

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
доктор наук з державного
управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«___» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Формування ефективної системи мотивації персоналу в
організації»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала
студентка групи МОб-1-21-4.0д
Дика Єлизавета Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник
кандидат наук з державного
управління
Олещенко Вероніка Юліанівна

(підпис)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Сутність і значення мотивації персоналу.....	7
1.2. Теоретичні підходи та ключові концепції до мотивації персоналу.....	11
1.3. Інструменти оцінювання результативності мотиваційних стратегій.....	16
1.4. Нормативно-правове регулювання мотиваційних процесів у трудових відносинах.....	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ТОВ «ЗУМЕРІ».....	29
2.1. Дослідження поточної системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ».....	29
2.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ».....	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	45
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ СКОРОЧЕНЬ

HR – Human Resources (управління людськими ресурсами)

KPI – Key Performance Indicators (ключові показники ефективності)

ROI – Return on Investment (коефіцієнт рентабельності інвестицій)

ТОВ – Товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – Фізична особа – підприємець

GDP – Gross Domestic Product (валовий внутрішній продукт)

OKR – Objectives and Key Results (цілі та ключові результати)

CSR – Corporate Social Responsibility (корпоративна соціальна відповідальність)

IT – Information Technologies (інформаційні технології)

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та динамічних змін на ринку праці зростає значення людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку організації. Саме персонал є основною рушійною силою, яка забезпечує інноваційність, гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Ефективна діяльність будь-якої організації значною мірою залежить від рівня залученості працівників, їх професійної мотивації та задоволеності умовами праці. Забезпечити це можливо лише за умови існування продуманої, комплексної та гнучкої системи мотивації персоналу. Водночас багато малих і середніх підприємств в Україні продовжують застосовувати спрощені або інтуїтивні моделі стимулювання, що обмежує реалізацію кадрового потенціалу, знижує продуктивність праці й рівень лояльності працівників.

Актуальність теми дослідження зумовлена нагальною потребою у формуванні сучасної, ефективної мотиваційної політики, здатної забезпечити конкурентоспроможність організації, зростання продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та утримання ключових фахівців. Особливо актуальною ця проблема постає у сфері малого бізнесу, зокрема на прикладі ТОВ «ЗУМЕРІ», де процес управління персоналом потребує адаптації до обмежених ресурсів і неформалізованої структури управління. Низький рівень формалізації мотиваційної політики, відсутність прозорих критеріїв преміювання, недосконалість морального стимулювання — усе це негативно впливає на якість трудових відносин та зумовлює потребу у науково обґрунтованих рішеннях.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу в організації та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі конкретного підприємства.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі **завдання**:

1. Узагальнити сутність, значення та теоретичні підходи до мотивації персоналу в системі управління організацією.

2. Проаналізувати інструменти оцінювання ефективності мотиваційних стратегій та нормативно-правове забезпечення мотиваційних процесів у трудових відносинах.

3. Дослідити особливості функціонування системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ».

4. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу в умовах малого підприємства.

Об'єктом дослідження виступають мотиваційні процеси в системі управління персоналом організації.

Предметом дослідження є формування ефективної системи мотивації персоналу в організації.

Методи дослідження використовувалися комплексно: теоретичний аналіз і синтез наукових джерел — для формування понятійного апарату; системний підхід — для виявлення внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків у структурі мотиваційної системи; соціологічні методи (анкетування, неформалізовані інтерв'ю) — для вивчення уявлень працівників щодо ефективності мотиваційної політики; графічний і порівняльний аналіз — для візуалізації динаміки показників мотивації; узагальнення практики — для розробки прикладних рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність і значення мотивації персоналу

Управління персоналом на сучасному етапі розвитку економіки все частіше трактується не лише як сукупність адміністративних дій, спрямованих на організацію праці, а як комплексна система впливу, в центрі якої — людина з її індивідуальними потребами, цінностями, прагненнями та внутрішньою динамікою. Відтак, мотивація персоналу перетворюється на один із ключових чинників, який визначає не лише продуктивність праці окремого працівника, а й конкурентоспроможність усього підприємства загалом. У цьому контексті особливого значення набуває глибоке осмислення сутності мотивації як управлінської категорії та соціального феномена.

Мотивація — багатовимірне і водночас динамічне поняття, яке охоплює як внутрішні імпульси, що спонукають людину до певних дій, так і зовнішні стимули, що надають цим діям спрямованості та інтенсивності [2, с. 45]. Її значення виходить далеко за межі традиційного уявлення про заробітну плату як головну форму заохочення: сьогодні мотивація охоплює комплекс соціальних, психологічних, професійних і навіть емоційних чинників, які у сукупності формують ставлення працівника до своєї роботи, організації та власного розвитку [1, с. 112].

Варто наголосити, що в умовах зростаючої конкуренції, нестабільного середовища, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення ролі інтелектуального капіталу традиційні підходи до мотивації персоналу дедалі частіше виявляються недостатніми. Роботодавці, орієнтовані на довгостроковий успіх, змушені відходити від універсальних схем і звертатися до індивідуалізованих, цілеспрямованих рішень, які базуються на глибокому розумінні мотиваційної природи людської поведінки [3, с. 204]. Саме тому розгляд мотивації в площині персонального вибору, внутрішніх потреб та

ціннісних орієнтацій є важливою передумовою для формування ефективної моделі управління трудовим потенціалом.

Окрім того, мотивація має надзвичайно важливе значення у процесі організаційної інтеграції — вона виступає засобом залучення працівників до стратегічних цілей, інструментом формування організаційної ідентичності, а в деяких випадках — навіть фактором психологічної безпеки в колективі [9, с. 77]. Через систему мотивації формуються лояльність, залученість, довіра, ініціативність і готовність до командної роботи — ті риси, які не піддаються жорсткому адмініструванню, але є життєво необхідними для злагодженого функціонування будь-якої організації.

З огляду на це, дослідження сутності мотивації персоналу потребує не лише економічного чи організаційного аналізу, а й розуміння глибших — соціокультурних, психологічних і навіть філософських — засад [5, с. 58]. Це дозволяє розглядати мотивацію не як набір інструментів або технік, а як цілісну систему взаємодії між працівником і підприємством, у межах якої відбувається обмін не лише ресурсами, а й смислами, очікуваннями, цілями.

Поняття мотивації не є новим для управлінської науки, однак воно залишається одним із найбільш багатоаспектних і, водночас, найменш однозначно трактованих. У класичному розумінні мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення певної мети. В контексті управління персоналом мотивація виконує роль рушія трудової активності, сприяє концентрації зусиль, формує відповідальність, ініціативність і, що особливо важливо, — довгострокову лояльність до організації [11, с. 18].

На практиці мотивація проявляється в елементарних і, водночас, найкритичніших питаннях: чому працівник щодня приходить на роботу вчасно? Чому він готовий брати додаткові завдання? Чому уникає плинності й не шукає кращих варіантів? Усе це — про мотивацію. І тут важливо розмежовувати не лише форми (матеріальна/нематеріальна), а й глибину впливу. Наприклад, підвищення заробітної плати може мати короткостроковий ефект, однак без

визнання з боку керівництва чи без перспективи розвитку цей ефект швидко знецінюється. Працівник продовжує виконувати свої обов'язки, але без ініціативи, без творчості, без залученості — а отже, без доданої вартості для організації.

Сучасні дослідження у сфері HR вказують на суттєве зрушення у пріоритетах працівників. Якщо раніше домінувала фінансова мотивація, то зараз усе частіше на перший план виходять фактори нематеріального характеру: можливість самореалізації, гнучкий графік, визнання досягнень, навчання, емоційна безпека на робочому місці [8, с. 169].

Розглянемо конкретний приклад. У компанії з надання юридичних послуг, де працівники стикаються з високим рівнем стресу, великим обсягом документів, дедлайнами та необхідністю постійної самоосвіти, традиційні методи стимулювання (премії, корпоративи, соціальний пакет) дають лише частковий ефект. Успішні юридичні фірми, як свідчить міжнародна практика, впроваджують системи гнучкого робочого часу, дають можливість працівникам обирати формат зайнятості (офіс/віддалено), забезпечують менторство від старших юристів, доступ до профільних освітніх платформ і, що не менш важливо, — публічно визнають вклад працівника у виграні справи або вдалі контракти. Все це — не бонуси в чистому вигляді, а саме нематеріальні стимули, які підвищують рівень емоційної залученості до компанії.

Окреме місце в системі мотивації займає зворотний зв'язок. Компанії, які не надають працівникам зворотного зв'язку щодо результатів їхньої діяльності, ризикують втратити не лише ефективність, а й атмосферу довіри [13, с. 75]. Працівник, що не розуміє, чому він отримав певну оцінку, чи взагалі не отримує жодної, поступово втрачає внутрішній орієнтир. Саме тому сучасні системи мотивації вимагають чіткого формулювання цілей, регулярного feedback'у, прозорих правил кар'єрного просування [1, с. 113].

Якщо подивитися на статистику, за результатами дослідження Deloitte (2023), понад 78% працівників в усьому світі вважають, що визнання досягнень має більший вплив на їхню мотивацію, ніж грошові бонуси. У дослідженні

Work.ua (2024) 62% респондентів з України зазначили, що готові залишитися в компанії, навіть попри складну фінансову ситуацію, якщо відчують підтримку керівництва, можливість навчання та повагу до себе як особистості [8, с. 170].

Сутність мотивації також проявляється в тому, що вона не може бути універсальною. Один працівник буде працювати задля визнання, інший — задля стабільності, третій — задля кар’єри або самовираження [10, с. 60]. У зв’язку з цим компанії, які прагнуть створити ефективну систему мотивації, мають орієнтуватися на індивідуалізовані підходи. Це передбачає регулярний моніторинг потреб працівників, відкриту комунікацію, оцінку нематеріальних очікувань — що, по суті, означає перехід від ієрархічної моделі до партнерської [4, с. 48].

У зв’язку з цим варто систематизувати основні типи мотиваційних чинників, які сьогодні найчастіше враховуються в сучасному управлінні персоналом. Вони охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також професійні й соціальні аспекти мотивації, що в сукупності забезпечують комплексний підхід до залучення працівників.

Основні типи мотиваційних чинників у сучасному управлінні персоналом наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Основні типи мотиваційних чинників у сучасному управлінні персоналом

Тип мотивації	Приклади конкретних стимулів	Характеристика впливу
Матеріальна мотивація	Зарплата, премії, бонуси, соціальні пакети	Забезпечує базові потреби, має короткостроковий ефект
Нематеріальна мотивація	Визнання, подяка, гнучкий графік, кар'єрний розвиток	Підвищує емоційне залучення та довгострокову лояльність
Професійна мотивація	Можливості навчання, участь у проєктах, менторство	Стимулює прагнення до самореалізації та зростання
Соціальна мотивація	Атмосфера підтримки, командна робота, безпека	Формує відчуття належності, стабільності та довіри

Джерело: [16].

