних прикладів в Україні є компанії ІТ-сектору, зокрема SoftServe, EPAM та Genesis, які активно запозичують міжнародний досвід і створюють персоналізовані системи мотивації на основі внутрішньої культури, гнучкого підходу до праці, підтримки ментального здоров'я та самореалізації [18, с. 48]. Такі компанії формують новий підхід до управління талантами – з акцентом на лояльність, розвиток і горизонтальну комунікацію.

Зіставлення моделей мотивації в зарубіжних країнах і в Україні дозволяє виявити як загальні тенденції, так і специфічні особливості. Спільним є поступовий перехід від жорстко регламентованих фінансових моделей до гнучких систем, які враховують потреби працівника в розвитку, визнанні та балансі між роботою й життям. Водночас, на відміну від Заходу, в Україні менш розвинуті інституційні механізми забезпечення справедливості, прозорості й соціальної відповідальності в питаннях мотивації.

Порівняльна характеристика зарубіжних і українських мотиваційних моделей представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика зарубіжних і українських мотиваційних моделей

№	Критерій	Зарубіжний досвід	Український досвід
1	Орієнтація	На результат або цінності працівника	Традиційно – на дохід, з поступовим переходом до цінностей
2	Види стимулів	Гнучкі, диференційовані	Переважно грошові, зростає роль нематеріальних
3	Управлінська культура	Відкрита, партнерська	Авторитарна із поступовим переходом до горизонтальних форм
4	Соціальні гарантії	Високий рівень	Обмежені через економічні та політичні умови
5	Цифрові інструменти	Широко впроваджені	Частково впроваджуються, здебільшого у великих компаніях

Джерело: сформовано автором на основі [18; 23; 34, с. 85; 39]

На нашу думку, ефективна мотиваційна система в українських реаліях має бути адаптивною, контекстно чутливою й орієнтованою на довготривалий розвиток людського капіталу. Вона повинна враховувати культурні особливості, рівень зрілості організацій, наявні ресурси, а також прагнення працівників до особистісного зростання [26]. Доцільним є впровадження елементів західних моделей – зокрема, управління за цілями, менторства, колективного оцінювання, платформ зворотного зв'язку – із водночас збереженням гнучкості в контексті економічних реалій.

Отже, проведений аналіз показав, що зарубіжний досвід демонструє високий рівень зрілості систем мотивації, заснованих на довірі, визнанні, розвитку та автономії працівника. В Україні ці процеси лише формуються, однак наявні позитивні приклади в окремих галузях свідчать про потенціал для поступової інтеграції в глобальні HR-практики.

Відтак, майбутнє ефективної мотивації в Україні полягає у комплексному підході: поєднанні традиційних форм заохочення із сучасними інструментами,

орієнтованими на цінності, розвиток та ментальне благополуччя працівника. Успішна мотиваційна модель повинна бути не уніфікованою, а адаптивною до галузі, типу організації та людського капіталу, з яким вона працює.

Висновки до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволяє стверджувати, що мотивація є ключовим елементом системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на ефективність трудової діяльності, рівень залученості працівників та досягнення стратегічних цілей підприємства. Розгляд категоріального апарату засвідчив, що мотивація охоплює як внутрішні, так і зовнішні стимули, які формують бажану поведінку працівника відповідно до потреб організації.

Аналіз класифікацій мотивації дав змогу узагальнити підходи до її поділу за різними критеріями, що, у свою чергу, створює підґрунтя для побудови гнучких мотиваційних систем. Змістовні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) розкривають природу потреб і мотивів, тоді як процесуальні (Врум, Адамс, Портер–Лоулер) пояснюють механізми прийняття рішень у процесі праці.

Вивчення зарубіжного та українського досвіду впровадження сучасних мотиваційних моделей засвідчило, що найефективнішими є комплексні підходи, які поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, цифрові інструменти, гнучкий підхід до потреб працівників, а також розвиток корпоративної культури. Успішне застосування таких моделей в українських реаліях потребує адаптації до соціально-економічного контексту, рівня зрілості організації та стратегічних цілей бізнесу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У CENTRUM U7

2.1. Аналіз кадрового складу та організаційної структури управління персоналом у Centrum U7

Centrum U7 – це мережа розважальних центрів, що функціонує в містах Гданськ і Гдиня, Польща. Юридичне управління цими закладами здійснює компанія ЕМКА А. Krzywicki, М. Krzywicki Spółka Komandytowa. Основний профіль діяльності підприємства зосереджений у сфері організації дозвілля та надання послуг розважального характеру. Компанія успішно функціонує на ринку розваг.

Підприємство здійснює свою діяльність у форматі інтегрованого дозвіллеквого комплексу, що включає в себе декілька напрямів послуг: боулінг, більярд, ресторанне обслуговування та організацію корпоративних і приватних заходів. Centrum U7 вирізняється серед конкурентів завдяки високій якості обслуговування, сучасному обладнанню, комфортним умовам для відвідувачів та широкому спектру супутніх послуг.

Інфраструктура підприємства передбачає наявність тридцяти чотирьох повністю автоматизованих боулінг-доріжок, двадцяти більярдних столів професійного класу, а також закладу громадського харчування з авторським меню.

Практика управління персоналом, що склалася в даний час на підприємствах вельми неефективна, основними причинами чого є: неправильно поставлені цілі і завдання управління персоналом організації, безсистемна кадрова політика, невідповідність умов організації трудової діяльності реаліям розвитку економіки країни, слабкий рівень мотивації персоналу [4, с. 55].

Тому, на нашу думку, необхідно проводити систематичний моніторинг стану використання людських ресурсів на підприємствах з метою виявлення сильних / слабких сторін системи управління персоналом досліджуваного об'єкта.

Даний моніторинг повинен включати оцінку таких основних показників [10, с. 45; 28, с. 249]: аналіз показників руху персоналу; аналіз вікової структури персоналу; категорійний аналіз структури персоналу; освітній аналіз структури персоналу; аналіз персоналу за стажем роботи.

Кількісний та якісний аналіз динаміки, складу та структури персоналу у Centrum U7 наведено у табл. 2.5-2.9.

З даних табл. 2.1 можна зробити наступні висновки:

- середньооблікова чисельність працівників компанії з року в рік зростає. Це пояснюється тим, що на роботу влаштовується більша кількість працівників, ніж звільняється;

- прийнято протягом 2022 року 4 осіб, а звільнено – 6 (з них 6 осіб за власним бажанням); 2023 році прийнято 7 осіб, звільнено – 6 (з них 6 за власним бажанням); 2024 році прийнято 8 осіб, звільнено – 9 (з них 9 за власним бажанням);

Таблиця 2.1 – Показники руху персоналу у Centrum U7 за 2022-2024 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	57	59	61	2	2	3,39	3,51
Прийнято протягом року, осіб	4	7	8	1	3	14,29	75,00
Звільнено протягом року, осіб, з них:	6	6	9	0	2	0,00	33,33
за власним бажанням	6	6	9	0	2	0,00	33,33
за порушення	0	0	0	0	0	0	0

труд.дисципліни								
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,07	0,12	0,13	0,03	0,01	25,00	14,29	
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,11	0,10	0,15	0,05	-0,01	50,00	-9,10	

Джерело: розраховано автором

Наочне зображення динаміки показників руху персоналу у Centrum U7 наведено на рис. 2.1.

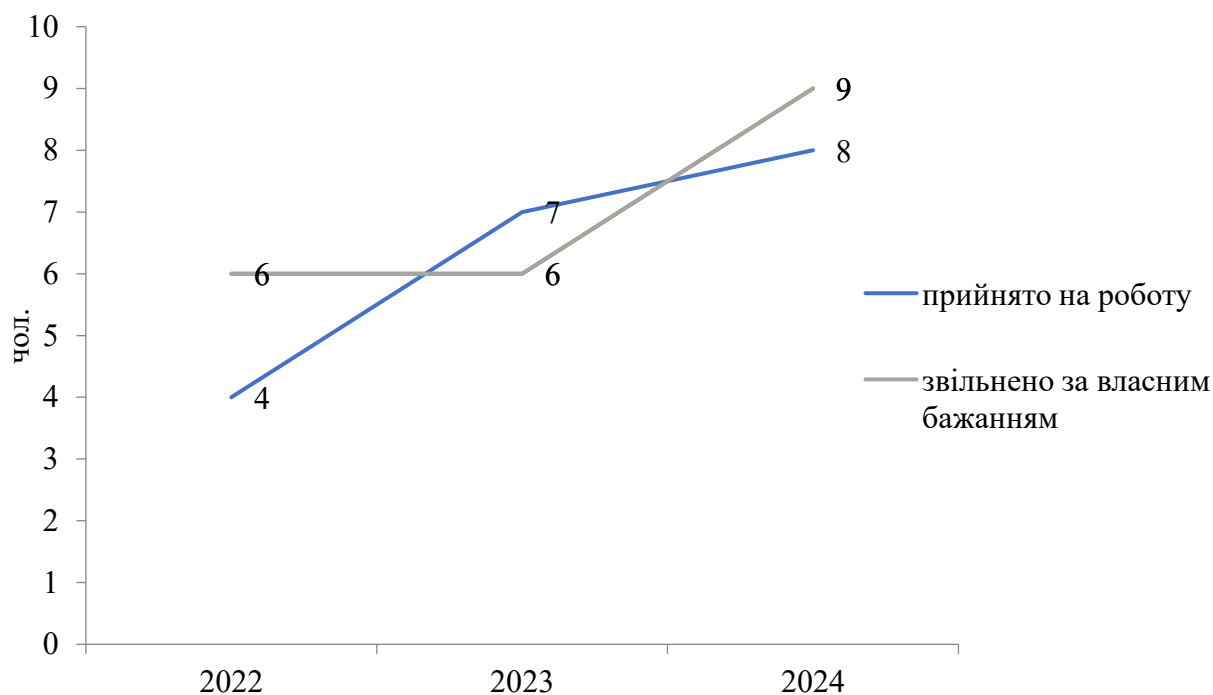


Рисунок 2.1 – Наочне зображення динаміки показників руху персоналу у Centrum U7

Джерело: побудовано автором

- коефіцієнт обороту з прийняття у 2022 році становив – 0,07, 2023 році становив 0,12, а у 2024 році – 0,13;

- коефіцієнт обороту зі звільнення у 2022 році становив 0,11, у 2023 році – 0,10, у 2024 році – 0,15. Даний показник характеризує спадаючу тенденцію, що є позитивним.

Таблиця 2.2 – Вікова структура персоналу у Centrum U7 за 2022-2024 роки

Вік працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	%	2023	%	2024	%	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022
До 20 років	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20-25 років	13	22,81	14	23,73	14	22,95	0	1	0	7,69
25-30 років	24	42,11	25	42,37	27	44,26	2	1	8,00	4,17
30-40 років	9	15,79	9	15,25	9	14,75	0	0	0	0
Більше 40 років	11	19,30	11	18,64	11	18,03	0	0	0	0
Загальна чисельність працівників	57	100	59	100	61	100	2	2	3,39	3,51

Джерело: розраховано автором

Отже, аналізуючи дані табл. 2.2 стає очевидним, що:

- найбільша частка серед вікової структури за 2022-2024 роки припадає на працівників віком більше 25-30 років (2022 рік – 42,11%, 2023 рік – 42,37%, 2024 рік – 44,26%);

- найменша частка серед вікової структури за аналізований період припадає на працівників віком до 20 років (2022 рік – 0%, 2023 рік – 0%, 2024 рік – 0%);

- найбільших змін (зокрема, зменшення) у віковій структурі відбулися за такими категоріями: 25-30 років у 2023 році на 1 особу, у 2024 році на 2 особи; 20-25 років у 2023 році на 1 особу.

