

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТРЕМБАЧ УЛЯНА ОЛЕГІВНА

Мотиваційні механізми у системі розвитку персоналу підприємства

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПм- 21
Трембач Уляна Олегівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Смачило Ірина
Ігорівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Суть та значення мотивації у розвитку персоналу	6
1.2. Основні елементи мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ФГ «ГАДЗ».....	18
2.1. Аналіз системи розвитку персоналу ФГ «ГАДЗ».....	18
2.2. Оцінка дієвості використання ФГ «ГАДЗ» мотиваційного механізму у системі розвитку персоналу.....	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ФГ «ГАДЗ».....	32
3.1. Рекомендації щодо покращення механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації в досліджуваному підприємстві	32
3.2. Розробка комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ».....	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку економіки характеризується динамічними змінами, зростанням конкуренції та необхідністю постійного підвищення ефективності діяльності підприємства. У цих умовах особливої актуальності набуває питання розвитку персоналу, оскільки саме людські ресурси виступають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Успіх будь-якого підприємства, значною мірою, залежить від рівня професіоналізму, творчого потенціалу та залученості працівників, що визначає потребу у формуванні мотиваційних механізмів.

Мотивація персоналу є основою ефективного управління людськими ресурсами, адже саме вона спонукає працівників до досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства. З огляду на це, дослідження мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу набуває особливої ваги, оскільки дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавця, створити умови для самореалізації та підвищення продуктивності праці. Водночас, у практиці українських підприємств спостерігається певна невідповідність між потребами персоналу у професійному розвитку та застосовуваними мотиваційними інструментами. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до побудови системи мотивації, орієнтованої на розвиток компетентностей і формування високої корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні основи мотивації та розвитку персоналу висвітлені у працях вітчизняних науковців, зокрема Т. Жолонко, О. Кравченко, С. Леськової, О. Попик, Л. Заставнюк, Є. Осипової, М. Пасько, С. Прохоровської, В. Сайко, Г. Шаповалової та інших. Дослідники розглядають мотивацію як системний процес, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, спрямовані на досягнення взаємовигідних результатів для працівника і підприємства. Проте, попри значну кількість наукових розробок, питання формування ефективного мотиваційного

механізму у контексті розвитку персоналу залишається недостатньо дослідженим, особливо в умовах трансформаційних змін економіки України.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю удосконалення системи мотивації працівників як інструменту управління розвитком персоналу підприємства. Від ефективності мотиваційних механізмів залежить не лише професійне зростання працівників, а й конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та в економічному середовищі загалом.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні рекомендації щодо удосконалення мотиваційного механізму у системі розвитку персоналу підприємства.

Завдання:

- розкрити суть та значення мотивації у процесі розвитку персоналу підприємства;
- визначити основні елементи мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу підприємства;
- проаналізувати систему розвитку персоналу ФГ «ГАДЗ»;
- дати оцінку дієвості використання ФГ «ГАДЗ» мотиваційного механізму у системі розвитку персоналу;
- надати рекомендацій щодо удосконалення механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації в досліджуваному підприємстві;
- розробити комплексний мотиваційний механізм в ФГ «ГАДЗ».

Об'єктом дослідження є процес формування мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів удосконалення мотиваційного механізму у системі розвитку персоналу підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою роботи стали положення сучасних теорій мотивації, праці вітчизняних вчених у сфері управління персоналом, а також праці з розвитку людських ресурсів. У роботі використано

комплекс теоретичних та емпіричних методів для досягнення поставлених завдань. Метод аналізу та синтезу застосовувався для розкриття сутності та значення мотивації, а також для визначення основних елементів мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу підприємства. Метод порівняння, економічного та статистичного аналізу використовувався для оцінки фінансово-кадрової динаміки, розрахунку коефіцієнтів руху та плинності персоналу. Для комплексного вивчення взаємозв'язку між мотиваційними механізмами, соціально-психологічним кліматом та результативністю роботи колективу застосовувався системний підхід. Метод графічного моделювання застосований для наочного відображення структури персоналу, результатів анкетування та побудови комплексного мотиваційного механізму