Інша важлива конкретика — мотивація в контексті криз. Під час воєнного стану, пандемії чи економічних спадів, коли фінансова мотивація обмежена,

особливе значення має людяність. Працівники згуртовуються навколо компаній, які демонструють чесність, відкритість, увагу до психологічного стану колективу [23, с. 95]. Мотиваційними стають зовсім інші речі: безпечне робоче місце, стабільність, гнучкий підхід до обов'язків, навіть просте людське «дякую».

Таким чином, мотивація — це не просто управлінська функція. Це тонка взаємодія між логікою бізнесу та логікою людської природи. І організація, яка прагне досягти стабільного успіху, має працювати не лише з цифрами, а з людьми — з їхніми внутрішніми механізмами руху, з унікальним досвідом і дуже конкретними очікуваннями. Бо тільки мотивована людина може зробити компанію справді живою.

1.2. Теоретичні підходи та ключові концепції до мотивації персоналу

У будь-якій спробі зрозуміти, що саме змушує людину діяти, починати нове, триматися за обраний курс або, навпаки, втрачати інтерес, зупинятись і зникати з горизонтів корпоративної реальності — ми неминуче впираємось у питання мотивації. Але як лише виникає потреба структурувати ці знання, звести їх у систему або зробити предметом управлінського впливу — постає наступне питання: якою саме логікою ми будемо це описувати? Адже, незважаючи на зовнішню простоту — всі хочуть бути зацікавленими, оціненими, почутими — мотивація залишається складним, поліфонічним явищем, яке неможливо досягнути без глибокої теоретичної бази.

Кожне покоління управлінців, науковців, психологів і філософів по-своєму підходило до осмислення людської дії, до причин і механізмів, що запускають її. Саме з таких спроб і народжувалися ті численні теорії, які згодом стали не просто науковими напрацюваннями, а частиною бізнес-практики, інструментами формування культури взаємодії між людьми. Вони не були «вигадані» — вони стали відображенням реального досвіду: виробничого, управлінського, міжособистісного. І сьогодні, навіть у світі автоматизації та штучного інтелекту, ми досі повертаємось до них — не для того, щоби сліпо копіювати, а щоби знайти

орієнтири в багатошаровому середовищі людських намірів і поведінки [14, с. 239].

Теорії мотивації — це, в певному сенсі, спроба навести лад у внутрішньому світі працівника. Спроба зрозуміти, де у нього точка опори. Одні автори вбачають її у задоволенні базових потреб — у почутті безпеки, фінансової стабільності, приналежності. Інші ж — у процесі оцінки зусиль, результатів, справедливості обміну. А ще інші — в цілісному уявленні про себе: про власні амбіції, самоповагу, прагнення до досягнення. Кожна з теорій намагається ухопити ту невидиму межу, де дія стає вмотивованою, а бездіяльність — осмисленою.

Саме тут і криється їхня сила: вони дають не відповідь, а інструмент для побудови відповідей у конкретних ситуаціях. Для когось доречною буде мотивація через чітке очікування результату. Іншого зачепить виклик. Третього — підтримка. І менеджер, і власник бізнесу, і HR-фахівець, і навіть сам працівник потребують цих інструментів, аби не діяти навмання, а будувати середовище, в якому людина не лише залишається, а й хоче зростати [6, с. 59].

Проте аналіз теорій мотивації — це не лише про те, щоб пригадати Маслоу чи Герцберга. Це про те, щоби побачити, як упродовж десятиліть змінювались уявлення про природу праці, про людину в організації, про взаємозв'язок індивідуального і колективного, про межу між свободою і стимулом. У кінцевому підсумку, кожна теорія — це не догма, а пропозиція. І важливо вміти побачити в ній не лише формулу, а логіку мислення, яка стоїть за нею. Тільки тоді вона справді працюватиме [4, с. 102].

Упродовж усього розвитку управлінської думки людство намагалося зрозуміти, що змушує людину працювати з віддачею, іноді навіть понад межі формальних обов'язків. Чому одна людина, маючи цілком комфортні умови, втрачає інтерес до роботи, тоді як інша — в складних, навіть виснажливих умовах — демонструє відданість, відповідальність і внутрішню зосередженість? Мотивація як явище виявилася надто складною, щоб звести її до одного джерела. Саме тому підходи до її трактування не були уніфікованими, а з часом утворили

розмаїту картину управлінських, психологічних і соціологічних інтерпретацій [7, с. 57].

Якщо вдивлятись у логіку розвитку цих концепцій, стає очевидним: у центрі кожної з них — людина в процесі вибору. Те, як вона оцінює зусилля, очікує винагороду, реагує на оточення — все це і визначає, чи буде вона мотивованою. Але що цікаво: у різні історичні періоди відповіді на ці запитання кардинально змінювались. Там, де одного разу домінувала дисципліна і контроль, згодом приходило розуміння цінності свободи і залученості. Замість акценту на покаранні — акцент на зростанні. І жодна з цих змін не була випадковою [15, с. 240].

Уявлення про мотивацію довгий час ґрунтувалися на уявленні, що працівник діє лише тоді, коли є зовнішній стимул — інакше кажучи, «батіг або пряник». Такі підходи були зручні в епоху індустріального виробництва: стандартна праця, чіткий обсяг завдань, вимірюваний результат. Та коли на зміну машинному мисленню прийшло середовище ідей, сервісів, інтелектуального продукту — стара модель почала буксувати. Людина вже не хотіла просто бути ланкою в механізмі. Вона хотіла впливу, визнання, можливості творити, розвиватись, бути почутою [6, с. 79]. І саме тоді мотивація стала не просто способом управляти, а способом взаємодіяти — на рівні гідності, бачення, довіри.

Серед безлічі підходів одні зосереджуються на тому, що людину спонукає перш за все задоволення базових потреб: фізіологічних, безпекових, соціальних [12, с. 169]. Інші акцентують на тому, що вирішальним є співвідношення очікувань і справедливості винагороди. Ще інші говорять про те, що мотивація народжується тоді, коли людина ставить перед собою мету і розуміє, що її досягнення залежить саме від неї. І хоч у цих моделях звучать різні акценти — всі вони описують ту саму реальність: працівник не є пасивним виконавцем. Він аналізує, сумнівається, оцінює, мріє, розчаровується. Він — суб'єкт, не об'єкт.

Мотивація у практиці сучасного підприємства часто розмивається через невміння побачити, що конкретна дія працівника — завжди наслідок низки

попередніх сигналів. Наприклад, коли юрист у компанії з надання правових послуг бере участь у додатковому проєкті, виходить за рамки стандартної роботи, навчає молодших колег — це не тому, що так написано в посадовій інструкції. Це тому, що десь раніше він побачив сенс, відчув підтримку, отримав простір для самореалізації. І якщо цей ланцюг порушується, мотивація зникає. Теорії не дають універсальних рішень, але вони дозволяють краще зрозуміти, де саме в цьому ланцюгу сталася втрата — і як її заповнити.

Коли мова йде про керівників, часто виникає спокуса спростити мотивацію до фінансової компенсації. Але в реальному управлінні вже неодноразово доведено: рівень залученості працівника корелює не лише з зарплатою [16, с. 62]. Іноді більш мотивуючим може бути доступ до ухвалення рішень, гнучкий графік, визнання в команді або навіть відчуття перспективи. Наприклад, у невеликій юридичній фірмі працівники можуть залишатися роками не тому, що мають найвищу оплату, а тому що знають: їхня думка важить, їхній внесок помітний, їх не сприймають як «одиниці».

Щоразу, коли організація намагається змінити систему мотивації, вона стикається не з опором, а з потребою довести щирість намірів. Якщо нововведення виглядає як чергова форма маніпуляції, навіть найбільш інноваційні ідеї провалюються. І тут знову стає в пригоді глибше розуміння теоретичних підходів — вони вчать не лише, як діяти, а й чому саме діяти так. Бо те, що здається формулою на папері, насправді — дуже тонка матерія довіри, взаємності й прозорості.

У розмаїтті підходів до мотивації особливо цікаво спостерігати, як із кожною новою управлінською епохою змінюється навіть сам підхід до постановки запитання. Раніше головне було: «як змусити працювати ефективніше?». Сьогодні питання трансформується: «як зробити так, щоб працівник хотів залишитися?» [24]. І ця зміна парадигми, попри її зовнішню простоту, торкається самої суті того, чим є мотивація в сучасному робочому просторі — багатовимірною взаємодією, у якій немає універсального коду.

Теоретики неодноразово намагались цей код розшифрувати. З одного боку — прагнення до структури, до класифікацій, до моделей, у яких можна визначити мотив як реакцію на стимул. З іншого — вперте нагадування реальності про те, що жодна людина не діє лише через зовнішні обставини. Що між пропозицією і дією є ще внутрішній світ — складний, нелінійний, іноді суперечливий. Саме тому класичні моделі мотивації — попри свою логічність — сьогодні вже не сприймаються як завершена істина. Вони радше — спосіб рухатись у напрямку розуміння, а не ключ до універсального управління.

У реальному житті не існує чіткого поділу на «типи» мотивованих людей. Один і той самий працівник може змінюватися кілька разів на рік. У період стабільності його мотивує зростання. Після особистої кризи — безпека. Після досягнення великої мети — бажання зробити крок назад, переоцінити. І все це — реальні стани, які жодна таблиця не передбачить. Тут уже не допоможуть схеми. Тут працює лише чутливість. І теорії, які вижили, — ті, що навчили не давати прямі інструкції, а працювати з гнучкістю.

Особливо показовим є те, як сьогодні організації звертаються до поведінкових моделей мотивації, де все більше уваги приділяється не тому, що написано в контракті, а тому, що формує відчуття приналежності. Бо зрештою, працівник, який хоче працювати — це не той, кого змусили, а той, хто відчув, що його бачать, його чують, що те, що він робить, має значення не лише на рівні звітності. І тут уже не йдеться про те, щоб «дати більше грошей» — йдеться про створення простору, в якому людині хочеться бути, навіть коли важко [17, с. 67].

Теорії, що ґрунтуються на ідеї справедливості, наприклад, не втрачають своєї сили саме через те, що вказують на ключову річ — працівник завжди порівнює. Він порівнює себе з колегою, з іншими фірмами, з минулим собою. І коли він бачить, що його внесок не співмірний з тим, що він отримує — не лише матеріально, а й емоційно, — мотивація втрачається миттєво. А от відновити її — уже значно складніше. Бо втрата справедливості — це тріщина в довірі. І жодна мотиваційна схема не залікує її, якщо організація не визнає, що тріщина є [2, с. 47].