Наочне зображення темпу приросту вікової структури персоналу Centrum U7 за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.2.

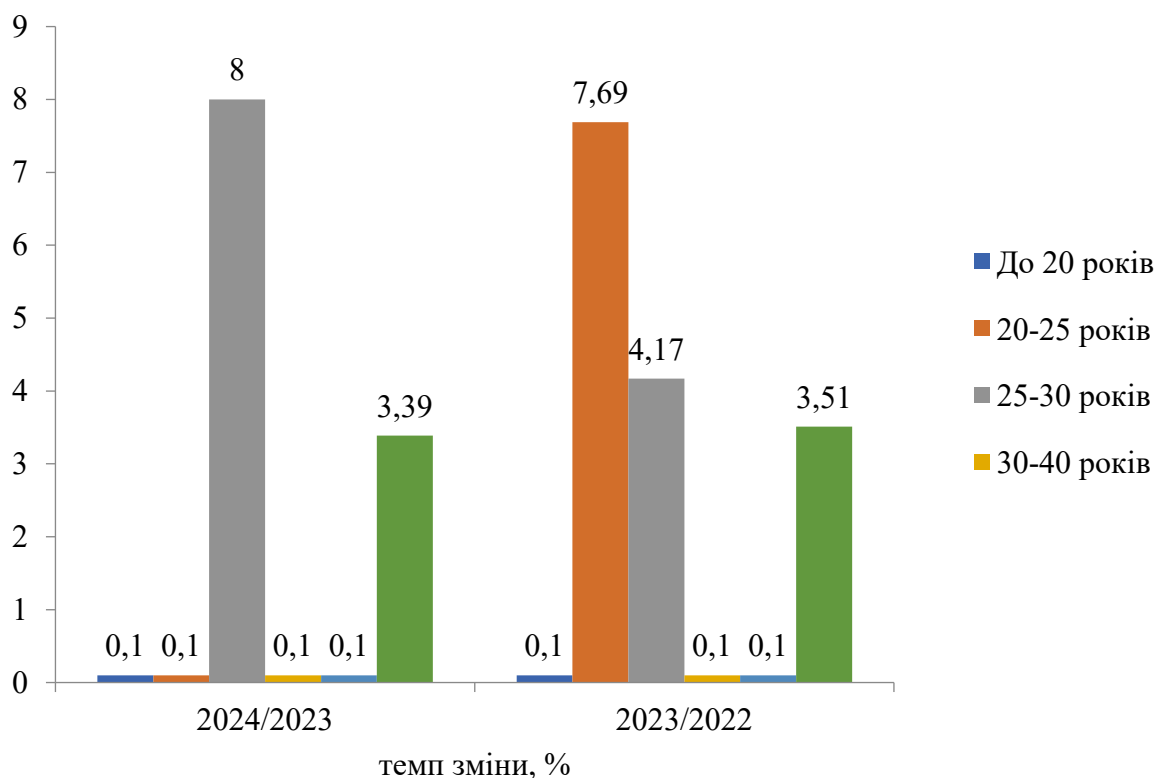


Рисунок 2.2 – Темп приросту вікової структури персоналу у Centrum U7

Джерело: побудовано автором

Вікова структура персоналу підприємства зосереджена на особах працюючого віку. Пенсіонерів, людей з інвалідністю та студентів у робочому складі підприємства не спостерігається.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу у Centrum U7 за категоріями (2022-2024 роки)

Категорія працівника	Роки						Абсолютні відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	%	2023	%	2024	%	2024/2023	2023/2022	2024/2023	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Адміністративно-управлінський	40	70,18	40	67,80	40	65,67	0	0	0,00	0,00
		100		100		100				

персонал, з них	3										
керівники	12	30,00	12	30,00	12	30,00	0	0	0,00	0,00	
фахівці та технічні службовці	28	70,00	28	70,00	28	70,00	0	0	0,00	0,00	

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Промислово-виробничий персонал, з них	17	29,82 100	19	32,20 100	21	34,43 100	2	2	10,52	11,76
основні робітники	17	100,00	19	100,00	21	100,00	2	2	10,52	11,76
допоміжні робітники	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00	0,00
Загальна чисельність працівників	57	100	59	100	61	100	2	2	3,39	3,51

Джерело: розраховано автором

Наочне зображення динаміки структури персоналу (по категоріях) у Centrum U7 наведено на рис. 2.3.

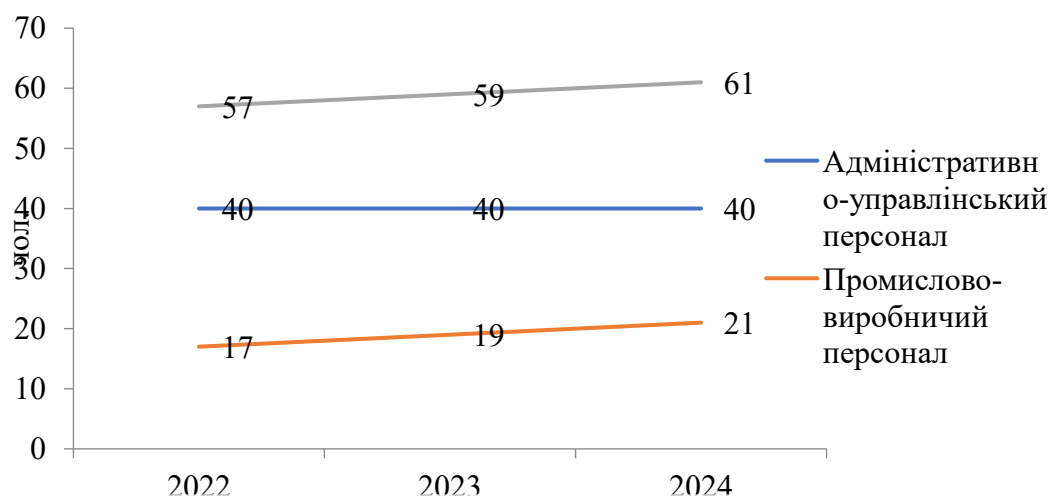


Рисунок 2.3 – Динаміка структури персоналу (по категоріях) у Centrum U7

Джерело: побудовано автором

Зданих табл. 2.3 спостерігаємо, що:

- серед структури персоналу за категоріями найбільша частка відведена на «адміністративно-управлінський персонал» (2022 рік – 70,18%; 2023 рік – 67,80%; 2024 рік – 65,67%). На «промислово-виробничий персонал» (2022 рік – 29,82%; 2023 рік – 32,20%; 2024 рік – 34,43%).

- серед групи «адміністративно-управлінський персонал» найбільша питома вага припадає на фахівців та технічних службовців (2022 рік – 70%, а у 2023 році – 70,00%), а найменша на керівників (2022 рік – 20,00%, а у 2024 році – 20,00%);

- серед групи «промислово-виробничий персонал» найбільша питома вага припадає на основних робітників (2022-2024 роки – 100%);

- збільшення у категоріях відбулися серед промислово-виробничого персоналу у 2024 році на 2 особи (10,52%); у 2023 році на 2 особи (11,76%).

Таблиця 2.4 – Структура персоналу у Centrum U7 за освітою (2022-2024 роки)

Освіта працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	%	2023	%	2024	%	2024/2023	2023/2022	2024/2023	2023/2022
Вища освіта	29	50,88	29	49,15	29	47,54	0	0	0	0
Середня спеціальна освіта	15	26,32	17	28,81	19	31,15	2	2	11,76	13,33
Середня освіта	13	22,81	13	22,03	13	21,31	0	0	0	0
Загальна чисельність працівників	57	100	59	100	61	100	2	2	3,39	3,51

Джерело: розраховано автором

Зданих табл. 2.4 спостерігаємо, що:

- найбільша питома вага серед освітнього рівня, припадає на вищу освіту (2022 рік – 50,88%, 2023 рік – 49,15%, 2024 рік – 47,54%);

- найменша питома вага серед освітнього рівня, припадає на середню

освіту (2022 рік – 22,81%, 2023 рік – 22,03%, 2024 рік – 21,31%);

- збільшення працівників з освітнім рівнем «середня спеціальна освіта» відбулося у 2023 році на 2 особи (11,33%), а у 2024 році на 2 особи (11,76%). Серед інших освітніх категорій змін не відбулося.

Наочне зображення питомої ваги структури персоналу (за освітою) у Centrum U7 за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.4.

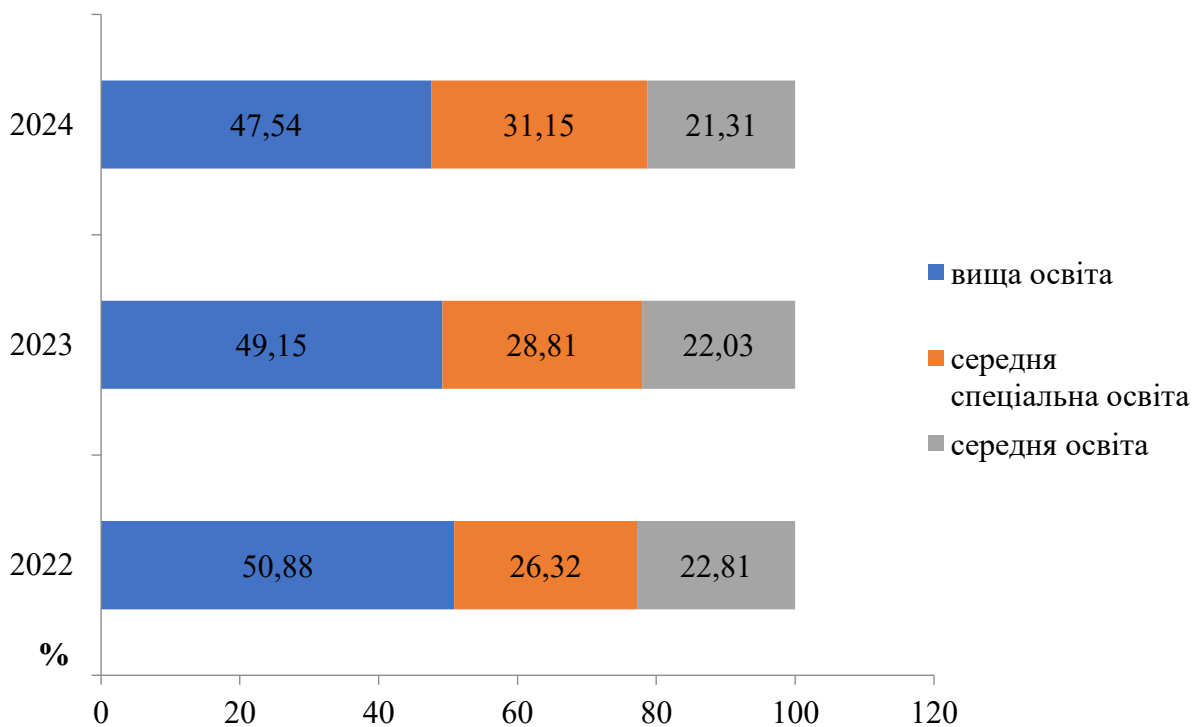


Рисунок 2.4 – Питома вага структури персоналу (за освітою) у Centrum U7

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.5 – Структура персоналу у Centrum U7 за стажем (2022-2024 роки)

Стаж працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	%	2023	%	2024	%	2024/2023	2023/2022	2024/2023	2023/2022
До 1 року	9	15,79	9	15,25	9	14,75	0	0	0	0
Від 1 до 5 років	12	21,05	12	20,34	14	22,95	2	0	16,67	0
Від 5 до 10 років	23	40,35	25	42,37	25	40,98	0	2	0	8,70
Більше 10 років	13	22,81	13	22,03	13	21,31	0	0	0	0
Загальна чисельність	57	100	59	100	61	100	2	2	3,39	3,51

працівників										
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: розраховано автором

Наочне зображення питомої ваги структури персоналу (за стажем) у Centrum U7 за 2022-2024 роки наведено на рис. 2.5.