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні пропозицій щодо удосконалення мотиваційного механізму у системі розвитку персоналу, зокрема шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів та формування системи комплексної мотивації, адаптованої до потреб підприємства.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій для підвищення ефективності системи мотивації та створення сприятливих умов для професійного зростання працівників.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Сутність механізму мотивації та класифікація методів його реалізації на підприємстві» у збірнику за матеріалами VII Міжнародної студентської наукової конференції «Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень» (м. Івано-Франківськ, 28 березня 2025) та «Сутність нематеріальної мотивації та класифікація методів її реалізації на підприємстві» у збірнику VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Збараж, 15 травня 2025 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть та значення мотивації у розвитку персоналу

У системі управління персоналом мотивація посідає центральне місце, оскільки саме вона забезпечує перетворення потенційних можливостей працівника в реальні результати діяльності. Ефективна мотивація виступає не лише засобом підвищення продуктивності праці, а й основою розвитку особистісних і професійних компетенцій працівників, що сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства [20].

Мотивація має бути спрямована на якнайповніше задоволення потреб і прагнень працівників, стимулюючи розвиток їхніх творчих здібностей, які підприємство може ефективно реалізовувати для досягнення власних стратегічних цілей та інтересів [18].

Поняття мотивації є багатограним і в науковій літературі трактується по-різному. У широкому розумінні «мотивація – це сукупність спонукальних сил людської діяльності, які є як усвідомлюваними, так і не усвідомлюваними самою людиною» [23]. В економічному контексті мотивація праці трактується як процес формування мотивів, що стимулюють працівників до ефективного виконання трудових обов'язків і досягнення цілей підприємства [38, с. 154].

На думку Л. Федоришиної, мотивацію можна визначити як «процес формування готовності працівника діяти результативно під впливом економічних, організаційних, соціальних і психологічних заходів, які забезпечують задоволення його потреб та очікувань» [37, с. 49].

На думку О. Кравченко, «мотивація – це систематичний вплив на працівників з метою забезпечення максимальної реалізації їхнього потенціалу відповідно до стратегічних завдань підприємства» [14].

У дослідженні С. Прохоровської, мотивація визначається, як «цілеспрямований процес формування умов, стимулів і факторів, які спонукають працівника до трудової активності, забезпечують задоволення його потреб через діяльність та узгоджують його інтереси зі стратегічними цілями підприємства» [31, с. 46].

На думку С. Заїки, «мотивація – це комплекс зовнішніх та внутрішніх чинників, які формують трудову активність працівника та спрямовують її на досягнення як особистих результатів, так і завдань організації» [8, с. 224].

У своїй праці М. Махсма на основі синтезу підходів різних вчених під мотивацією персоналу розуміє «процес застосування комплексу засобів впливу на працівників, які спонукають їх до продуктивнішої праці та досягнення цілей організації» [19, с. 169].

Т. Жолонко та О. Гребінчук розглядають мотивацію «як інтегрований процес, що включає формування мотивів, розроблення стимулів і забезпечення умов для реалізації потенціалу працівника» [7, с. 25].

Мотивація є комплексною системою, в якій взаємодіють як внутрішні психологічні аспекти діяльності людини, так і зовнішні управлінські впливи з боку підприємства. Функції мотивації персоналу представлено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Функції мотивації персоналу

Примітка. Складено автором на основі [11; 43].

Однією з основних є спонукальна (енергетична) функція, яка активізує внутрішнє бажання працівника діяти та досягати результатів. Спрямовуюча (цільова) функція визначає напрям трудової поведінки, допомагаючи узгодити особисті цілі працівника з корпоративними завданнями. Стимулююча функція

забезпечує підтримку зацікавленості персоналу шляхом використання матеріальних і нематеріальних заохочень. Регулятивна (контрольна) функція полягає у контролі трудової поведінки, її відповідності встановленим стандартам і цілям підприємства. Завершує систему соціальна функція, спрямована на гармонізацію взаємин у колективі, зміцнення корпоративної культури та підвищення рівня лояльності працівників [22].