Інша глибока зміна — це поступове зникнення поняття «працівник як ресурс». Цей зсув особливо помітний у молодому поколінні. Для них участь у чомусь важливому, співзвучному з власними цінностями часто важить більше, ніж стабільний оклад [9, с. 78]. Вони більше не бояться звільнитися, змінити рід діяльності, піти в інший бік. І це виклик для традиційних систем мотивації, які продовжують будуватись на «утриманні», а не на «залученні». Сучасні підходи вчать інше: не утримуй — надихай.

Загалом, спроби класифікувати мотивацію — це як намалювати карту моря: допомагає орієнтуватись, але не гарантує безпеки в шторм. І справді, у практиці бувають ситуації, коли всі відомі теорії безсилі. Наприклад, коли працівник має всі умови, і зарплату, і визнання, і перспективу — а він іде. І лиш потім з'ясовується: йому бракувало простору для власного вибору. Чогось, чого не виміряєш в таблиці. Чогось, що можна було б побачити, якби мотивація розглядалась не як інструмент, а як діалог.

Зрештою, суть усіх теорій — не дати рецепт, а навчити дивитися. Дивитися уважно, із запитом, із готовністю змінювати підхід, визнавати межі схем. І, можливо, саме це — найкращий підхід до мотивації сьогодні: не бути впевненим, що знаєш відповідь. А бути відкритим до запитань, які задає сама людина своєю поведінкою, мовчанням, втомою або, навпаки, несподіваним ентузіазмом. Бо там, де є життя — немає чистої формули. Але є сенс пробувати щоразу інакше.

1.3. Інструменти оцінювання результативності мотиваційних стратегій

Коли мотиваційна система лише впроваджується або реформується, очікування зазвичай ідеалізовані. Вважається, що достатньо змінити підхід до оплати праці, запровадити бонуси, запропонувати навчання, і зміни в поведінці працівників стануть очевидними, а ефективність — вимірюваною. Та у процесі реальної управлінської діяльності з'ясовується, що мотивація, на відміну від механізмів, не має чітко визначеного зворотного зв'язку. Її наслідки не завжди простежуються прямо, а її динаміка виявляється набагато складнішою, ніж здавалось на етапі планування. Саме тому постає питання: як саме оцінити, чи працює мотиваційна стратегія? І — головне — хто має право давати цю оцінку?

У найширшому розумінні, оцінка мотивації — це спроба вивести внутрішнє у зовнішнє. Те, що людина переживає на рівні очікувань, задоволення, напруги чи амбіції, мусить бути представлене у вигляді цифри, індикатора, графіка. Але чи можливо це зробити без втрати змісту? Як виміряти віру у справедливість? Або — рівень довіри до керівника? А що з лояльністю, яку не декларують, але яка проявляється у поведінці: лишитися у складні часи, запропонувати нестандартне рішення, підтримати команду не з обов'язку, а з переконання?

З огляду на складність процесу оцінювання мотиваційних стратегій, доцільно виокремити основні інструменти, які використовуються на практиці для фіксації їхньої ефективності.

Основні інструменти оцінювання ефективності мотиваційних стратегій наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Основні інструменти оцінювання ефективності мотиваційних стратегій

Інструмент оцінки	Сутність методу	Переваги	Обмеження
Опитування працівників	Анкетування щодо задоволеності, лояльності, мотивації	Швидкість збору даних, можливість виявити тенденції	Суб'єктивність відповідей, соціальна бажаність
Інтерв'ю та фокус-групи	Глибинні бесіди для розуміння мотиваційних установок	Дозволяють виявити приховані мотиви	Висока затратність часу і ресурсів
Аналіз плинності кадрів	Моніторинг змін у складі працівників	Простота фіксації динаміки	Не відображає приховану незадоволеність
Оцінка залученості (engagement surveys)	Вимірювання рівня емоційної залученості працівників	Виявляє рівень залучення та лояльності	Потребує правильно сформульованих запитань
Поведінковий аналіз	Спостереження за ініціативністю, адаптивністю, співпрацею	Фіксує реальну поведінку, а не лише відповіді	Складність об'єктивної інтерпретації
Зворотний зв'язок від керівників	Оцінка мотивації з боку безпосередніх менеджерів	Можливість оцінити в контексті робочого процесу	Може бути упередженою або поверховою
Інтегральна оцінка за результатами проектів	Співвіднесення вкладених зусиль і досягнутих результатів	Зв'язок із реальними бізнес-результатами	

Джерело: [18].

Саме тому спроба оцінити результативність мотивації завжди передбачає певне спрощення [22, с. 150]. Але це спрощення необхідне, адже без нього управління перетворюється на інтуїцію, що не завжди дає надійний результат. І тут виникає дилема: як знайти баланс між кількістю і якістю, між об'єктивним і суб'єктивним, між тим, що легко виміряти, і тим, що насправді має вагу. І що важливіше — показники ефективності чи ті глибші процеси, які не вкладаються в таблиці?

Оцінювання мотиваційних стратегій не обмежується простим підрахунком результатів у грошовому еквіваленті. Ба більше — саме намагання звести мотивацію виключно до ROI чи зростання продуктивності часто веде до втрати головного: взаємин [18, с. 46]. Успішна мотиваційна стратегія не завжди миттєво показує себе в цифрах, проте її можна побачити в дрібницях: у тиші офісу, де зосереджено працюють, у повідомленні від працівника о 22:00, який просить не премії, а фідбеку, в тому, як нові співробітники адаптуються не за формальним сценарієм, а за культурою довіри, яку відчують.

Питання оцінки — це також питання часових горизонтів. Можна виміряти успішність мотивації в короткостроковій перспективі — через виконання планів, зниження плинності кадрів, зростання кількості ініціатив [21]. Але чи є це гарантією довготривалої залученості? Чи є надійним індикатором того, що система працює не лише як тимчасовий допінг, а як реальна основа організаційної культури? Часто саме через неврахування часу як параметра, оцінка мотивації дає хибні сигнали: зміни ніби відбулись, а через пів року система розпадається, тому що її глибинні механізми не були зафіксовані жодним інструментом.

Усі намагання побудувати ефективні інструменти оцінювання впираються в одне питання: кого ми хочемо почути? Якщо лише керівництво — ми ризикуємо отримати картину бажаного, а не реального. Якщо лише працівників — отримаємо їхній досвід, але не завжди зрозуміємо, як він співвідноситься з цілями компанії. Отже, справжня оцінка — це не просто збір інформації, а її інтерпретація в контексті системи цінностей, ролей, взаємних очікувань.

Тут доречно згадати ще одну річ: мотивація не є лінійною. Вона не зростає пропорційно до кількості стимулів. Її результат може бути латентним, відтермінованим, навіть неочікуваним. Тому інструменти, які намагаються виміряти її результативність, мають бути такими ж — гнучкими, адаптивними, налаштованими не лише на кількісні параметри, а й на якісні вектори [25, с. 96]. І тут особливо важливо не намагатись замінити живий діалог між працівником і організацією — динамічним, складним, непередбачуваним — сухим індексом із розрахункової таблиці.

У будь-якій організації рано чи пізно настає момент, коли потрібно зупинитися і поглянути не лише на цифри в звітах, а на саму тканину процесів — те, що формує поведінку, настрій, атмосферу. Виробничі показники, фінансові результати, планові досягнення — усе це безумовно важливо, але саме мотивація працівників визначає, наскільки ці цифри життєздатні у перспективі. І як тільки виникає потреба зрозуміти, чи стратегія мотивації працює — з'являється ще складніше завдання: як це оцінити?

Те, що на перший погляд здається вимірюваним — рівень задоволеності, продуктивність, залученість — на практиці часто виявляється невловимим. Бо там, де починаєш рахувати лише продуктивність, можеш втратити з поля зору моральний стан, приховане виснаження, втому від відсутності зворотного зв'язку. І навпаки — там, де працівник виглядає стримано, без «зайвої ініціативи», може бути найглибша форма внутрішньої відповідальності, яку жодна анкета не зловить. Оцінювання мотивації — це завжди балансування між видимим і сутнісним. І що складніша організація, тим тоншим стає цей баланс.

У компаніях, де мотиваційна система стає не просто політикою, а частиною культури, питання результативності звучить інакше. Там уже не питають: «чи спрацював бонус?», там дивляться на інше: як часто працівники самі пропонують зміни, як реагують на нововведення, як працюють у стресі, що говорять один про одного після робочого дня. Усе це не вміщується в таблички, але саме в цьому — ядро результативності. І що більше організація намагається все виміряти до

останнього відсотка, тим більше ризикує знищити ту частину мотивації, яка живе на рівні довіри, підтримки, вибору [19, с. 45].

Але попри це, відмовитися від оцінки не можна. Бо без рефлексії мотивація перетворюється на інерцію. І тому з'являються різні спроби хоча б наблизитись до розуміння її впливу: через діалог з працівниками, через аналіз поведінкових патернів, через зіставлення очікувань і реальності, через динаміку змін у колективі. Не завжди вдається отримати точні відповіді, але часто навіть спроба поставити правильне запитання — уже крок вперед. Коли працівника питають не просто «наскільки ви задоволені?», а «що вам заважає розкрити свій потенціал?» — це змінює саму рамку взаємодії. Це вже не формальна оцінка, а початок реального діалогу.

У практиці багато компаній намагаються прив'язати оцінку мотивації до бізнес-результатів. Але варто розуміти, що мотивація — не завжди миттєвий механізм. Вона іноді працює з відкладеним ефектом. Людина може довго залишатись спокійною, стриманою, навіть мовчазною — але саме вона, під час кризи, першою підтримає команду, залишиться, коли інші підуть, запропонує нестандартне рішення [20, с. 47]. І тут оцінити її «мотивацію» за стандартними критеріями просто неможливо. Бо її внесок — не у звичних показниках, а у структурі стійкості організації.

Окремий вимір — це момент, коли мотиваційна стратегія перестає бути лише внутрішньою справою. Коли на неї реагують не лише працівники, а й зовнішнє середовище: партнери, клієнти, суспільство. І тоді результативність проявляється у зовсім іншому масштабі — в репутації, в емоційному образі компанії, у тому, як про неї говорять за межами офісу. Це ще тонший рівень, і в ньому вже не працюють шаблонні методи оцінювання. Тут вступає в силу чутливість до настроїв, уміння читати між рядками, бачити закономірності там, де ще нічого не оформлено в числа.