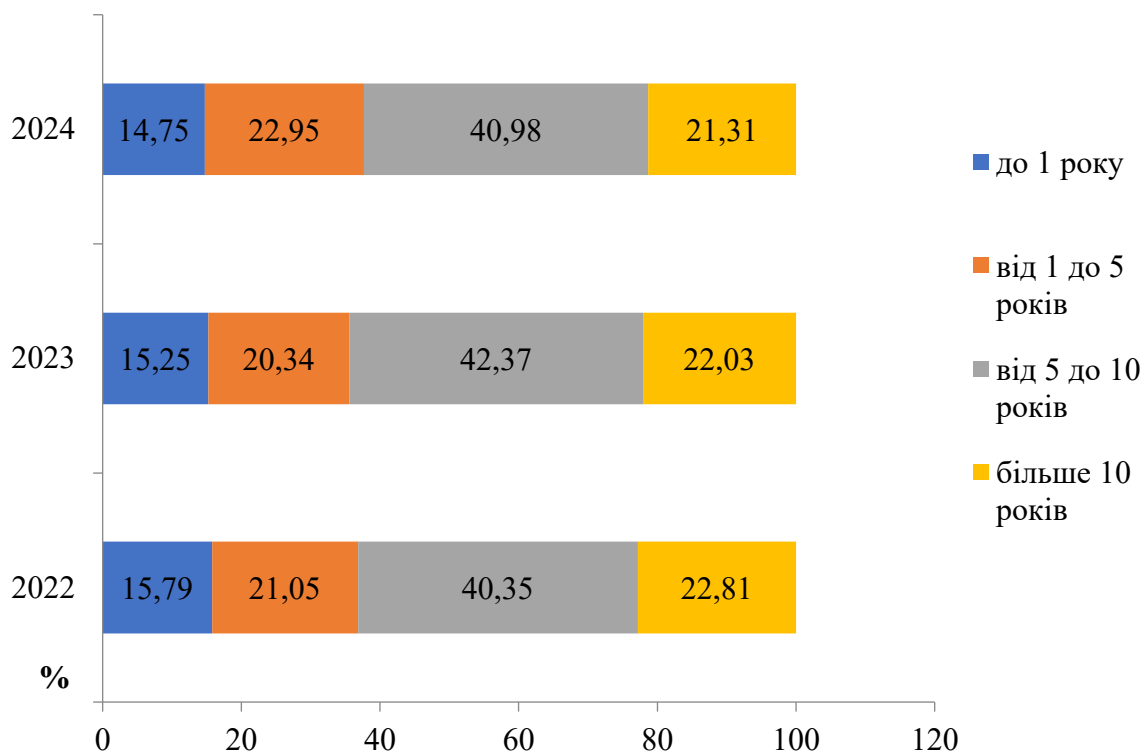


Рисунок 2.5 – Питома вага структури персоналу (за стажем) у Centrum U7

Джерело: побудовано автором

З даних табл. 2.5 спостерігаємо, що:

- найбільша питома вага за стажем роботи, припадає на категорію від 5 до 10 років (2022 рік – 40,35%, 2023 рік – 42,37%, 2024 рік – 40,98%);
- найменша питома вага за стажем роботи, припадає на категорію менше 1 року (2022 рік – 15,79%, 2023 рік – 15,25%, 2024 рік – 14,75%);
- збільшення працівників за стажем від 1 до 5 років у 2024 році на 2 особи (16,67%), за стажем від 5 до 10 років у 2023 році на 2 особи (8,70%).

Аналізуючи розподіл працівників за трудовим стажем слід відзначити, що присутня деяка варіація за вище описаними категоріями, що пояснюється специфікою трудової діяльності організації.

Таким чином, проведений кількісна та якісна оцінка складу і структури персоналу у Centrum U7 за 2022-2024 роки засвідчив, що:

- середньооблікова чисельність працівників з року в рік зростає. Це пояснюється тим, що на роботу влаштовується більша кількість працівників, ніж звільняється;

- найбільша частка серед вікової структури за 2022-2024 роки припадає на працівників віком більше 25-30 років (2022 рік – 42,11%, 2023 рік – 42,37%, 2024 рік – 44,26%); найменша частка серед вікової структури за аналізований період припадає на працівників віком до 20 років (2022 рік – 0%, 2023 рік – 0%, 2024 рік – 0%);

- серед структури персоналу за категоріями найбільша частка відведена на «адміністративно-управлінський персонал» (2022 рік – 70,18%; 2023 рік – 67,80%; 2024 рік – 65,67%). На «промислово-виробничий персонал» (2022 рік – 29,82%; 2023 рік – 32,20%; 2024 рік – 34,43%);

- найбільша питома вага за стажем роботи, припадає на категорію від 5 до 10 років (2022 рік – 40,35%, 2023 рік – 42,37%, 2024 рік – 40,98%); найменша питома вага за стажем роботи, припадає на категорію менше 1 року (2022 рік – 15,79%, 2023 рік – 15,25%, 2024 рік – 14,75%).

2.2. Оцінка діючої системи мотивації на підприємстві

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників стабільного функціонування та розвитку підприємства. Від того, наскільки грамотно організовано процес стимулювання працівників, залежить рівень їхньої залученості, ініціативності та продуктивності. Належна мотивація забезпечує не лише виконання поточних завдань, а й сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

Оцінка діючої системи мотивації дозволяє отримати об'єктивну

інформацію про її ефективність, з'ясувати відповідність мотиваційних заходів потребам персоналу та виявити напрями, які потребують вдосконалення.

Серед методів економічного впливу на персонал у Centrum U7 значне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і її процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили [25, с. 347].

Заробітна плата працівників Centrum U7 формується з наступних показників:

- посадовий оклад для керівників, фахівців;
- тарифна сітка для працівників (відрядна оплата праці – за фактично виконаний план; погодинна – за фактично відпрацьований час);
- доплати за складність і кваліфікацію, суміщення професій, наднормативна робота;
- доплати за багатозмінний режим роботи (25% годинної тарифної ставки – за роботу у вечірню зміну; 45% годинної тарифної ставки – за роботу в нічну зміну) [4, с. 50];
- компенсацій за роботу у важких і шкідливих умовах;
- надбавки за інтенсивність праці.

Крім того, працівникам виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших обов'язків.

Варто зазначити, що однією з головних завдань кадрової служби є формування мотиваційного механізму, який спонукає співробітників до ефективної праці. В основі даного механізму необхідно враховувати дотримання ряду принципів: ув'язка цілей організації з цілями працівників, їхню соціальну значимість; простоту, зрозумілість, справедливість; наявність необхідних умов реалізації, можливість коригування, спрямованість і як на підтримку нового, так і на його прийняття, раціональність, взаємопов'язаність елементів при їх відособленості.

Мотиваційна модель управління персоналом спрямована на ефективне використання трудового потенціалу, на мобілізацію їх фізичних і розумових здібностей до праці [21]. І це очевидно, оскільки наочно видно пряма залежність кінцевого результату діяльності компанії від інтелектуального і кваліфікаційного потенціалу персоналу.

З метою вивчення мотиваційного механізму у Centrum U7 нами було проведено опитування працівників даного підприємства. Опитування мало на меті визначити основні мотиваційні інструменти, що спонукають працівників працювати краще.

Результати, отриманні у ході опитування наведені у табл. 2.10 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.6 – Мотиваційний механізм у Centrum U7

Матеріальні складові	Заробітна плата	80% опитаних
Нематеріальні складові	Підвищення по кар'єрі, можливість підвищення кваліфікації, ініціативність	50% опитаних
	Надійність (стабільність) місця роботи	70% опитаних
	Відповідність роботи можливостям працівника	50% опитаних
	Орієнтація на престиж та повагу в колективі	40% опитаних

Джерело: сформовано автором

Можна зробити висновок, що основним мотиваційним механізмом у Centrum U7 є зростання заробітної плати (так рахують 80% опитаних від загальної частки опитаних).

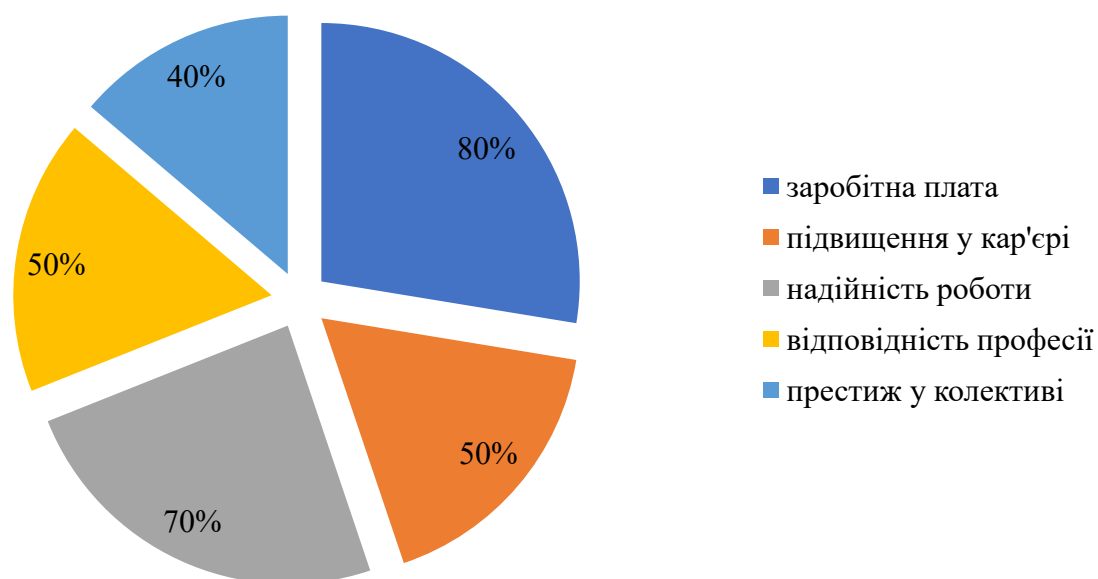


Рисунок 2.6 – Розподіл співробітників по мотиваційному механізмі у Centrum U7

Джерело: побудовано автором

Для того, щоб в повній мірі вивчити методи управління застосовуються, що застосовуються у Centrum U7 проведемо аналіз мотивів звільнень, дані зведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Мотиви звільнень у Centrum U7 за 2023-2024 рр.