У сучасній науці та практиці управління персоналом мотивація розглядається як ключовий чинник розвитку трудового потенціалу. Існують два базові підходи до її вивчення – змістовний і процесуальний (рис. 1.2).

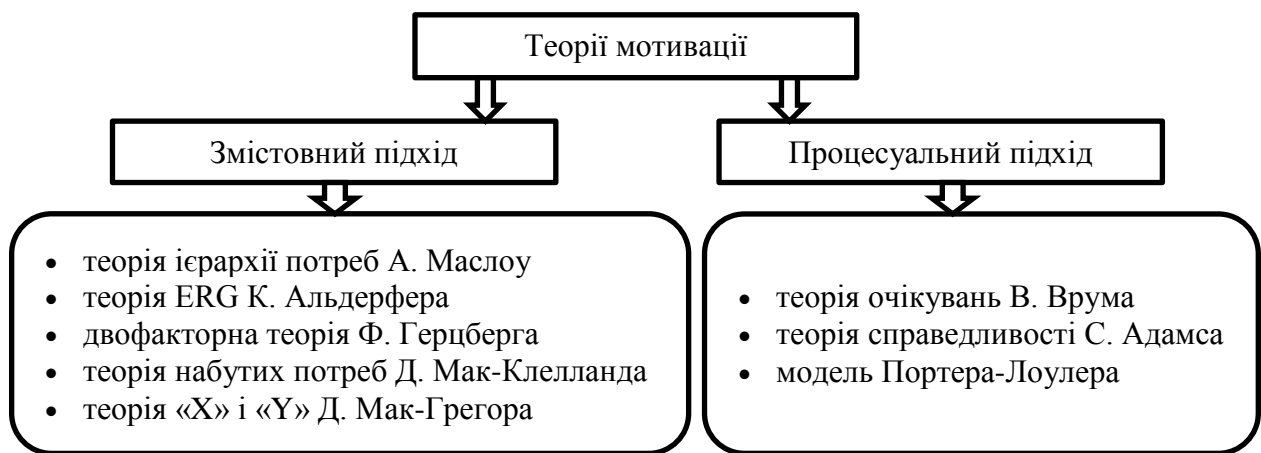


Рис. 1.2. Змістовні та процесуальні теорії мотивації

Примітка. Складено автором на основі [2; 20; 35].

Перший спрямований на з'ясування внутрішніх потреб і зовнішніх стимулів, які формують мотиви діяльності працівника. Другий – акцентує увагу на механізмах, послідовності та умовах, за яких ці мотиви перетворюються у реальні трудові дії, тобто досліджує сам процес мотивації [1].

У межах змістовного підходу мотивація пояснюється через природу людських потреб і чинники, які визначають поведінку працівників. Цей напрям зосереджується на тому, що саме спонукає людину до праці. Найвідомішими є такі теорії:

- теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка передбачає п'ять рівнів потреб – від фізіологічних до потреб самореалізації;
- теорія ERG К. Альдерфера, що уточнює підхід Маслоу, скорочуючи рівні до трьох: потреби існування, зв'язку та зростання;

- двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга, де всі чинники поділяються на гігієнічні та мотиватори;
- теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, яка наголошує на ролі трьох головних мотивів – прагнення до влади, успіху й належності до групи [21];
- теорія «Х» і «Y» Д. Мак-Грегора – розглядає два типи ставлення керівників до працівників. Теорія «Х» ґрунтується на тому, що люди схильні уникати праці та потребують контролю, тоді як теорія «Y» вважає працівників відповідальними, здатними до самоуправління і творчого підходу [3, с. 33-34].

Натомість процесуальні теорії вивчають як саме відбувається мотивація, тобто механізм прийняття рішення людиною щодо зусиль, які вона готова прикласти для досягнення результату. Основні представники цього підходу:

- теорія очікувань В. Врума, яка базується на взаємозв'язку між очікуваннями працівника, його результатами та винагородою;
- теорія справедливості С. Адамса, згідно з якою рівень мотивації залежить від того, наскільки працівник вважає винагороду справедливою порівняно з іншими [33];
- модель Портера-Лоулера (рис. 1.3).