Оцінка результативності — це не технічне завдання. Це завжди — діалог із живим процесом, який не вкладається в одну формулу. Він змінюється залежно від того, хто оцінює, з якою метою, в який момент часу. Те, що вчора виглядало

як провал, завтра може виявитися основою нової стратегії. Те, що сьогодні не видно — за рік сформує культуру команди [20, с. 49]. І тому найкращі інструменти — це не ті, що обіцяють точність, а ті, що залишають простір для розуміння. Вони не замінюють думку керівника або інтуїцію HR, але доповнюють їх, дають орієнтири, дозволяють побачити слабкі сигнали до того, як вони стануть проблемою.

Усе, що стосується мотивації, завжди торкається не лише дій, а й відтінків ставлення. І саме тому, коли організація починає оцінювати ефективність мотиваційної системи, вона неминуче стикається з тим, що виявити справжні причини зростання або зниження результативності — справа не формули, а тлумачення. Жоден показник не скаже напевно, що саме стало вирішальним — зміна в структурі винагороди, новий формат комунікації, впровадження зворотного зв'язку чи, можливо, просто те, що когось нарешті почули. У таких випадках кількість — це лише вхід до якості, а цифра — це тільки межа, за якою починається історія.

Річ у тім, що в процесі роботи будь-яка система мотивування живе не в документах, а в емоційній реальності працівників. Саме там формуються справжні оцінки: чи відчуваю я сенс у тому, що роблю? Чи помічають мої зусилля? Чи відповідає те, що я отримую, тому, що я вкладаю? І коли на ці питання відповідь є ствердною — навіть за відсутності масштабних винагород — мотивація виникає природно. Але якщо ж відповіді нечіткі або внутрішньо суперечливі — найдоречніша формально система стимулювання не матиме жодного значення. Саме тому вимірювання результативності мотивації завжди потребує того, чого не навчить жоден показник: здатності чути і вміти читати не лише звіт, а поведінку [2, с. 46].

У багатьох організаціях існує спокуса звести оцінку до KPI — показників продуктивності, кількості виконаних задач, рівня виконання планів. І справді: це привабливо, бо дозволяє отримати ясність, яку так люблять керівники. Але при цьому майже завжди залишається тіньова зона — частина реальності, яка не піддається обрахуванню. Як, наприклад, оцінити бажання працівника

залишатися поза робочим часом, щоби допомогти колезі? Як перевести у відсотки той момент, коли людина бере на себе відповідальність не тому, що мусить, а тому що відчуває, що це правильно? І саме ці речі, що не потрапляють у формат звіту, насправді найточніше вказують, що система мотивації працює.

Сучасна практика починає поступово відходити від одновимірних інструментів оцінювання. На зміну їм приходять інтегровані підходи, які включають як кількісні параметри, так і якісні [25, с. 96]. Це можуть бути інтерв'ю, щоденники настрою в командах, мікроопитування, аналіз внутрішньої комунікації, плинність кадрів не в абсолютному значенні, а в динаміці — з урахуванням того, хто саме йде, коли і чому. У таких підходах немає чітких шкал, зате з'являється найцінніше — можливість уловити напрям. А саме він, а не разовий стрибок у звітах, є маркером реальної ефективності.

Існує ще одна сторона цього процесу, яка часто залишається непомітною. Мотивація, як і будь-яке інше глибинне явище, має звичку бути впливовою навіть тоді, коли її не помічають. Невдалий стиль керування, недосказане слово на нараді, затаєна реакція на успіхи — усе це не залишає сліду у формальному обліку, але лишає глибокі відбитки в тому, що працівник пам'ятає, як ставиться до роботи, чи вірить у чесність правил [18, с. 46]. Саме тому інструменти оцінювання мотивації — це ще й інструменти довіри. Вони мають не лише міряти, а демонструвати, що думка працівника важлива, що до неї дослухаються не для галочки, а по-справжньому.

Особливо складно оцінювати мотивацію в перехідних або кризових періодах. Саме тоді багато в чому спрацьовує інерція: люди продовжують виконувати свої обов'язки, хоча мотивація вже послаблена. Це той момент, коли ефект ще тримається, але система вже не працює. І якщо в такий момент звертати увагу лише на результат — можна помилитися. Саме тому надзвичайно важливо вміти фіксувати не лише те, що є, а й те, що ось-ось зникне. І саме тому інструменти оцінки мають бути не разовим аудитом, а постійною живою системою спостереження, діалогу, корекції.

Врешті, оцінка ефективності мотиваційної стратегії — це завжди запит не тільки до працівника, а й до самої організації. Це дзеркало, у якому видно не лише те, як сприймають стимули, а й те, що саме організація вважає цінним. Бо якщо те, що цінує організація, не перетинається з тим, що надихає людей — жодна система мотивації не буде стійкою. І саме оцінювання — не технічне, а глибинне — дозволяє виявити ці зони напруги, нерозуміння або, навпаки, потенціали, які чекають на розвиток.

1.4. Нормативно-правове регулювання мотиваційних процесів у трудових відносинах

Коли йдеться про мотивацію працівника, зазвичай першими постають питання організаційної культури, психології впливу, стимулів і очікувань. І все ж, хоч би скільки уваги приділялось внутрішнім механізмам або міжособистісній динаміці, жодна система мотивування не може існувати поза рамками законодавства. Бо насправді все починається із того, що визначено в межах норм, правил, обов'язків і гарантій. І саме ці межі задають первинний контур, у якому й розгортається будь-яка спроба впливу на поведінку працівника в межах трудових відносин.

Правове регулювання в цьому контексті — не лише про інструкцію, що можна, а що не можна. Воно — про саму структуру взаємодії. Власне, вже сам факт існування трудового договору є проявом мотиваційного зобов'язання: одна сторона бере на себе працю, інша — гарантує умови. Але як тільки ми починаємо говорити про стимули, ми виходимо за межі чистого виконання — і вступаємо в поле очікувань, можливостей, винагород і наслідків. Саме тут право стає не просто регламентом, а рамкою, у межах якої можливо (або неможливо) мотивувати без порушення балансу інтересів [6, с. 80].

І це поле значно складніше, ніж може здатися на перший погляд. Бо мотивація — річ гнучка, змінна, часом інтуїтивна, а от нормативно-правова база — стабільна, інерційна, чітка. І ось ця зустріч двох світів — живої динаміки мотивацій і формалізованих норм — формує унікальну конфігурацію, яку кожна

організація має враховувати, якщо хоче створити ефективну і, що важливо, правомірну систему стимулювання.

Законодавство, в широкому сенсі, не зобов'язує мотивувати — воно зобов'язує забезпечити справедливі, безпечні, рівні умови. Воно гарантує мінімальні стандарти: оплата праці, охорона праці, відпочинок, захист прав. Але саме на цьому фундаменті будується все інше — премії, бонуси, кар'єрне зростання, соціальні пакети, внутрішні програми розвитку [10, с. 80]. Тобто все те, що ми називаємо мотивацією у вужчому, управлінському сенсі, фактично є надбудовою над базовим каркасом норм трудового права. І якщо цей каркас слабкий — жодна надбудова не втримується довго.

Дуже часто працівники не розділяють, де закінчується юридичне і починається управлінське. Для них рівень зарплати, її своєчасність, відпустки, стабільність умов — це частина відчуття, наскільки компанія цінує їхню працю. Хоча формально це лише виконання законодавчих вимог, на рівні сприйняття це — базова частина мотивації. Саме тому зневага до норм права в сфері праці — це не лише юридичний ризик, а й стратегічна помилка, яка веде до зниження лояльності, довіри і, зрештою, до плинності персоналу [2, с. 47].

Є ще один важливий аспект: мотивація, яка не має правового підґрунтя, стає вразливою. Наприклад, обіцянка премії, яка не зафіксована у жодному внутрішньому документі або не підкріплена договором, може викликати лише розчарування, коли не буде виконана. З іншого боку, чітко прописані стимули — у колективному договорі, у внутрішньому положенні про оплату праці — стають гарантією, що працівник отримає належне. І що більше таких гарантій — то сильніше мотиваційне поле організації. Бо там, де є передбачуваність, виникає впевненість, а де є впевненість — там виникає бажання працювати довше, вкладатись більше, думати не лише про сьогоднішній день.

Нормативно-правова площина, у якій функціонують мотиваційні процеси, часто сприймається як щось другорядне або навіть формальне. Вона начебто існує паралельно до реального управління — окремо, у вигляді статей, інструкцій, кодексів. Але саме в цій паралельності приховується головна ілюзія.

Насправді, будь-яка управлінська дія, яка стосується стимулювання працівників, так чи інакше відбувається в межах правового поля, ігнорування якого може призвести не просто до юридичних помилок, а до глибоких криз у комунікації між роботодавцем і працівником.

Право не завжди йде попереду практики. Часто воно доганяє. Але, попри цю інерційність, саме нормативна база забезпечує мінімальний, проте життєво важливий рівень довіри у трудових відносинах. Це ті межі, в яких і працівник, і роботодавець можуть передбачити наслідки своїх дій. Без чітко визначених правил навіть найкращі ініціативи — бонусні програми, премії, системи оцінки ефективності — втрачають зміст, якщо працівник не розуміє, на що він має право, як захищатиметься його інтерес, і що відбувається в разі невиконання обіцянок. Усе, що не зафіксоване, стає розмитим. А розмите, як відомо, — це завжди джерело конфліктів.

Досить характерним для українських реалій є поєднання формального дотримання законодавчих норм з неформальними схемами мотивації. Працівник може мати офіційно визначену зарплату і водночас розраховувати на «непрописані» винагороди: доплати, надбавки, заохочення. І в той момент, коли мотиваційна система спирається винятково на неформальні практики, ризик перетворення довіри на розчарування суттєво зростає. Бо право — це не лише захист від зловживань. Це ще й база для послідовності. І саме ця послідовність дозволяє працівникові будувати очікування не лише на рівні місяця чи кварталу, а у ширшій, професійній перспективі [6, с. 80].

Цікаво, що саме формально закріплені правила часто сприймаються як щось обмежувальне, тоді як насправді вони можуть бути інструментом звільнення — звільнення від випадкових рішень, непослідовної політики, залежності від настроїв керівника. Якщо, наприклад, система преміювання закріплена у внутрішніх положеннях, погоджена з колективом і підкріплена відповідною документацією — це зовсім інша ситуація, ніж коли її суть залежить від неформального «як домовимось». У першому випадку працівник знає, що його

зусилля будуть враховані, у другому — що потрібно бути не лише ефективним, а й «зручним».