З ініціативи адміністрації	%	З ініціативи працівників	%
Невідповідність займаній посаді	28%	Невідповідність заробітної плати професійному рівню працівнику	15%
Відмова / не бажання / не вміння виконати завдання керівника	25%	Відсутність перспективи у професійному та кар'єрному зростанні	25%
Відсутність працівника на робочому місці без поважних причин	16%	Не зацікавленість керівника у професійному зростанні та розвитку працівника	23%
Інші причини	31%	Поганий психологічний клімат у колективі	15%
		Відсутність достатнього рівня стимулювання	22%

		персоналу	
--	--	-----------	--

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи мотиви звільнень у Centrum U7 в 2023-2024 рр. можна зробити висновок, що з ініціативи адміністрації звільняють працівників за невідповідність посаді – 28%, за не виконання співробітником додаткового завдання керівника – 25%, за відсутність працівника на робочому місці без поважної причини – 16%, інші причини – 31%.

З ініціативи співробітника головними мотивами звільнення є: відсутність перспективи професійного зростання і розвитку кар'єри – 25%, відсутність зацікавленості керівників у професійному розвитку, навчанні – 23%, відсутність стимулювання персоналу на досягнення і розвиток здібностей – 22%, а так само через невідповідність заробітної плати професійному рівню працівника – 15%, поганий психологічний клімат у колективі – 15%.

Аналізуючи табл. 2.7 можна зробити висновок, що найбільший відсоток звільнень відбувається з ініціативи співробітників. З даного аналізу випливає, що керівництву Centrum U7 слід більше приділяти уваги персоналу (рис. 2.7, 2.8).

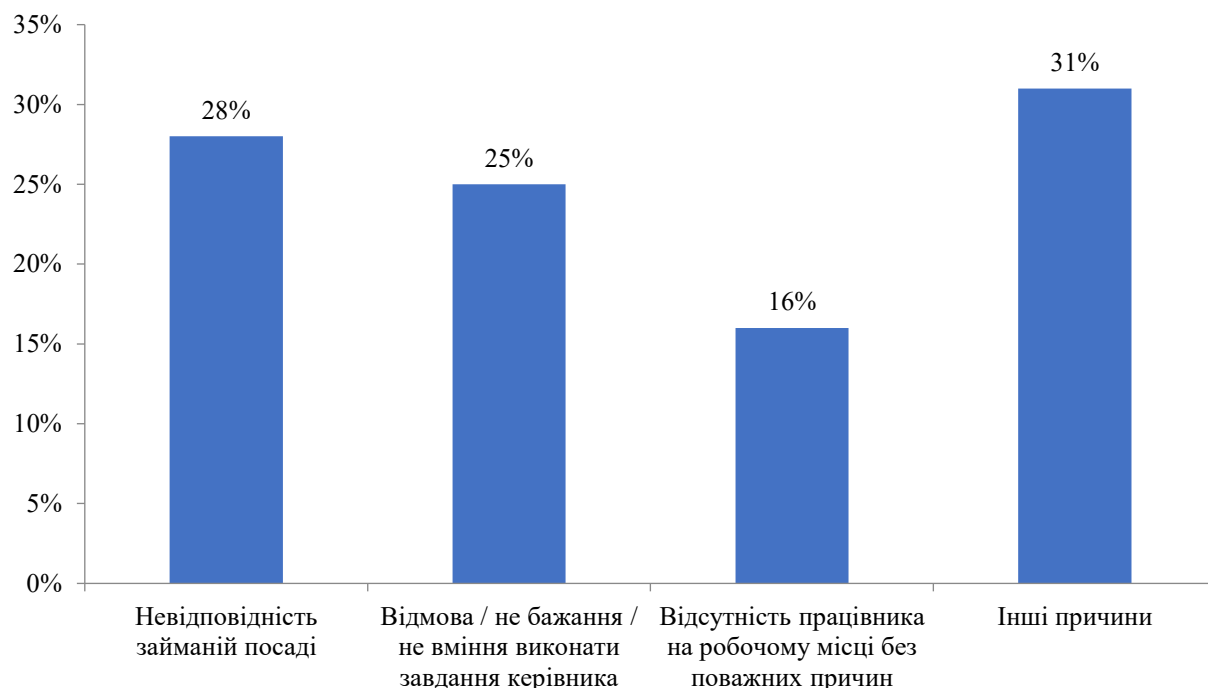


Рисунок 2.7 – Звільнення співробітників Centrum U7 з ініціативи адміністрації

Джерело: побудовано автором

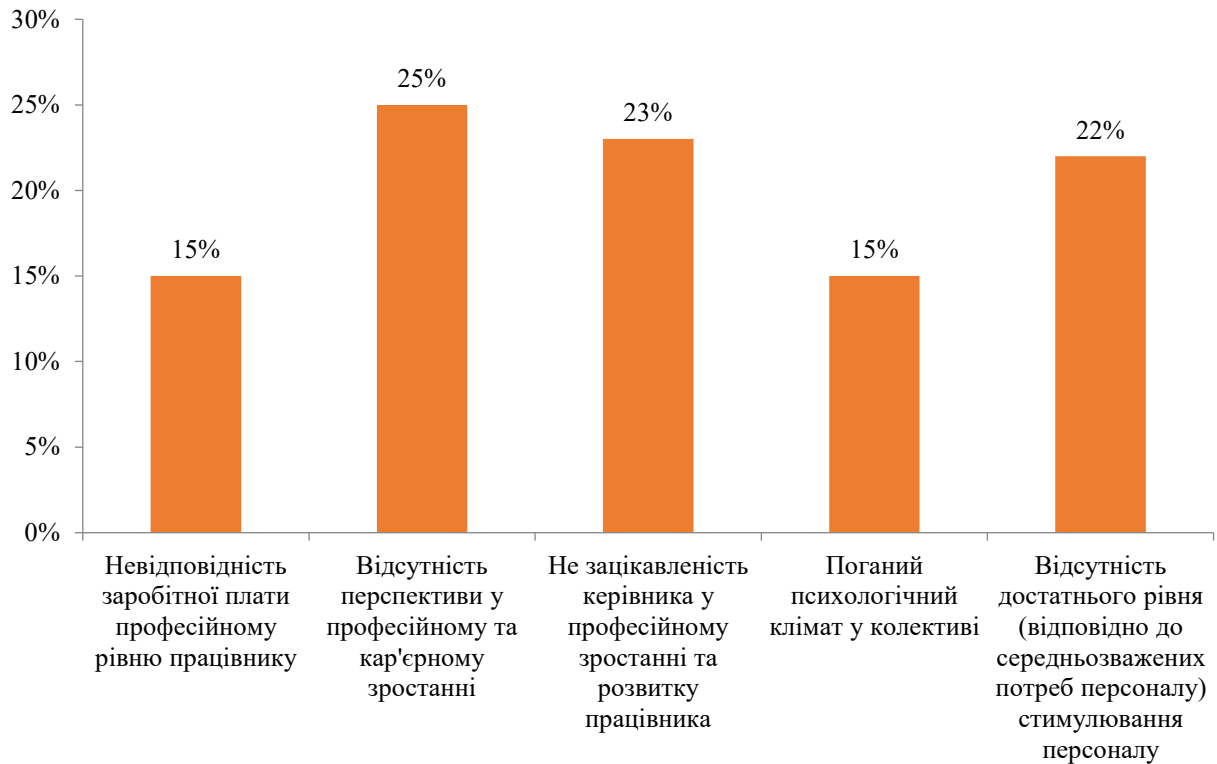


Рисунок 2.8 – Звільнення співробітників Centrum U7 з ініціативи самих працівників

Джерело: побудовано автором

Провівши аналіз мотиваційних механізмів у Centrum U7 можна зробити наступні висновки. Велика частина співробітників незадоволена рівнем своїх доходів, при цьому половина персоналу відчуває зв'язок між своїми зусиллями і рівнем доходу. Робітники не прагнуть працювати в повну силу, так як від інтенсивності роботи не залежить заробітна плата. Також в процесі аналізу, нами було виявлено, що основними факторами, які утримують співробітників на робочому місці, є стабільність підприємства, можливість кар'єрного росту та розмір заробітної плати, що веде до зниження результативності роботи, як співробітника, так і всієї організації в цілому, що негайно позначається на ефективності підприємницької діяльності.

В ході аналізу управління персоналом у Centrum U7 ми з'ясували, що кадровий відділ застосовує такі методи [19, с. 63]:

1) Адміністративно – організаційні методи управління:

- взаємовідносини між співробітниками організації регулюється за допомогою положень про структурні підрозділи та посадові інструкції;

- адміністрація використовує методи владної мотивації (видання наказів, видача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю Centrum U7;

2) Економічні методи управління:

- матеріальне стимулювання праці працівників полягає в преміюванні за результатами праці, використання для окремих категорій працівників відрядно-преміальної форми оплати праці;

3) Соціально-психологічні методи управління:

- використання стандартів обслуговування з метою формування у співробітників почуття приналежності до компанії;

- з метою стимулювання праці працівникам надаються соціальні гарантії і як вид заохочення організація свят для співробітників і їхніх дітей.

Основний акцент в системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальних методах стимулювання. Керівництво Centrum U7 використовує оплату праці як основний засіб мотивації працівників.

З метою вдосконалення мотиваційного механізму необхідно вишукати такі мотиваційні ресурси які допоможуть Centrum U7 найбільш повно зацікавити персонал в підвищенні результативності свого функціонування у перспективі.

Отже, можна стверджувати, що управління персоналом у Centrum U7 має позитивну динаміку розвитку, що наочно демонструє збільшення показників прибутковості і рентабельності. Аналіз чисельності і динаміки кадрового складу засвідчило, що в цілому структура організації досить стабільна хоча і має чимало недоліків.

Для вирішення проблем в сфері управління та створення мотиваційного механізму у Centrum U7 необхідно сконцентруватися на виконанні не тільки основних пунктах плану по мотивації, а й враховувати основні проблеми в сфері управління виявлені в результаті аналізу, тим самим керівництво досягне успіху не тільки у основній сфері діяльності підприємства, але і створить імідж досить

стабільної і стійкої структури, що надає широкий та якісний спектр послуг.

Аналізуючи мотиви звільнень працівників в 2023–2024 рр. можна зробити висновок, що з ініціативи співробітника головними мотивами звільнення є: відсутність перспективи професійного зростання і розвитку кар'єри – 25%, відсутність зацікавленості керівників у професійному розвитку, навчанні – 23%, відсутність стимулювання персоналу на досягнення і розвиток здібностей – 22%, а так само через невідповідність заробітної плати професійному рівню працівника – 15%, поганий психологічний клімат у колективі – 15%.

Аналіз результатів опитування, проведеного кадровим відділом Centrum U7 у 2023 році серед працівників вікової групи до 30 років, дозволяє дійти висновку про загалом високий рівень задоволеності трудовою діяльністю. Усі респонденти зазначеної категорії (100%) позитивно оцінили свою роботу, що свідчить про ефективне функціонування ключових елементів мотиваційної системи для молоді.

Водночас оцінка значущості окремих мотиваційних чинників демонструє відмінності у сприйнятті різних аспектів трудової діяльності. Зокрема, найбільше задоволення працівники висловили щодо атмосфери в колективі та міжособистісних відносин із колегами (75,27%), а також дотримання роботодавцем соціальних гарантій (69,65%). Такі результати свідчать про вагомую роль нематеріальних стимулів у формуванні позитивного трудового клімату.

Подальша деталізація результатів дослідження виявила, що найбільш значущим фактором мотивації виявилось дотримання соціальних гарантій та компенсацій (78,3% відповідей). Рівень заробітної плати посів друге місце серед чинників задоволеності (73,9%), а можливість кар'єрного зростання – третє (73,8%). Значну роль також відіграли умови праці, включно з новим обладнанням і гнучким графіком (72,3%).

Проте у сфері деяких мотиваційних чинників було зафіксовано нижчі показники, зокрема серед чоловіків. Так, менше половини респондентів позитивно оцінили такі аспекти, як соціальні ініціативи компанії (пільгові кредити, медичне обслуговування, безкоштовний проїзд тощо), можливість

користування об'єктами соціальної інфраструктури, стиль керівництва безпосередніх керівників, а також корпоративна культура. Імовірно, така ситуація зумовлена недостатнім інформуванням персоналу, зокрема щодо існування спеціалізованих молодіжних програм, що потенційно можуть слугувати дієвими мотиваторами.

На відміну від чоловіків, молоді жінки висловили вищу задоволеність соціальними аспектами, такими як турбота про персонал, корпоративна культура та внутрішня атмосфера (87,5%). Це свідчить про відмінності у сприйнятті мотиваційних стимулів залежно від статі, що доцільно враховувати при подальшому удосконаленні системи мотивації.

Таким чином, діюча система мотивації в Centrum U7 характеризується високою ефективністю в частині базових матеріальних і нематеріальних стимулів. Проте існують резерви для покращення – насамперед у сфері корпоративної культури, комунікацій та соціальних програм. Врахування гендерних особливостей сприйняття мотиваційної політики також може слугувати основою для її подальшої персоналізації та вдосконалення.

2.3. Розробка комплексної моделі мотивації персоналу

Проблема мотивації працівників є однією з найгостріших проблем, що стоїть перед сучасним підприємством. З точки зору управління персоналом трудова мотивація правомірно визначається як сукупність дій, спрямованих на його активізацію. Однак для того щоб побудувати таку систему управління людиною, при якій вона сама буде прагнути виконувати свою роботу найкращим чином і найбільш результативно, з точки зору досягнення об'єктом своїх цілей, потрібно знати, що спонукає людину до дій і до чого вона прагне, виконуючи певну роботу. Шлях до ефективного управління людиною лежить через розуміння її мотивації [27, с. 219].

Результативність діяльності підприємства залежить від трудової активності управлінського персоналу й може досягатися через мотиви (внутрішній вплив), що виникають для задоволення потреб працівника, та інтереси підприємства (зовнішній вплив), що формуються задля задоволення інтересів роботодавця (див. рис. 2.9). Лише узгодженість інтересів (мотивів) управлінського персоналу з інтересами (стимулами) підприємства дає позитивний результат і значно підвищує активність управлінського персоналу. Тому управління цими процесами має бути покладене в основу запропонованого мотиваційного забезпечення.

На основі проведеного дослідження системи управління персоналом у Centrum U7 можна зробити висновок, що система мотивації потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту. На рис. 2.10 представлені запропоновані заходи по вдосконаленню системи мотивації персоналу у Centrum U7.

Мотивація повинна бути не тільки матеріальна, а й соціально-відповідальна (така, що діє у двох напрямках: для співробітника , і для підприємства). Це, для того, щоб компанія працював ефективно і приносив дохід, у ньому пропонуємо розподілити зони відповідальності. Кожному співробітнику присвоїти свою зону і він за неї має нести відповідальність.

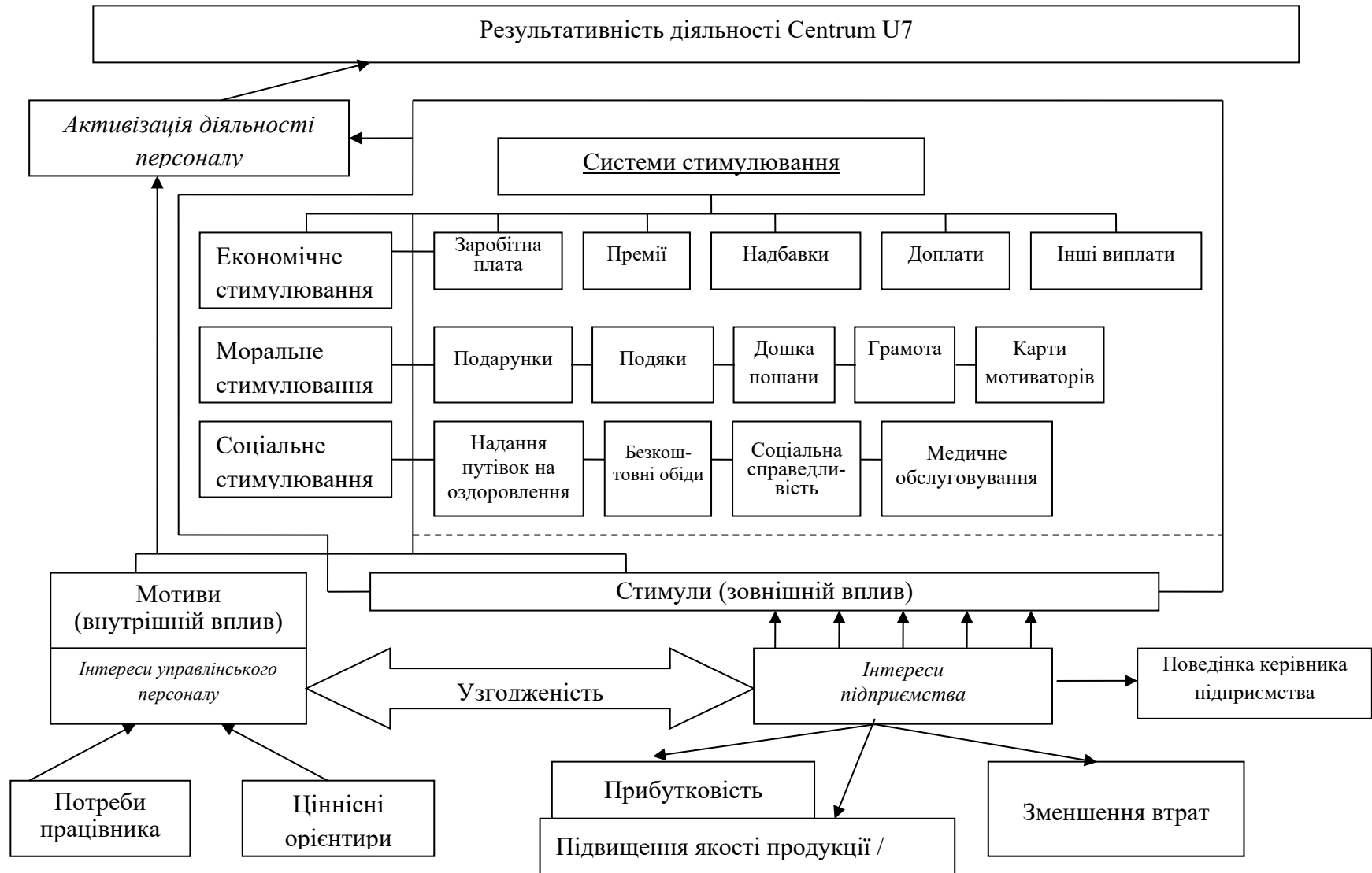


Рисунок 2.9 – Залежність результативної діяльності Centrum U7 від впливу мотивів (внутрішній вплив) та стимулів (зовнішній вплив)

Джерело: побудовано автором на основі [20, с. 48]

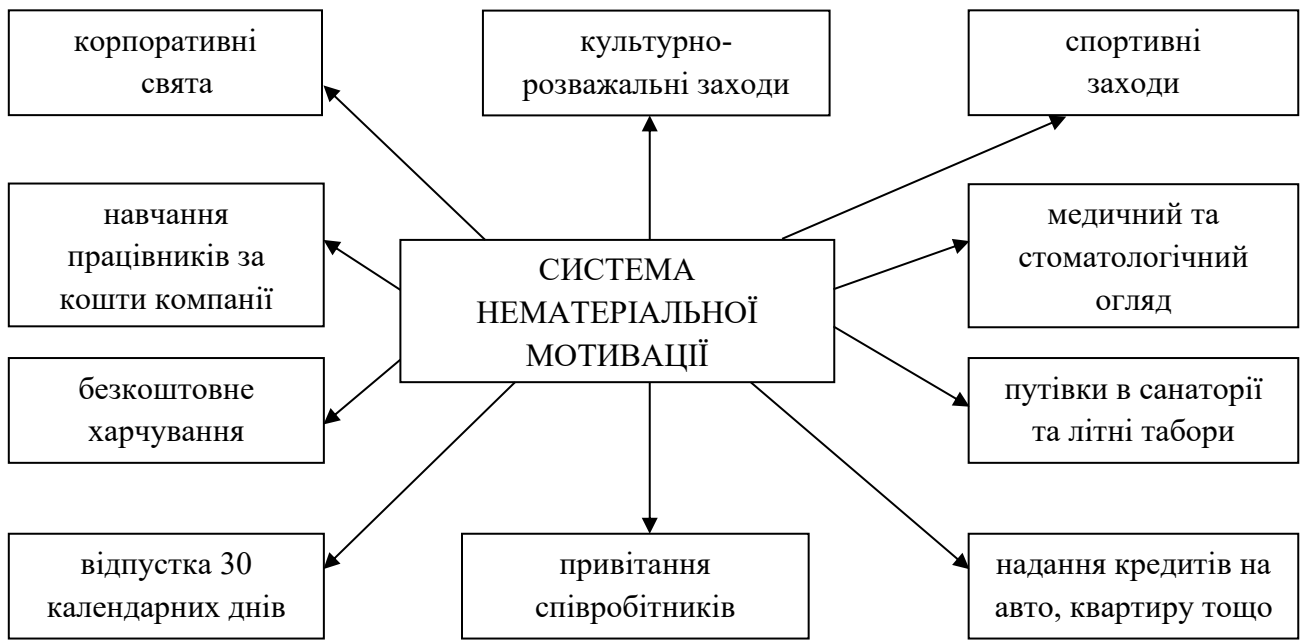


Рисунок 2.10 – Удосконалення системи мотивації у Centrum U7

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Розвиток системи управління персоналом вимагає впровадження не лише матеріальних, але й нематеріальних засобів стимулювання, що забезпечують емоційну залученість, професійне зростання та стабільну трудову активність працівників. У компанії Centrum U7 реалізовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності внутрішньої політики мотивації, які можна класифікувати за такими ключовими напрямками.