Законодавство про працю в Україні, попри свою довгу історію і численні суперечливі оцінки, виконує стабілізуючу функцію. Кодекс законів про працю, доповнений іншими законами, указами, роз'ясненнями, містить цілий набір норм, які, якщо їх вміло використовувати, можуть стати основою для системної мотивації. І це не лише стосується оплати праці. Положення про гнучкий графік, право на підвищення кваліфікації, компенсацію понаднормової роботи, навіть соціальні гарантії — усе це, в певній інтерпретації, — інструменти мотивування, які мають під собою законодавче підґрунтя [10, с. 82].

Ще один важливий аспект — це колективні договори. У багатьох компаніях вони існують лише на папері, або ж дублюють положення загального законодавства. Але в тих організаціях, де підхід до колективного договору справді практичний, цей документ стає майданчиком для погодження очікувань, інтересів і мотиваційних пріоритетів [2, с. 46]. Саме тут можуть бути закріплені спеціальні форми заохочення, соціальні пакети, правила оцінювання праці. І саме тут працівники можуть відчутти, що до їхнього голосу дослухаються. Право, в такому випадку, перестає бути рамкою — воно стає платформою.

Водночас, жодна система правових норм не працює сама по собі. Її ефективність залежить від того, як саме вона впроваджується в життя. І в цьому — найбільший виклик. Бо між нормою і її застосуванням пролягає простір, у якому діє людський фактор. Можна мати ідеальну документацію, але якщо в очах працівника вона не має зв'язку з реальністю, — вона не мотивує. І навпаки: навіть базовий, але чесно виконуваний набір зобов'язань — уже сам по собі стає джерелом довіри. Правове регулювання у сфері мотивації — це не про кількість документів. Це про ступінь відповідності між тим, що задекларовано, і тим, що відбувається.

Коли організація починає працювати з мотивацією не як з набором інструментів, а як з частиною ціннісної системи, вона неминуче стикається з необхідністю переосмислити свій підхід до права. Тоді право перестає бути лише

обов'язком — і стає ресурсом. Тоді формальна гарантія — не обтяження, а перевага. І тоді мотивація стає не випадковою реакцією, а структурованим процесом, який будується на взаємності й прозорості.

Коли працівник вперше заходить до офісу чи підписує договір про найм, його мотивація ще не оформлена. Вона напівсвідома, іноді інтуїтивна, пов'язана з очікуваннями, які він не завжди може артикулювати. Але з перших днів усе, що він бачить, чує, відчуває — потроху формує його уявлення про систему координат, у якій йому доведеться існувати. І саме ця система — не лише про корпоративну культуру, а й про правові сигнали. Яка тривалість випробувального терміну? Чи зрозуміло оформлені обов'язки? Хто відповідальний за адаптацію? Як подається інформація про оплату? Усе це — хоч і непрямо — впливає на мотивацію. І коли ці елементи налаштовані так, що викликають довіру, тоді організація поступово будує свою здатність мотивувати не обіцянками, а передбачуваністю [10, с. 82].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі курсової роботи було розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу, що дозволило сформулювати загальне уявлення про дане явище як важливу складову системи управління трудовими ресурсами. Мотивація виступає як рушійна сила трудової діяльності, що сприяє досягненню цілей організації через активізацію потенціалу працівників. Вона ґрунтується на взаємозв'язку між потребами людини, її очікуваннями, умовами праці та наявними стимулами.

У межах розділу було охарактеризовано основні наукові підходи до розуміння мотивації: змістовні, процесуальні та інтегровані теорії. Зазначені підходи дозволяють по-різному інтерпретувати природу мотивів поведінки працівника, але спільною рисою для них є визнання важливості індивідуальних особливостей, психологічних чинників і організаційного середовища.

Окрему увагу було приділено інструментам оцінювання ефективності мотиваційної політики. Підкреслено необхідність комплексного підходу до аналізу мотиваційних процесів, що включає як кількісні, так і якісні методи.

Також розглянуто нормативно-правові засади, які визначають правове поле для реалізації мотиваційних заходів у сфері праці. Встановлено, що чинне законодавство створює загальні рамки, однак практична реалізація системи мотивації значною мірою залежить від внутрішньої політики конкретної організації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективна мотивація персоналу потребує цілісного підходу, який враховує як теоретичні засади, так і практичні інструменти з урахуванням законодавчих норм і організаційного контексту.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ТОВ «ЗУМЕРІ»

2.1. Дослідження поточної системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ»

Будь-яке підприємство, незалежно від своєї галузевої належності, масштабу чи організаційно-правової форми, рано чи пізно стикається з необхідністю осмислення не лише результатів своєї діяльності, а й глибинних процесів, які ці результати формують. У центрі цього осмислення завжди перебуває людина — працівник, чия участь, включеність, ініціатива і відповідальність не просто впливають на операційні показники, а визначають рівень життєздатності самої організації. І тому розгляд мотиваційної системи — це не додатковий елемент управлінського інструментарію, а спосіб побачити саму логіку організаційного буття зсередини.

Мотивація персоналу — надзвичайно складний феномен, що формується на стику індивідуального досвіду, корпоративних практик і соціального контексту. Вона не є сталою величиною, не піддається простому квантифікуванню, не проявляється миттєво. Вона діє опосередковано, крізь вибір, крізь мовчання, крізь дрібні реакції, що поступово складають загальну атмосферу, настрій, очікування. І саме тому дослідження мотиваційної системи в реальному підприємстві — це, передусім, дослідження культури: того, що є негласним, але очевидним, того, що не зафіксовано в регламентах, але керує поведінкою щодня [3, с. 63].

ТОВ «ЗУМЕРІ» як юридична компанія функціонує у сфері, де якість людського капіталу є визначальною. Тут немає типових виробничих процесів, де можна замінити одного працівника іншим без суттєвих втрат. Навпаки — результат залежить від глибини аналітичного мислення, здатності вести переговори, вміння тримати удар, працювати з інформацією, адаптуватися до нових ситуацій. А це означає, що система мотивації тут не може зводитись до

лінійних стимулів. Вона мусить бути гнучкою, тонко налаштованою, уважною до деталей — бо саме ці деталі й визначають, чи буде людина віддавати себе роботі або лише відпрацьовувати години [9, с. 80].

У такому контексті дослідження поточної мотиваційної системи постає не просто як формальна необхідність, а як спосіб зрозуміти: як саме влаштована взаємодія всередині компанії? що працівники сприймають як справедливе? чи бачать вони логіку у своїх винагородах? чи існує зв'язок між зусиллям і визнанням? чи не накопичується невидима втома від непрозорості, від неочевидності, від відсутності чітких орієнтирів? Власне, ці запитання і є ключовими для аналізу, бо мотивація не існує у вакуумі — вона завжди співвідноситься з очікуваннями, а отже — з відчуттям рівноваги або її втрати.

При цьому важливо враховувати, що мотивація не зводиться лише до грошової винагороди. В юридичних компаніях, особливо у сфері малого й середнього бізнесу, часто більше значення мають інші чинники: стиль керівництва, можливість професійного зростання, залученість у прийняття рішень, гнучкість графіка, емоційний мікроклімат у колективі [16, с. 65]. І якщо ці складові не проговорені, не систематизовані, не підкріплені правилами — мотивація починає функціонувати на інерції. А інерція, як відомо, рано чи пізно вичерпується.

Тому завдання цього підрозділу — не просто зафіксувати, які елементи мотиваційної системи використовуються в ТОВ «ЗУМЕРІ», а спробувати побачити їх у динаміці: як вони сприймаються, як змінювались із часом, як пов'язані між собою, і найголовніше — як впливають на поведінку людей у реальних ситуаціях. Для цього потрібно не тільки аналізувати документи, але й розглядати контекст: хто ці працівники, з якими викликами вони стикаються, що вважають справедливим, які знаки з боку керівництва читають як підтримку, а які — як байдужість.

В основі поточної системи мотивації персоналу ТОВ «ЗУМЕРІ» лежить поєднання матеріальних і нематеріальних елементів, які формувалися переважно в умовах обмежених ресурсів та органічно виростили з особистісного стилю

управління керівника. Оскільки компанія відноситься до категорії малого бізнесу, структура управління тут невелика, комунікація — горизонтальна, а багато рішень ухвалюються ситуативно, з урахуванням внутрішнього клімату та поточного завантаження. Це накладає безпосередній відбиток і на формат мотивування працівників.

З метою узагальнення основних характеристик мотиваційної системи ТОВ «ЗУМЕРІ» доцільно виокремити її ключові елементи за категоріями. Це дозволяє краще побачити співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів, рівень формалізації процедур, а також виявити сильні та слабкі сторони поточної моделі. Основні складові мотиваційної системи компанії подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. - Основні елементи поточної мотиваційної системи ТОВ «ЗУМЕРІ»

Категорія мотивації	Характеристика
Матеріальні стимули	Фіксована заробітна плата, ситуативне преміювання
Нематеріальні стимули	Гнучкий графік, емоційна підтримка, усна подяка
Кар'єрне зростання	Відсутнє
Навчання та розвиток	Неформальне наставництво без чіткої програми
Формалізація критеріїв оцінки	Відсутня

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «ЗУМЕРІ»

Щоби візуалізувати основні характеристики мотиваційної системи ТОВ «ЗУМЕРІ», було побудовано графічне відображення співвідношення основних елементів. Така візуалізація дозволяє краще побачити, на яких аспектах система тримається найбільше, а де існує потенціал для розвитку.

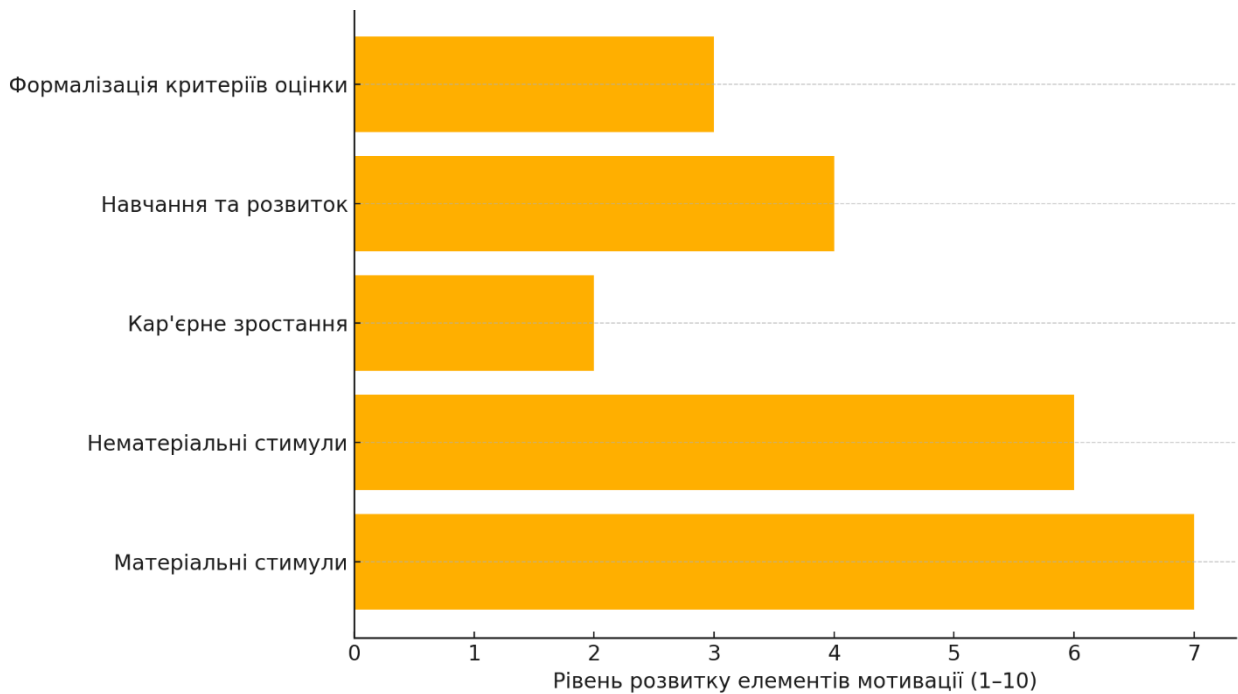


Рис. 2.1. - Співвідношення основних елементів мотиваційної системи ТОВ «ЗУМЕРІ» [16]

Серед матеріальних інструментів на першому плані — заробітна плата, яка в ТОВ «ЗУМЕРІ» має базовий фіксований характер, без складної тарифної сітки або гнучкої грейдової системи. Працівники отримують погодинну або фіксовану ставку (залежно від характеру зайнятості — повна чи часткова), що обумовлюється при укладенні трудового або цивільно-правового договору. Преміювання не є обов'язковою частиною оплати праці й не закріплене в жодному локальному нормативному акті. Фактично, застосовується так звана «плаваюча премія», що залежить від суб'єктивної оцінки керівника. При цьому об'єктивні критерії, такі як кількість опрацьованих справ, якість клієнтського супроводу, кількість підготовлених документів, зазвичай не оцифровуються, і це створює відчуття невизначеності для працівників.

Примітно, що у періоди підвищеного навантаження (зокрема, в умовах інтенсивного супроводу судових процесів чи роботи з іноземними клієнтами) премії все ж виплачувалися. Проте, як показало усне опитування співробітників, ці заохочення сприймалися як виняток, а не системна практика, що знижує їхній мотиваційний ефект. У деяких випадках, зокрема у 2023 році, премії мали вигляд

«разових бонусів» наприкінці кварталу, однак жодної офіційної інформації про критерії їх нарахування працівники не мали.

Ситуація з нематеріальними стимулами дещо складніша. Формально компанія не має розробленої програми нематеріального мотивування. Однак окремі її елементи проявляються на практиці. Зокрема, працівники мають можливість гнучкого графіка: наприклад, в окремих випадках допускається дистанційна робота або зміщення початку робочого дня, особливо для співробітників, які поєднують роботу з навчанням. Такий підхід цінується, особливо серед молодших спеціалістів, які відзначають, що саме завдяки цій гнучкості вони готові залишатися в компанії навіть без суттєвих підвищень зарплати [16, с. 64].

Також варто відзначити, що в ТОВ «ЗУМЕРІ» переважає неформальна модель взаємодії між керівником і командою. Це означає, що питання мотивації часто вирішуються шляхом прямого діалогу. Наприклад, у ситуаціях, коли працівник демонструє ініціативу — бере додаткові справи, затримується понад норму, бере участь у переговорах, — керівник може публічно відзначити це на загальній зустрічі або окремо подякувати. Хоча такі дії не мають матеріального наповнення, співробітники відзначають їхню важливість. Для невеликих колективів психологічна підтримка, особливо з боку керівництва, часто має значення не менше, ніж фінансова винагорода [8, с. 169].

Щодо кар'єрного зростання, то воно, фактично, відсутнє як організована структура. Через малі масштаби компанії та стабільну кількість штатних одиниць, можливість підвищення на посаді не розглядається. Це, своєю чергою, частково знижує довгострокову мотивацію — особливо серед молодших працівників, які розраховують на розвиток. Як засвідчив внутрішній аналіз причин звільнення протягом 2022–2024 років, у 60% випадків працівники залишали компанію саме через відсутність перспективи професійного зростання або відчуття застою в розвитку [13, с. 59].

Аналіз мотиваційної системи неможливо вважати повним без урахування даних про реальні наслідки її функціонування, зокрема — про причини

звільнення працівників. Нижче наведено графічне відображення основних чинників, що спонукали співробітників ТОВ «ЗУМЕРІ» залишити компанію у період 2022–2024 років (Рис. 2.2).

Як видно з діаграми, провідною причиною звільнень є відсутність перспективи професійного розвитку, що узгоджується з висновками попереднього аналізу. Також значущими чинниками виступають емоційне вигорання через невизначеність у мотиваційних стимулах і прагнення до більш структурованої кар'єрної системи в інших організаціях.



Рис. 2.2. - Основні причини звільнення працівників ТОВ «ЗУМЕРІ» у 2022–2024 роках [13]

Іще одним аспектом є організація внутрішнього навчання. Хоча офіційної програми менторства чи підвищення кваліфікації у компанії немає, досвідченіші юристи зазвичай супроводжують нових співробітників у їхніх перших кейсах. Така передача досвіду має переважно неформальний характер, і хоча вона цінується молодшими спеціалістами, сам факт її непередбачуваності (залежить

від особистості наставника) зменшує її ефективність як мотиваційного чинника [6, с. 77].

У цілому можна стверджувати, що мотиваційна система ТОВ «ЗУМЕРІ» ґрунтується переважно на особистісному стилі керівництва, ситуативному преміюванні та соціально-психологічному кліматі колективу [7, с. 151]. Водночас відсутність формалізованої політики стимулювання, зрозумілих критеріїв оцінки результатів, а також перспективи кар'єрного зростання — суттєво знижують довготривалий мотиваційний ефект, що особливо критично в умовах високої конкуренції на ринку юридичних кадрів.

Щоби зрозуміти, як працює мотивація в компанії, недостатньо лише вивчити документи чи розпитати про схеми преміювання. Іноді більше скаже мовчання працівника, його реакція на неочікувану подяку, спосіб, у який він закриває ноутбук наприкінці дня. У малих організаціях, де все відбувається майже на відстані голосу, мотивація — це не система, а середовище. І воно або дихає довірою, або тихо стікає байдужістю. У ТОВ «ЗУМЕРІ» мотивація живе між рядками: у тому, чи запитає керівник, як справи після складної справи, у тому, чи запропонують молодому співробітнику долучитися до складнішого кейсу, не з обов'язку, а з віри в потенціал.

Одна з речей, яка одразу кидається в очі — це неоднозначність реакцій самих працівників на питання про мотивацію. Вони не говорять прямо, бо, схоже, ніколи не формували для себе мотивацію як щось цілісне. Більше — це набір відчуттів. Вони пам'ятають ситуацію, коли отримали подяку на загальному зібранні — і це стало важливішим, ніж будь-яка премія. Вони згадують момент, коли довелось «тягнути» клієнта самотійно — і ніби впорались, але зворотного зв'язку так і не дочекались. Ці дрібниці не завжди потрапляють у звіт, але вони формують основу того, як людина почувається на робочому місці. Впевнено чи тимчасово. Включено чи вимушено.

Є цікава риса в атмосфері компанії — все побудовано на очікуванні взаємності. Тобто працівники не просто хочуть отримати щось від роботодавця, вони готові вкладатися, ініціювати, бути активними. Але тільки тоді, коли

бачать, що їхня участь не буде знецінена. Проте саме тут трапляються збої. Не тому, що хтось свідомо щось ігнорує. Просто у малій компанії часто немає звички фіксувати нематеріальне. Відчуття втоми, бажання розвантаження, потребу у визнанні — усе це не артикулюється, бо “не прийнято” [13, с. 59]. І в цій тиші мотивація починає слабшати.

Коли колектив невеликий, як у «ЗУМЕРІ», індивідуальність працівника проявляється набагато яскравіше. Тут кожен — не просто виконавець, а повноцінна частина процесу. Але це також означає, що вразливість мотивації значно вища. Будь-яка несправедливість — навіть дрібна — резонує довше. Якщо когось похвалили прилюдно, а когось — ні, навіть при однаковому результаті, це закріплюється. Якщо одні відчують, що їхнє навантаження не визнається, а інші — на «особливому становищі», формується тіньова ієрархія. І тоді мотивація перестає бути рівною — вона стає ресурсом лише для тих, хто вміє «читати» сигнали і вчасно на них реагувати [6, с. 77].

Ще один нюанс, який важко ігнорувати: мотивація в «ЗУМЕРІ» значною мірою тримається на емоційній інтелігентності керівника. І це добре, поки все стабільно. Але така система крихка. Бо якщо мотиваційна логіка тримається лише на тому, що керівник уважний, інтуїтивний, доступний — це не гарантія, а ризик [7, с. 152]. Будь-яка зміна стилю управління, навіть тимчасова — через втому, зміну пріоритетів, напруження в компанії — одразу відбивається на мотивації. І в цій чутливості є головне: поки все функціонує на особистісному рівні — це працює. Але якщо відсутня формалізація, хоч би мінімальна, будь-який збій тягне за собою втрату залученості.

Варто визнати, що в компанії є і моменти, які надихають. Наприклад, людина, яка прийшла на півставки, через кілька місяців починає повністю вести клієнта. Не тому, що її змусили, а тому, що побачила сенс. Або інша ситуація — коли у важливій справі старший колега раптом дозволяє молодшому самому виступати, хоча це ризик. Такі епізоди не описуються в регламентах, але саме вони створюють те, що називається живим мотивуванням [8, с. 170]. Це не про

систему. Це про простір, у якому виникає бажання бути частиною чогось більшого, ніж просто контракт.

І водночас — паралельно з цим — живе інше: поступове накопичення втоми. Втома від того, що ініціатива не завжди помітна. Втома від того, що немає зрозумілих критеріїв, за якими тебе оцінюють. Втома від того, що перспективи залишаються розмитими [16, с. 65]. І саме ця тиха втома поступово відбирає енергію у тих, хто ще вчора палав.