1. Розвиток корпоративної культури через соціальні та святкові ініціативи. Організація корпоративних свят сприяє зміцненню командного духу, покращенню психологічного клімату в колективі та формуванню позитивного іміджу компанії. Участь у таких заходах підвищує рівень довіри до керівництва й сприяє розвитку неформального спілкування між працівниками різних підрозділів [38].

2. Підвищення культурної та емоційної залученості персоналу. Проведення культурно-розважальних заходів, таких як відвідування театрів, концертів або спільні екскурсії, створює сприятливі умови для формування гармонійного

балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Працівники відчувають турботу з боку роботодавця, що підвищує рівень задоволеності роботою [14].

3. Формування культури здорового способу життя. Стимулювання участі у спортивних змаганнях, корпоративних турнірах та фізкультурних заходах покращує загальний стан здоров'я працівників і сприяє зміцненню колективної взаємодії. Заохочення до активного дозвілля знижує рівень професійного вигорання та підвищує загальну працездатність [12].

4. Посилення соціального захисту працівників. Надання можливості проходити медичні та стоматологічні огляди безоплатно або на пільгових умовах свідчить про високий рівень соціальної відповідальності компанії. Турбота про здоров'я персоналу сприяє зменшенню рівня захворюваності та скороченню втрат робочого часу [12].

5. Підтримка оздоровлення працівників та їхніх родин. Включення в систему мотивації надання путівок до санаторно-курортних закладів та дитячих літніх таборів створює умови для повноцінного відновлення сил та сприяє зміцненню трудового потенціалу. Соціальні гарантії подібного типу підвищують рівень лояльності співробітників [14].

6. Забезпечення стабільності та соціальної підтримки. Надання пільгових кредитів на житло, автомобілі та інші потреби забезпечує можливість реалізації життєвих планів працівників у межах співпраці з роботодавцем. Така підтримка сприяє зміцненню довготривалих трудових відносин і зменшує плинність кадрів.

7. Визнання досягнень та індивідуальних заслуг. Систематичне вшанування працівників за особисті або професійні події, зокрема дні народження, ювілеї, досягнення у роботі, створює атмосферу поваги та визнання в колективі. Відзначення праці слугує мотиваційним чинником і посилює прив'язаність до компанії [38].

8. Надання можливості для якісного відпочинку. Збільшена тривалість

щорічної відпустки до 30 календарних днів дозволяє працівникам повноцінно відновити ресурси, необхідні для подальшої ефективної професійної діяльності. Такий підхід сприяє підтриманню балансу між роботою та особистим життям.

9. Покращення умов праці та оптимізація побутових потреб. Запровадження безкоштовного харчування для працівників дає змогу не лише зменшити їхні фінансові витрати, а й покращити раціон харчування, що позитивно впливає на фізичне самопочуття та концентрацію під час роботи [38].

10. Розвиток професійної компетентності. Інвестування коштів у навчання працівників у вигляді курсів, семінарів, тренінгів забезпечує постійне оновлення знань і розвиток навичок, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків. Такий підхід формує сильну кадрову основу для внутрішнього просування та інноваційного зростання компанії [14].

Відтак, комплексний розвиток нематеріальної мотивації в Centrum U7 здійснюється через системне впровадження соціально орієнтованих ініціатив, що сприяють гармонійному розвитку працівників, зміцненню корпоративної єдності та покращенню умов праці. Стратегічна цінність цих заходів полягає у здатності формувати стійке трудове середовище, підвищувати якість трудової поведінки та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі.

Для реалізації запропонованих заходів при вдосконаленні системи мотивації персоналу необхідно ввести нову посаду – спеціаліста по системі нематеріальної мотивації. Це дозволить перекласти функцію мотивації персоналу на окремого співробітника і не залучати вже наявних. Основне завдання нового фахівця – збільшити зацікавленість співробітників в роботі Centrum U7, підвищити продуктивність праці і, відповідно, прибутку.

План реалізації запропонованих заходів по вдосконаленню мотивації у Centrum U7 представлено в табл. 2.8.

Проект має на меті вдосконалення системи нематеріальної мотивації

персоналу Centrum U7 полягає в зниженні витрат, пов'язаних з високою плинністю персоналу.

Таблиця 2.8 – Основні заходи щодо вдосконалення системи мотивації у Centrum U7 на 2025 рік

Заходи	Опис	Період проведення
Корпоративні свята	Корпоративний Новий рік День народження компанії	Грудень Липень
Корпоративні заходи	Конкурс «Кращий співробітник року» приз - вечерю з директором компанії	Травень
Культурно-розважальні заходи	Похід в кіно	Червень
Поїздка на базу відпочинку	День народження компанії	Липень
Спортивні заходи	Боулінг Пейнтбол Басейн Тренажерний зал	Лютий Серпень 4 рази / рік 4 рази / рік

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Для підвищення ефективності управління персоналом у Centrum U7 доцільно використовувати індивідуальні плани розвитку, які враховують особливості трудової поведінки кожного співробітника, рівень його професійної компетенції та особисту мотивацію. Застосування таких підходів в компанії Centrum U7, передбачає реалізацію ряду напрямів удосконалення, що поєднують як матеріальні, так і нематеріальні складові стимулювання.

1. **Грошове стимулювання персоналу.** Доцільним є запровадження гнучкої системи оплати праці, яка б ґрунтувалась на результатах індивідуальної та командної діяльності. Рівень винагороди має корелювати з ефективністю функціонування конкретного підрозділу Centrum U7, а також із досягненням встановлених стандартів обслуговування клієнтів. Окрему увагу варто приділити формуванню персоналізованих КРІ (ключових показників ефективності), за якими здійснюватиметься регулярне оцінювання [38]. Такий підхід мотивує працівників не лише до якісного виконання поточних обов'язків, а й до ініціативності, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єрної мотивації.

2. **Формування атмосфери взаємодовіри та колективного самоврядування.** З метою підвищення ефективності внутрішньої взаємодії в колективі доцільно зменшити надмірну кількість контрольних перевірок, які створюють напруження та блокують ініціативу. Натомість слід формувати модель взаємної довіри, де відповідальність розподіляється між членами команди, а керівна функція виконується через м'який контроль і наставництво [14]. Якщо модель суворого контролю залишається необхідною з огляду на стандарти обслуговування, вона повинна супроводжуватись адекватним преміюванням як формою визнання напруженої праці, що дозволяє досягти балансу між вимогливістю і винагородою.

3. **Розширення програми стажування та адаптації персоналу.** Нові працівники часто зіштовхуються з труднощами адаптації, що негативно впливає на якість обслуговування та внутрішній клімат. З огляду на це, слід збільшити тривалість стажування, доповнюючи її індивідуальними планами адаптації. Такі плани можуть передбачати закріплення досвідченого наставника, регулярний зворотний зв'язок, психологічну підтримку, адаптаційні тренінги та ознайомлення з корпоративною культурою [12]. Цей підхід сприятиме зменшенню плинності кадрів і забезпечить швидшу інтеграцію нових співробітників у робоче середовище.

4. Професійний розвиток та міжнародний обмін досвідом. Цінним напрямом удосконалення системи мотивації є організація мобільних відряджень для обміну досвідом між філіями чи підрозділами, а також участь персоналу в міжнародних програмах навчання. Централізоване фінансування таких ініціатив з боку Centrum U7 дозволить запроваджувати нові управлінські рішення, перенесені з передових практик, та стимулюватиме професійну мотивацію працівників.

5. Усунення бар'єрів у вертикальній комунікації. Ефективність мотивації значно зростає у разі скорочення статусних розривів між працівниками різних посадових рівнів. Рекомендується впроваджувати політику відкритого діалогу, яка передбачає регулярні зустрічі керівництва з усіма категоріями персоналу, участь працівників у прийнятті рішень, що стосуються умов праці [14]. Зниження адміністративної дистанції є передумовою формування високопродуктивного трудового середовища, в якому кожен співробітник відчуває свою значущість.

6. Інноваційний розвиток за рахунок створення спеціалізованих підрозділів. Для підвищення конкурентоспроможності Centrum U7 доцільно ініціювати створення внутрішніх підрозділів, що відповідатимуть за впровадження інноваційних послуг (наприклад, smart-обслуговування, еко-концепції, персоналізовані сервіси) [12]. Участь працівників у таких підрозділах забезпечує не лише професійне зростання, а й можливість проявити креативність, ініціативність і управлінський потенціал. Це стає додатковим нематеріальним стимулом, що підвищує рівень залученості та відповідальності за кінцевий результат.

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу компанії Centrum U7 через індивідуальні плани розвитку та адаптацію інноваційних практик забезпечує комплексний вплив на якість трудових процесів. Запропоновані напрями дозволяють гнучко реагувати на зміну мотиваційних очікувань працівників, стимулюють їхню професійну активність та формують культуру

високої відповідальності й самовдосконалення. У довгостроковій перспективі це створює потужну внутрішню модель сталого розвитку, засновану на людському капіталі як ключовому ресурсі бізнесу.

2.4. Економічна ефективність запропонованих заходів підвищення мотивації персоналу на підприємстві

Управління мотивацією персоналу є важливою складовою ефективною кадровою політики підприємства. Аналіз діючої системи мотивації в Centrum U7 показав, що існують значні резерви для її вдосконалення, зокрема у сфері нематеріального стимулювання, розвитку корпоративної культури, соціального захисту працівників, а також формування умов для кар'єрного і професійного зростання. Запропонований комплекс заходів має на меті не лише покращити морально-психологічний клімат в колективі, а й забезпечити економічно вимірний ефект, що проявлятиметься у зниженні плинності кадрів, зростанні продуктивності праці, оптимізації витрат на підбір та адаптацію персоналу.

На основі статистики кадрового відділу підприємства встановлено, що у 2024 році плинність персоналу склала 22%. Загальна кількість працівників Centrum U7 – 61 осіб, отже, звільнилось – 9 осіб.