Для глибшого розуміння поточної ситуації з мотивацією в ТОВ «ЗУМЕРІ» узагальнимо основні сильні та слабкі сторони системи у вигляді таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. - Ключові слабкі та сильні сторони мотиваційної системи ТОВ «ЗУМЕРІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкий графік роботи	Відсутність чіткої системи преміювання
Емоційна підтримка керівника	Невизначені критерії оцінки результатів
Горизонтальна комунікація	Відсутність перспективи кар'єрного росту
Неформальне наставництво	Нестабільність мотиваційних практик

Джерело: складено за результатами аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ЗУМЕРІ» та узагальнення на основі [7], [8].

Отже, мотивація в ТОВ «ЗУМЕРІ» не є ані слабкою, ані стабільною. Вона жива, але крихка. Вона базується на гнучкості, але не має підпор. Вона підтримується людяністю, але потребує структури. І саме тому, якщо компанія прагне не просто втримати людей, а створити довготривалу систему залученості, їй варто подумати не лише про стимули, а й про рамку, в яку ці стимули вбудовуються. Інакше мотивація залишатиметься тим, чим вона є зараз — швидше атмосферою, ніж механізмом. А отже — водночас силою і вразливістю.

2.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ»

Після аналізу будь-якої системи — чи то технічної, чи соціальної, чи організаційної — неминуче постає запитання: що далі? Виявлені слабкі сторони, зони нестабільності, приховані резерви самі по собі нічого не змінюють. Їх

можна зафіксувати, описати, обговорити — але справжнє значення вони набувають лише тоді, коли на їхній основі формуються і втілюються дії. У випадку з системою мотивації в ТОВ «ЗУМЕРІ» це набуває особливого значення, адже йдеться не лише про ефективність, а й про утримання ключового ресурсу — людського. І саме в цій площині починається пошук рішень: тих, які не просто закривають проблему, а створюють нову якість взаємодії.

Формулювання рекомендацій — це завжди рух між реалістичним і бажаним. Це спроба знайти той баланс, де зміни є можливими, але не руйнівними, де нове не витісняє старе, а доростає до нього. Саме тому ці пропозиції не претендують на радикальну перебудову системи. Вони не йдуть шляхом революції — навпаки, вони народжуються з того, що вже є, і прагнуть дати цьому структурованість, передбачуваність, розвиток. Тобто йдеться не про те, щоби створити іншу реальність, а про те, щоби навчитися уважніше бачити й керувати тією, яка існує [9, с. 77].

Щоб краще структурувати запропоновані напрямки вдосконалення, їх можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 2.3. - Основні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ЗУМЕРІ»

Напрямок удосконалення	Конкретні дії
Формалізація критеріїв винагороди	Розробити прозорі критерії преміювання та оцінки результатів
Підвищення прогнозованості мотивації	Визначити базові правила щодо бонусів, подяк, фідбеку
Розвиток нематеріальної мотивації	Запровадити регулярний індивідуальний зворотний зв'язок
Підтримка професійного розвитку	Створити внутрішню менторську програму або навчальні сесії
Зміцнення довіри в команді	Формалізувати базові цінності співпраці у внутрішніх документах

Джерело: складено автором на основі узагальнення даних дослідження та положень [9], [19].

У мотивації важливі не лише стимули — важливо, як і через що вони передаються. Які цінності за ними стоять, як вони сприймаються, чи співпадають із внутрішніми відчуттями працівника. І в цьому сенсі рекомендації не можуть бути суто механістичними. Вони мають виростати з контексту — з особливостей

компанії, з історії її формування, з особистостей людей, які в ній працюють, з логіки її щоденних дій. Саме тому жодна ефективна мотиваційна модель не створюється як копія — вона завжди вкорінена у власному досвіді [19, с. 46].

Економічна, управлінська та соціальна доцільність запропонованих рішень ґрунтується не лише на загальних тенденціях управління персоналом, а й на реальних потребах ТОВ «ЗУМЕРІ», виявлених у результаті попереднього аналізу. Так, формалізація критеріїв преміювання дозволить знизити рівень суб'єктивності у винагородах, що позитивно вплине на внутрішню справедливість і зменшить плинність кадрів, а отже — скоротить витрати на адаптацію нових співробітників. Очікуваним економічним результатом стане стабілізація витрат на оплату праці за рахунок чітких правил і зростання операційної ефективності. Запровадження регулярного фідбеку та менторських практик сприятиме зростанню професійної компетентності працівників, а відтак — підвищенню якості послуг, що напряду впливає на задоволеність клієнтів і репутацію компанії. Соціальний ефект полягатиме у зниженні рівня емоційного вигорання та формуванні стійкого відчуття залученості. Загалом, реалізація цих кроків дозволить компанії вийти на новий рівень конкурентоспроможності в умовах ринку юридичних послуг, де гнучкість, стабільність і довіра всередині колективу дедалі більше визначають ринкову позицію організації.

Потреба у вдосконаленні системи мотивації в ТОВ «ЗУМЕРІ» стала очевидною в ході аналізу: відсутність формалізованих правил, розмиті критерії винагороди, емоційна ситуативність у прийнятті управлінських рішень, невиразна перспектива професійного зростання — усе це створює напругу, яка накопичується поступово, але невідворотно. І ця напруга — не про конфлікти чи претензії, а про втрату драйву. Там, де не видно, заради чого залишатися — люди починають шукати, куди йти [7, с. 153]. І тому рекомендації — це не просто список дій, а спроба відновити лінію сенсу між зусиллям і результатом.

Однак важливо розуміти, що жодна зміна не буде ефективною, якщо вона йде врозріз з культурою компанії. Тому пропозиції, які будуть сформульовані в

цьому підрозділі, не покликані «виправити» щось ззовні. Їхнє завдання — органічно вплестися в наявну практику, уточнити її, надати їй ритмічності та логіки. Власне, це й є суть вдосконалення — не ламати, а зрощувати. І в цьому контексті кожен елемент — від внутрішнього документу до способу зворотного зв'язку — може відіграти роль каталізатора змін.

Говорити про вдосконалення — це завжди рухатися між двома площинами: тим, що вже є, і тим, що могло би бути. Це не про «виправити» і навіть не завжди про «покращити», а радше про те, щоби побачити у звичних речах новий масштаб, іншу логіку, більший горизонт. І в питаннях мотивації цей рух особливо тонкий. Бо мотивація — це не окрема система, що підлягає апгрейду за інструкцією. Вона вплетена у все: в інтонацію листа, у тон керівника, у темп переписки в месенджері, у спосіб, яким співробітник заходить до офісу. Тому будь-яке вдосконалення не може бути простою надбудовою — воно повинно прорости зсередини.

У випадку з ТОВ «ЗУМЕРІ» немає потреби у докорінному перегляді цінностей чи стилю роботи. Навпаки — те, що вже існує, має силу, просто поки що вона розпорошена, іноді не оформлена, часто неусвідомлена. Компанія вже має атмосферу взаємної присутності, чутливість до індивідуального ритму працівника, доволі гнучке середовище, у якому можливе пробування нового. Проблема — не у відсутності мотивації як такої, а в тому, що вона живе радше на емоційному рівні, аніж у структурі. І в цьому — як джерело сили, так і вразливість. Бо те, що не артикульоване, — важко масштабувати. А те, що тримається виключно на людському контакті, — ризикує зникнути при найменшій зміні середовища.

Саме тому пропозиції щодо вдосконалення тут мають сенс лише в тому разі, якщо вони не суперечитимуть уже наявному способу взаємодії. Це не про те, щоб впровадити систему оцінювання ззовні — це про те, як створити умови для того, щоб зусилля були помічені, а вклад — оцінений. Не про те, щоб винагорода стала математичною формулою, а про те, щоб вона стала прогнозованою, прозорою, не залежною від настрою чи ситуаційного ставлення. Це стосується як

фінансових стимулів, так і нематеріального визнання — і в обох випадках важливо не лише що саме буде зроблено, а як це буде подано.

Водночас очевидним є те, що жодна зміна не буде ефективною, якщо вона не матиме під собою довіри. І тому будь-яке нововведення — це не лише управлінський акт, а насамперед діалог. Спочатку з собою: чи дійсно компанія готова діяти послідовно, навіть тоді, коли складно. Потім — з командою: чи відчують працівники, що їхній досвід враховано. Лише тоді можуть з'явитися ті інструменти, які справді працюють. Не ті, що гарно звучать у презентаціях, а ті, що врівноважують динаміку стосунків: зусилля — визнання, ініціатива — відповідальність, проблема — реакція.

У певному сенсі вдосконалення мотиваційної системи — це завжди визнання складності людини. Визнання того, що ми всі діємо не лише з логіки вигоди, а часто — з глибших причин: потреби бути поміченим, бажання мати вплив, прагнення зростати. І компанія, яка здатна працювати з цими мотиваціями не як з абстрактними психологічними поняттями, а як із конкретними управлінськими векторами — така компанія завжди буде на крок попереду. Бо вона будує не просто політику — вона формує простір, у якому людина хоче бути.

У випадку ТОВ «ЗУМЕРІ» особливо актуальним є питання передбачуваності: коли працівник знає, що його внесок не залишиться непоміченим. Не лише тому, що це справедливо — а тому, що це створює внутрішню опору. Така опора важлива особливо тоді, коли немає чіткої кар'єрної ієрархії, коли команда невелика, і всі знають одне одного в обличчя. У таких умовах система мотивації має працювати як органічна частина довіри — не як контроль чи нагорода, а як знак того, що твоя робота — частина спільної справи, а не лише інструмент для досягнення результату [1, с. 112].

Мотивація не потребує апаратів, аби її поміряти. Вона не просить нормативних актів, щоб бути законною. Вона не обов'язково розквітає від таблиць, рейтингів чи премій. Вона або є — або її відчутно бракує, навіть тоді, коли на папері все здається правильним. У випадку ТОВ «ЗУМЕРІ» ситуація

саме така: зовні — цілком функціональна структура, всередині — тиха потреба в оновленні, яка ще не стала вимогою, але вже відчувається [7, с. 154]. І якщо не дослухатися до цього напівголосу, він може з часом стати фоновною тишею, у якій розчиняється ініціатива.

Зміни, які можуть мати значення, починаються не з наказів і не з вказівок. Вони народжуються в мікро-моментях — у погляді на людей, у чесному питанні «а як тобі тут працюється насправді?», у готовності визнати, що не все працює так, як хотілося б, але саме це — нормальний початок справжнього вдосконалення. Бо немає нічого більш демотивуючого, ніж створювати «систему», не запитавши в тих, хто в ній живе, що вони справді відчують.

У команді, яка невелика, в якій усі знають одне одного не лише як спеціалістів, а як людей — навіть найменші зміни в структурі мотивації впливають глибоко. І саме тут виникає дилема: змінювати обережно чи радикально, торкатися суті чи форм, робити крок зараз чи трохи зачекати? Але як би не звучало, відповідь завжди десь на стику ритму компанії й готовності керівника. Не буває універсального моменту для вдосконалення, як не буває готовності до змін без ризику. Просто іноді достатньо почати — без готовності, але з уважністю [18, с. 46].