За оцінками, середні витрати на заміну одного працівника (включаючи підбір, стажування, навчання) становлять 35000 грн. Тобто загальні витрати на заміну звільнених працівників у 2024 році становили:

$$9 \text{ осіб} * 35000 \text{ грн} = 315000 \text{ грн}$$

Очікується, що реалізація заходів дозволить скоротити плинність щонайменше до 32%, тобто до 3 осіб. За цих умов витрати на заміну персоналу зменшаться до:

$$3 \text{ осіб} * 35000 \text{ грн} = 105000 \text{ грн}$$

Таким чином, економія коштів підприємства за рахунок зменшення плинності складе:

$$315000 \text{ грн} - 105000 \text{ грн} = 210000 \text{ грн на рік}$$

Для повноти оцінки економічної ефективності запропонованих заходів мотивації персоналу на підприємстві Centrum U7 необхідно врахувати витрати, пов'язані з їх впровадженням. Розрахунок орієнтовних фінансових витрат охоплює різні напрями нематеріального стимулювання, зокрема організацію корпоративних свят, культурно-дозвіллевих і спортивних заходів, розвиток програм соціального захисту, професійного навчання та адміністрування проекту. Узагальнені розрахунки подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Витрати на реалізацію нематеріальних мотиваційних заходів Centrum U7 у 2025 році

Захід	Орієнтовна сума, грн
Організація корпоративних свят (4 події на рік)	80000
Культурно-дозвіллеві заходи (кіно, екскурсії)	45000
Спортивні заходи (тренажери, боулінг, пейнтбол)	60000
Медичні огляди (базовий пакет для всіх працівників)	70000
Оздоровчі путівки та літні табори для дітей	40000
Премії за досягнення, подарунки до ювілеїв	30000
Навчання, тренінги, внутрішні курси	60000
Адміністративні витрати (фахівець з немат. мотивації)	90000
Разом витрат на рік	475000

Джерело: розраховано автором

Згідно з даними табл. 2.9, загальні витрати на реалізацію системи нематеріальної мотивації персоналу в Centrum U7 у 2025 році оцінюються на рівні 475 000 грн. Найбільшу частку становлять витрати на адміністративне забезпечення реалізації заходів (створення окремої посади спеціаліста з мотивації – 90 000 грн), а також на організацію корпоративних свят (80000 грн) та медичне обслуговування працівників (70000 грн). Водночас у структурі витрат також значне місце посідають заходи, що прямо впливають на емоційний клімат у колективі та лояльність працівників, зокрема культурно-дозвіллеві та спортивні ініціативи.

Варто зазначити, що більшість із передбачених витрат мають довгостроковий мультиплікативний ефект, спрямований не лише на збереження трудового потенціалу, а й на створення позитивного іміджу роботодавця, що в умовах ринку праці набуває все більшої ваги. Отже, зазначені витрати варто розглядати як інвестиції у людський капітал, що закладають основу для стійкого розвитку підприємства.

Очікуване підвищення продуктивності праці (припустимо, на 10%) для підприємства з 61 працівником дає приріст еквівалентного доходу. Якщо середній дохід, створений одним працівником на рік, становить приблизно 250000 грн, то додатковий дохід буде:

$$61 \text{ осіб} * 250000 \text{ грн} * 10\% = 1525000 \text{ грн}$$

Врахуємо лише 25% цього обсягу як прямий економічний ефект (реалістична частка, що монетизується у звітному періоді):

$$1525000 \text{ грн} * 25\% = 381250 \text{ грн}$$

Прямий фінансовий результат виглядає нейтральним, проте ключовим є непрямий економічний ефект, який включає:

- 1) зростання продуктивності праці (очікувано +10%);

- 2) зниження витрат на помилки і неякісну роботу новачків;
- 3) підвищення лояльності та якості обслуговування клієнтів (менше скарг, вищий чек);
- 4) зменшення лікарняних (очікуване зниження на 15%);
- 5) позитивне позиціонування бренду роботодавця.

Для обґрунтування доцільності впровадження комплексу нематеріальних мотиваційних заходів у діяльність підприємства Centrum U7 було здійснено розрахунок очікуваних економічних ефектів, які можуть бути досягнуті у 2025 році. Розрахунки базуються на фактичних даних щодо плинності персоналу у 2024 році, середніх витрат на заміну одного працівника, а також прогнозованому зростанні продуктивності праці в результаті реалізації запланованих ініціатив. Узагальнені результати подано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка ефекту мотиваційних заходів Centrum U7 у 2025 році

Показник	Значення, грн
Економія на скороченні плинності персоналу	210000
Додатковий ефект від зростання продуктивності (25%)	381250
Разом економічний ефект	591250
Загальні витрати на заходи	475000
Чистий ефект	116250

Джерело: розраховано автором

Результати, подані у табл. 2.10, свідчать про високий потенціал запропонованих заходів у сфері нематеріальної мотивації з точки зору їх впливу на економічні показники підприємства. Зниження плинності персоналу на 66,7% (з 9 до 3 осіб на рік) дозволяє скоротити витрати на заміну кадрів на 210000 грн, що вже покриває майже половину витрат на впровадження заходів. Крім того, підвищення рівня мотивації та емоційної залученості персоналу очікувано призведе до зростання продуктивності праці. Навіть часткове (25%)

монетизоване підвищення продуктивності забезпечує додатковий економічний ефект у розмірі 381250 грн.

Загальна сума вигод, що може бути отримана внаслідок реалізації програми, становить 591250 грн, а чистий економічний ефект – 116250 грн. Це свідчить про економічну доцільність інвестування в заходи нематеріальної мотивації та підтверджує їх важливість як інструменту підвищення ефективності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Для кількісної оцінки ефективності запропонованих заходів у сфері нематеріальної мотивації персоналу доцільно застосувати показник рентабельності інвестицій (ROI – Return on Investment) [4, с. 75]. Даний показник дозволяє визначити співвідношення між отриманим економічним ефектом та вкладеними коштами, а отже, оцінити доцільність інвестування в розроблену програму мотивації. У межах даного дослідження ROI розраховується як відношення чистого економічного ефекту до суми інвестицій у запропоновані заходи.

Розрахунок здійснено за формулою [4, с. 75]:

$$ROI = \frac{\text{Сумарний ефект} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (2.1)$$

Розрахуємо показник для Centrum U7 на 2025 рік:

$$ROI = (591250 - 475000) / 475000 * 100\% \approx 24,5\%$$

Отриманий показник рентабельності інвестицій у розмірі 24,5% свідчить про високу ефективність реалізації запропонованої системи мотиваційних заходів. Це означає, що кожна вкладена гривня принесе підприємству майже 25 копійок додаткового економічного ефекту вже в перший рік впровадження. При цьому слід враховувати, що вказаний результат досягнуто виключно за рахунок заходів нематеріального характеру, що є особливо цінним в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Крім того, показник ROI не враховує повною мірою немонетарні вигоди, які є суттєвими для довгострокової стратегії підприємства: зростання корпоративної культури, посилення іміджу компанії, зменшення конфліктності у колективі, підвищення рівня внутрішньої довіри тощо. Тому фактичний стратегічний ефект від впровадження заходів мотивації може бути ще вищим, ніж відображено у фінансових розрахунках.

Зважаючи на це, розроблена система нематеріальної мотивації може розглядатися як ефективний інструмент управління персоналом, що забезпечує не лише економічну доцільність, але й соціальну сталість трудових відносин на підприємстві Centrum U7. Результати економічного обґрунтування ефективності заходів узгоджуються з висновками дослідження [51].

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність впровадження комплексу заходів нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві Centrum U7 та визначити їхню економічну ефективність. Запропоновані ініціативи охоплюють розвиток корпоративної культури, забезпечення соціального захисту, організацію дозвілля, підвищення професійної компетентності та посилення емоційної залученості працівників. Впровадження даних заходів має на меті створення стійкого внутрішнього трудового середовища, підвищення мотивації та формування позитивного іміджу роботодавця.

На основі проведених розрахунків встановлено, що у разі реалізації запропонованої програми плинність персоналу може бути зменшена на третину – з 14,8% до 4,9%. Це дозволить зекономити близько 210000 грн на витратах, пов'язаних із заміною працівників. Додатковий економічний ефект від зростання продуктивності праці становитиме понад 381000 грн. Загальний очікуваний ефект дорівнює 591250 грн, тоді як витрати на впровадження комплексу заходів становлять 475000 грн, що забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 24,5%.

Таким чином, результати аналізу свідчать про економічну доцільність та стратегічну ефективність запропонованих змін, які не лише забезпечують фінансові вигоди для підприємства, а й сприяють формуванню продуктивного, стабільного та мотивованого колективу. Централізоване впровадження заходів нематеріального стимулювання дозволить Centrum U7 забезпечити стійке зростання ефективності діяльності в умовах конкурентного ринку праці.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз кадрової політики та системи мотивації персоналу на підприємстві Centrum U7. Дослідження кадрового складу показало, що середньооблікова чисельність працівників з року в рік зростає. Це пояснюється тим, що на роботу влаштовується більша кількість працівників, ніж звільняється.

Оцінка чинної системи мотивації показала, що попри загалом високий рівень задоволеності працівників окремими аспектами трудової діяльності (особливо серед молоді), існують недоліки у сфері соціальної підтримки, корпоративної культури, внутрішньої комунікації та професійного розвитку. Особливої уваги потребує вдосконалення нематеріальних форм стимулювання, які недостатньо систематизовані та не охоплюють усі групи працівників.

З метою усунення виявлених проблем було розроблено комплексну модель мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, з урахуванням специфіки підприємства, гендерних і вікових відмінностей у сприйнятті мотиваційних чинників. До моделі включено заходи зі зміцнення корпоративної культури, соціального захисту, підтримки здоров'я, емоційного залучення, розвитку професійної компетентності, а також впровадження

індивідуальних планів розвитку.

На завершальному етапі здійснено економічне обґрунтування запропонованих змін. Розрахунки підтвердили, що впровадження нової моделі мотивації є фінансово доцільним: очікуване скорочення плинності кадрів і зростання продуктивності забезпечують рентабельність інвестицій на рівні 24,5%, що свідчить про ефективність обраного напрямку розвитку. Таким чином, розроблені заходи мають як економічну, так і соціальну цінність, створюючи умови для довгострокового зміцнення кадрового потенціалу Centrum U7.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення кваліфікаційного дослідження на тему Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві (в установі, організації) (на прикладі Centrum U7), можна зробити такі висновки:

Досліджено поняття, суть і значення мотивації в управлінні персоналом. Проведене теоретичне дослідження підтвердило, що мотивація виступає визначальним чинником у системі управління персоналом, оскільки суттєво впливає на продуктивність праці, рівень зацікавленості працівників у результатах діяльності та досягнення довгострокових цілей підприємства. Вивчення понятійного апарату дало змогу встановити, що мотивація охоплює комплекс як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу, які формують поведінкові реакції персоналу відповідно до стратегічних завдань організації.

Розглянуто теоретичні підходи до класифікації видів мотивації. Аналіз підходів до класифікації мотивації дозволив систематизувати різні види стимулювання за низкою критеріїв, що є важливою основою для конструювання адаптивних мотиваційних механізмів. Зокрема, змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд) акцентують увагу на структурі потреб і мотивів працівників, тоді як процесуальні концепції (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер – Е. Лоулер) зосереджені на поясненні раціонального вибору поведінкових стратегій у трудовій діяльності.