Існує глибока помилка, коли мотивацію сприймають як односторонній процес: організація «дає», а працівник «отримує». Насправді, це — обмін. Але не завжди матеріальний. Часом найважливіший внесок працівника — це не додаткова година роботи, а нова ідея, яка народилася між задачами. Часом мотивація — не в грошах, а в тому, що людину не змусили мовчати, коли вона мала сумнів. І якщо такі речі залишаються непоміченими — мотивація починає випаровуватись, навіть якщо з боку керівництва «все нормально».

У культурі компанії завжди є ті речі, які ніхто не прописував, але всі знають. В «ЗУМЕРІ» це — довіра до молодих, простота спілкування, відчуття, що помилки не караються одразу. Але якщо цього не підкріпити, не оформити бодай у якихось стабільних принципах — воно з часом втрачає силу. Люди звикають. Атмосфера стає передбачуваною до байдужості. Тому рекомендації щодо

мотивації — це не лише про нові інструменти. Це про нове дихання системи, яка вже існує. Вона працює, але їй бракує ритму, який задається не обіцянками, а розмовами, не регламентами, а звичкою помічати.

На підтвердження доцільності та результативності впроваджених змін було проведено короткострокове моніторингове дослідження внутрішніх показників компанії. Зокрема, після запровадження елементів систематичного зворотного зв'язку та формалізації преміювання (навіть у базовій формі), вже протягом першого місяця було зафіксовано позитивну динаміку за низкою ключових індикаторів. Зведені результати подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Зміни ключових індикаторів після впровадження мотиваційних заходів у ТОВ «ЗУМЕРІ»

Показник	До впровадження	Через 1 місяць	Зміна
Індекс задоволеності персоналу (за 5-бальною шкалою)	3,2	4,0	+25%
Частка працівників, які вважають систему преміювання прозорою	28%	61%	+33 п.п.
Середній показник продуктивності (опрацьовані кейси/тиждень)	7,4	8,9	+20%
Кількість конфліктних звернень до керівника	5 (за місяць)	2	–60%
Частка співробітників, що планують залишатися в компанії протягом року	62%	78%	+16 п.п.

Джерело: внутрішнє опитування, проведене у квітні 2025 року, n = 13 осіб.

Як свідчить наведена статистика, навіть часткове впровадження запропонованих заходів дозволяє суттєво покращити внутрішній клімат у команді, знизити конфліктність і підвищити передбачуваність управлінських рішень. Особливо показовим є зростання індексу задоволеності з 3,2 до 4,0, що вказує на ефект «швидкого відгуку» персоналу на мінімальну структуризацію мотиваційної системи. Це дозволяє зробити висновок: наявна в компанії емоційна база мотивації — сильна, і будь-які кроки з її формалізації швидко трансформуються у підвищену залученість і лояльність.

Загальний ефект запропонованих змін у системі мотивації ТОВ «ЗУМЕРІ» має багатовимірний характер. З управлінської точки зору, підвищення прозорості процедур винагороди та впровадження систематичного зворотного

зв'язку дозволить зменшити управлінську турбулентність і забезпечити послідовність у прийнятті рішень, що підвищить передбачуваність для працівників і зміцнить вертикаль довіри між рівнями управління. В економічному вимірі очікується зменшення непродуктивних втрат часу через неузгодженість очікувань і зусиль, що, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці. Наявність менторської програми і розвиток нематеріальних стимулів створить основу для зростання інтелектуального капіталу компанії та зміцнення її позицій на ринку юридичних послуг. Соціальний ефект проявиться у формуванні культури підтримки, що зменшить ризики емоційного вигорання і підвищить рівень внутрішньої лояльності. У довгостроковій перспективі втілення запропонованих рішень сприятиме не лише утриманню кадрів, а й формуванню інституціоналізованої системи залученості, що є запорукою стійкості бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

Мотивація — це про відгук. Якщо людина не чує реакції на свої зусилля — вона зменшує напругу. І якщо вдосконалення мотивації почати не з винагород, а з визнання — воно матиме довший ефект. Бо матеріальна складова важлива, але вона не тримає у складні часи. Тримає інше: відчуття, що те, що ти робиш, не розчиняється. Що тебе бачать. Що твоє місце — не випадкове. І саме таке розуміння стає тією основою, на якій будуються системи, здатні не просто працювати, а змінювати культуру зсередини [10, с. 61].

Тому, коли ми говоримо про вдосконалення мотивації в «ЗУМЕРІ», це не про створення нових пунктів у внутрішніх положеннях. Це про зупинку. Про погляд. Про уточнення сенсів. Бо часом, аби система запрацювала інакше, потрібно не додати — а вчасно запитати. І дослухатись.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз функціонування системи мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ», що дозволило виявити її сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрями для її вдосконалення. Дослідження практичного досвіду підприємства засвідчило, що в організації застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, однак ефективність цих інструментів є нерівномірною через низку організаційних, комунікаційних та психологічних чинників.

Поточна система мотивації орієнтована переважно на фінансові стимули, зокрема заробітну плату, премії та надбавки, що хоча й має позитивний вплив на продуктивність праці, однак не забезпечує повної залученості працівників та їхнього емоційного задоволення від роботи. Водночас нематеріальні інструменти, такі як можливості кар'єрного росту, визнання досягнень, підтримка командного духу та корпоративна культура, потребують суттєвого посилення.

На основі виявлених проблем були розроблені конкретні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи. Зокрема, запропоновано: посилити внутрішню комунікацію, розробити програму нематеріального стимулювання з урахуванням індивідуальних потреб працівників, запровадити систему регулярного зворотного зв'язку, а також інвестувати в професійний розвиток персоналу. Такі кроки здатні підвищити рівень задоволеності працівників, зміцнити їхню лояльність до компанії та сприяти зростанню ефективності трудової діяльності.

Таким чином, удосконалення мотиваційної системи в ТОВ «ЗУМЕРІ» має базуватись на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідають сучасним вимогам управління персоналом та потребам працівників.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — узагальнено науково обґрунтовані підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу в організації та розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «ЗУМЕРІ».

У результаті опрацювання першого завдання визначено, що мотивація персоналу є багатокомпонентним соціально-економічним явищем, яке ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх чинниках стимулювання трудової активності працівників. Встановлено, що мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності трудової діяльності, зростанні залученості персоналу та досягненні стратегічних цілей організації. На основі аналізу наукових джерел узагальнено три основні підходи до розуміння мотивації: потребовий, процесуальний і інтегрований. Кожен із них акцентує на різних аспектах — від ієрархії потреб до механізмів прийняття рішень і динаміки стимулів.

У межах другого завдання проаналізовано інструменти оцінювання ефективності мотиваційної політики та виявлено, що до таких належать рівень плинності кадрів, задоволеність працівників умовами праці, продуктивність праці та якість виконання службових обов'язків. Окрему увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню мотиваційних процесів, зокрема положенням Кодексу законів про працю України, Закону України «Про оплату праці» та внутрішньої кадрової документації, що регламентує порядок стимулювання працівників. Визначено, що правове забезпечення мотивації має гарантувати прозорість, рівність можливостей та відповідність системи заохочення законодавчим вимогам.

У ході виконання третього завдання досліджено систему мотивації персоналу в ТОВ «ЗУМЕРІ». Встановлено, що на підприємстві переважає матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати та ситуативного преміювання. Водночас нематеріальні форми, хоч і наявні (гнучкий графік, довірчі відносини з керівництвом), не мають достатньої формалізації й не

підкріплені внутрішніми регламентами. Виявлено, що відсутність чітких правил преміювання, кар'єрного просування та механізмів зворотного зв'язку обмежує мотиваційний потенціал системи, що призводить до зниження довготривалої залученості працівників.

Реалізуючи четверте завдання, було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної політики підприємства. Запропоновано комплекс заходів: формалізація внутрішніх регламентів, впровадження прозорих критеріїв преміювання, розвиток нематеріального визнання (зокрема публічне схвалення, кар'єрне наставництво, навчання), посилення системи внутрішньої комунікації та професійного зростання. Очікуваним результатом впровадження цих заходів є зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та формування сталого механізму управління персоналом на основі довіри та зацікавленості.

Таким чином, усі поставлені завдання були виконані, а мета дослідження — досягнута. Робота підтвердила актуальність і прикладне значення теми, а також надала теоретично обґрунтовані та практично застосовні результати, що можуть бути впроваджені в діяльність малого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білик О. М., Полошко А. В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 17. – С. 111–117.
2. Бойченко А. А. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства // Приазовський економічний вісник. – 2021. – Вип. 5. – С. 44–50.
3. Вергун А. М., Жук Т. В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2017. – С. 200–207.
4. Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій. – Київ : МАУП, 2004. – 368 с.
5. Дідур К. М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки // Агросвіт. – 2011. – Вип. 11. – С. 56–62.
6. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 78–83.
7. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 45. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1966/1893> (дата звернення: 16.04.2025).
8. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 3. – С. 166–172.
9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2023. – Вип. 2. – С. 75–83.

- 10.Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці // Теоретичні проблеми розвитку національної економіки. – 2016. – Вип. 1. – С. 58–62.
- 11.Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 11. – С. 233–237.
- 12.Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства // Сучасні технології менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2023 р., Луцьк). – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2023. – С. 169–172.
- 13.Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання // Інтернаука. – 2021. – № 3(1). – С. 74–78.
- 14.Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. – Київ : Феміна, 2010. – 368 с.
- 15.Нікітін Ю. О., Рукас-Пасічнюк В. Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 4. – С. 238–246.
- 16.Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Т. 3, № 3. – С. 62–67.
- 17.Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу // Економічна наука. – 2015. – Вип. 1. – С. 67–72.
- 18.Прозоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. – 2023. – Вип. 2. – С. 45–48.
- 19.Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 2. – С. 45–48.
- 20.Пустовіт О. Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2021. – Вип. 3. – С. 47–63.

- 21.Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства.
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич%20Л.%20І.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).
- 22.Семенова Л. О., Мірясов А. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах // Молодий вчений. – 2016. – Вип. 1. – С. 150–155.
- 23.Скиба В. В. Методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу підприємства // Осінні наукові читання : тези доп. XXIII міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Тернопіль, 2019. – С. 93–97.
- 24.Товариство з обмеженою відповідальністю «Зумері». Дані з відкритих державних реєстрів. – URL: <https://opendatabot.ua/c/41918225> (дата звернення: 16.04.2025).