Описано сучасні моделі мотивації працівників: зарубіжний та український досвід. Аналіз українського та зарубіжного досвіду впровадження сучасних моделей мотивації персоналу дозволив зробити висновок, що найбільш результативними є інтегровані підходи, які включають поєднання матеріального і нематеріального стимулювання, використання цифрових технологій, індивідуалізацію мотиваційних програм відповідно до потреб працівників, а

також розвиток внутрішньої корпоративної культури. Водночас ефективна реалізація таких моделей в умовах українського бізнес-середовища потребує їх адаптації з урахуванням специфіки соціально-економічної ситуації, ступеня організаційної зрілості компанії та її стратегічних орієнтирів.

Проведено аналіз кадрового складу та організаційної структури управління персоналом у Centrum U7. Результати кількісного та якісного аналізу складу і структури персоналу Centrum U7 за період 2022–2024 років дозволяють зробити низку важливих висновків.

По-перше, спостерігається тенденція до щорічного зростання середньооблікової чисельності працівників. Це свідчить про стабільне розширення кадрового потенціалу підприємства, що зумовлено вищим рівнем працевлаштування у порівнянні з плинністю кадрів.

По-друге, за віковими показниками найбільшу частку працівників стабільно складають особи віком від 25 до 30 років, частка яких зросла з 42,11% у 2022 році до 44,26% у 2024 році. Водночас відсутність працівників віком до 20 років протягом усього періоду свідчить про незначну привабливість компанії для наймолодшої вікової категорії або специфіку вимог до персоналу.

По-третє, у структурі персоналу за категоріями домінує адміністративно-управлінський сегмент, хоча його частка поступово зменшується (з 70,18% у 2022 році до 65,67% у 2024 році), що може свідчити про посилення ролі виробничого персоналу, питома вага якого відповідно зросла до 34,43%.

По-четверте, за показником стажу роботи найбільш представлена група працівників зі стажем від 5 до 10 років. Це вказує на сформоване ядро досвідчених співробітників. Найменшу частку стабільно складають працівники зі стажем до 1 року, що свідчить про обмежений приплив нових кадрів або ефективну політику утримання персоналу після проходження початкового адаптаційного періоду.

Загалом результати аналізу підтверджують наявність стабільної кадрової структури із поступовим розширенням виробничого сегменту та концентрацією працівників середнього віку з помірним стажем, що є сприятливою основою для реалізації стратегії сталого розвитку підприємства.

Здійснено оцінку діючої системи мотивації на підприємстві. Аналіз причин звільнення працівників у Centrum U7 протягом 2023–2024 років дає змогу виокремити дві основні групи мотивів – звільнення з ініціативи адміністрації та з ініціативи самих працівників.

У випадках розірвання трудових відносин за ініціативою керівництва домінують такі чинники, як невідповідність працівника займаній посаді (28%), невиконання доручень керівника (25%), а також прогули без поважної причини (16%). Інші підстави, не включені до зазначених категорій, становлять 31%, що свідчить про наявність додаткових індивідуальних причин, які потребують детальнішого вивчення.

У свою чергу, серед основних причин звільнення з ініціативи співробітників переважають: відсутність можливостей для професійного зростання (25%), недостатній інтерес керівництва до розвитку й навчання персоналу (23%), відсутність стимулювання до самореалізації (22%), а також невідповідність рівня оплати праці професійній кваліфікації (15%) і несприятливий психологічний клімат у колективі (15%). Отримані дані вказують на потребу в перегляді мотиваційної політики підприємства, зокрема в частині нематеріального стимулювання та організаційної культури.

Розроблено комплексну модель мотивації персоналу. Для підвищення ефективності управління персоналом у Centrum U7 доцільно впроваджувати індивідуальні плани розвитку, що враховують професійні компетенції, особливості трудової поведінки та мотиваційні чинники кожного працівника. Запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Зокрема, доцільно запровадити гнучку систему оплати

праці, що базується на досягненні індивідуальних та командних результатів, а також на впровадженні КРІ для оцінки ефективності. Такий підхід сприятиме розвитку ініціативності, підвищенню кваліфікації та формуванню кар'єрної мотивації.

Важливою складовою є формування атмосфери взаємодовіри й колективного самоврядування. Замість надмірного контролю доцільно впроваджувати моделі наставництва та делегування відповідальності, які підтримуються справедливою системою преміювання. У сфері адаптації нових працівників варто посилити індивідуальні програми стажування із залученням наставників, психологічної підтримки та ознайомлення з корпоративною культурою, що сприятиме зниженню плинності кадрів і швидшій інтеграції в команду.

Додатково рекомендується усунути бар'єри у вертикальній комунікації шляхом регулярного діалогу між керівництвом і працівниками, а також ініціювати професійний розвиток через міжнародний обмін досвідом та участь у спеціалізованих інноваційних підрозділах. Такі заходи не лише сприяють зростанню залученості, а й формують у персоналу відчуття значущості, підвищуючи його відповідальність за кінцевий результат і забезпечуючи сталі конкурентні переваги для Centrum U7.

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів підвищення мотивації персоналу на підприємстві. На підставі здійснених розрахунків встановлено, що впровадження запропонованої програми дозволить знизити рівень плинності кадрів приблизно на одну третину – з 14,8% до 4,9%. Це, у свою чергу, забезпечить скорочення витрат, пов'язаних із заміщенням персоналу, орієнтовно на 210 тис. грн.

Окрім того, завдяки підвищенню продуктивності праці очікується додатковий економічний ефект, що перевищуватиме 381 тис. грн. Сукупний прогнозований ефект становитиме 591250 грн за умов загального обсягу

інвестицій у розмірі 475000 грн, що забезпечує рівень рентабельності на позначці 24,5%.

Таким чином, отримані результати підтверджують економічну доцільність і стратегічну виправданість запланованих змін. Запропоновані заходи не лише генерують фінансові переваги для підприємства, а й сприяють створенню стабільного, ефективного та внутрішньо мотивованого колективу. Системне впровадження механізмів нематеріального стимулювання у Centrum U7 здатне забезпечити стале зростання ефективності роботи підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко А.К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2020. № 1. С. 152-163.
2. Бала В.В. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2021. № 3(3). С. 46-50.
3. Бей Г., Серета Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93-101.
4. Борисяк О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 386 с.
5. Брич В. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 469 с.
6. Бурко Л.В. Управління розвитком персоналу підприємства, на прикладі ПрАТ «Тернопільгаз» : кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 073 "Менеджмент" / Л. В. Бурко. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 64 с.
7. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 20. С. 7. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21914/1/Мотиваційний%20менеджмент%20у%20підприємницькій%20діяльності>.
8. Бутенко Д.С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/105.pdf.
9. Волошан К.В. Мотивація персоналу як засіб удосконалення системи управління підприємством. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. *Матеріали Всеукраїнського науковопрактичної конференції докторантів, молодих учених та студентів: [Електронне наукове видання]*, м. Харків, 17 травня 2019 року. Харків: ХНЕУ ім.

С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis02-10.html#>.

10. Ворона Д.В. Аналіз систем мотивації персоналу на торговельних підприємствах : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 076 - підприємництво, торгівля та біржова діяльність / наук. кер. О. М. Маценко. Суми : Сумський державний університет, 2023. 57 с.

11. Гарматюк О.О. Управління персоналом: Конспект лекцій для студентів денної та заочної форм навчання економічних спеціальностей. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2021. 115 с.

12. Демахіна Т. Найнестандартніші методи мотивації персоналу. Indigo, 2021. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivacijipersonalu-bonus>.

13. Дяків О.П., Коцур А. С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.

14. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2020. №23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.

15. Жигалкевич Ж.М., Нечитайло М.І. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/3.pdf.

16. Завадяк Р.І., Завадяк Я.С, Гудзовата Л.М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 114-120.

17. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

18. Кайда А.В. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві : кваліфікаційна робота бакалавра : спеціальність 073 - Менеджмент : освітньо-

професійної програми «Менеджмент» / А. В. Кайда ; кер. роботи С. А. Пустовгар. Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2024. 82 с.

19. Карпіщенко О.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 349 с.

20. Клименко В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах галузі медичних послуг: дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра: спец. 073 «Менеджмент» / В. Клименко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 60 с.

21. Ковбас Х. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf.

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

23. Кондратенко Н.О., Волкова М.В., Магомедова М.А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. №12. С. 414-420.

24. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103>.

25. Менеджмент персоналу: підручник / Л. Алексеєнко, В. Брич, О. Борисяк [та ін.] ; за заг. ред. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.

26. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.

27. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19 (75). С. 217-224.

28. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.

29. Сайт компанії Centrum U7. URL: <https://www.u7.pl>.
30. Синицин С.В. Мотивація ефективної трудової діяльності управлінських кадрів : автореф. дис канд. екон. наук : 08.00.07; Донец. нац. ун–т. Донецьк, 2020. 20 с.
31. Ситник Й., Юрченко Г. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-44>.
32. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.
33. Соколюк К.Ю., Додон О.Д., Соколюк І.Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфері послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4(83). https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/15/14.
34. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84-91.
35. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Контракти*. 2022. № 22. С. 25-27.
36. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
37. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03; Дніпропетровський ун–т економіки та права, 2014. 235 с
38. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlyapersonalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D>.
39. Alderfer's ERG Theory of Motivation: A Simple Summary. URL: <https://worldofwork.io/2019/02/alderfers-erg-theory-of-motivation>.

40. Introduction to Business. McGregor's Theory X and Theory Y. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglasmcgregors-theory-x-and-theory-y-2>.
41. Jeremy Sutton. Clause: Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation, 2024. URL: <https://positivepsychology.com/expectancy-theory>.
42. Motivation - Pink (Three Elements of Intrinsic Motivation). Study notes, 2021. URL: <https://www.tutor2u.net/business/reference/motivation-pink-threeelements-of-intrinsic-motivation>.
43. Sean Peek. Clause: Management Theory of Elton Mayo, 2023. URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-elton-mayo>.
44. Sean Peek. Clause: The Management Theory of Frederick Taylor, 2024. URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frederick-taylor>.
45. Stolbunenko N., Ivancho V. Modern trends of formation of the staff motivation and stimulation system at the modern enterprise. Market economy: Modern management theory and practice. 2019. № 18(3(43)). Pp. 217-232.
46. Tunina H., Ignatiuk V. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. International Science Journal of Management. Economics & Finance. 2023. № 2(1). pp. 75–83.
47. Tutova A.S. The role and place of economic stimulation of top managers in the activity of the enterprise. Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 2020. №2 (258). Pp. 93-95.
48. Vedernikov M., Volyanska-Savchuk L., Zelena M. Monitoring employee motivation as a means of improving the competitiveness of enterprise personnel. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 3. Pp. 39-48.
49. Volkivska A., Osovska G., Semenyuk T. Forms and methods of stimulating productive activity in the conditions of corporate governance. Effective economy. 2021. № 1. doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.103.
50. Zahars I. Theoretical significance of the concepts of “employee motivation” and

«employee loyalty». In Individual. Society. State. Proceedings of the International Student and Teacher Scientific and Practical Conference. 2023. № 12. Pp. 124-128.

51. Zastavniuk L.I. Staff motivation as a factor increasing competitiveness of the enterprise. Economics and Society. 2022. № 45. doi: 10.32782/2524-0072/2022-45-54.