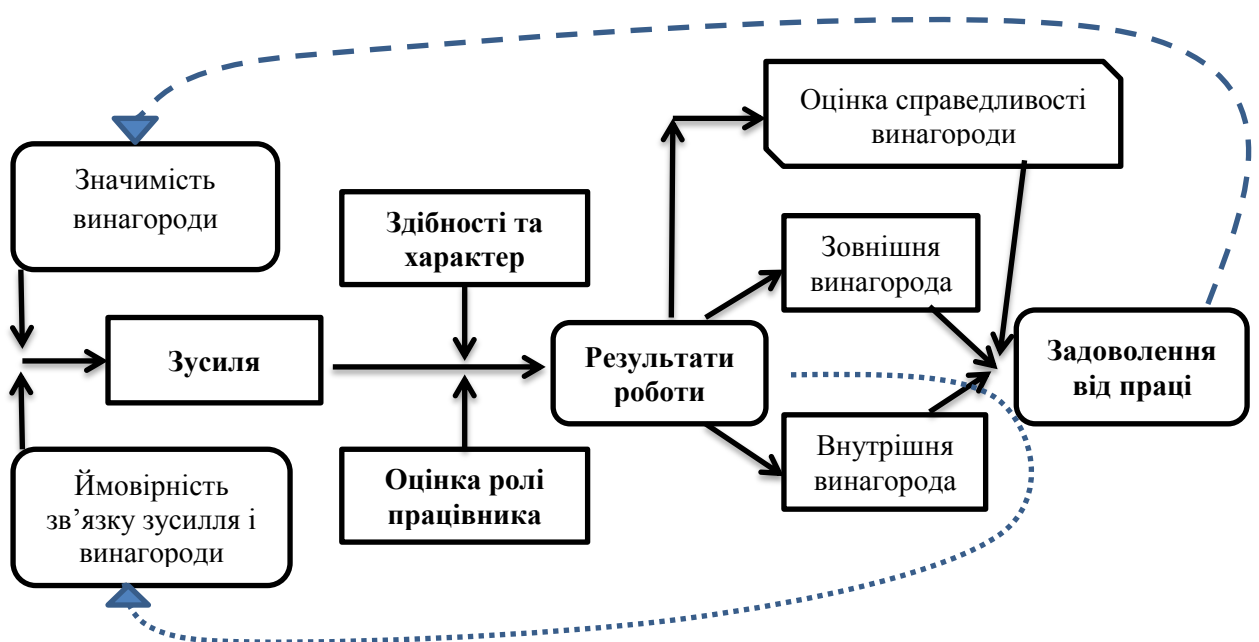


Рис. 1.3. Модель мотивації Портера-Лоулера
Примітка. Складено автором на основі [21; 23].

У моделі Портера-Лоулера виділяється три основні чинники, що впливають на ефективність діяльності: рівень витрачених зусиль, особисті та професійні якості працівника і розуміння ним своєї ролі у трудовому процесі. Недолік будь-якого з цих факторів не можна компенсувати іншими: без необхідних навичок навіть великі старання не принесуть високих результатів.

Винагорода у моделі розподіляється на внутрішню – задоволення від досягнень, самоповага та визнання колег, і зовнішню – матеріальні та організаційні стимули, як зарплата та умови праці. Крім того, модель враховує справедливість винагороди: задоволення працівника залежить від того, наскільки його очікування збігаються з реально отриманим результатом [33].

Як бачимо, змістовні теорії пояснюють чому люди працюють, а процесуальні – як формується їхнє прагнення діяти. Разом вони створюють комплексне розуміння мотивації як важливого інструменту розвитку персоналу в підприємствах.

Залежно від характеру стимулів і напрямів впливу на працівників розрізняють кілька основних форм мотивації персоналу (рис. 1.4).

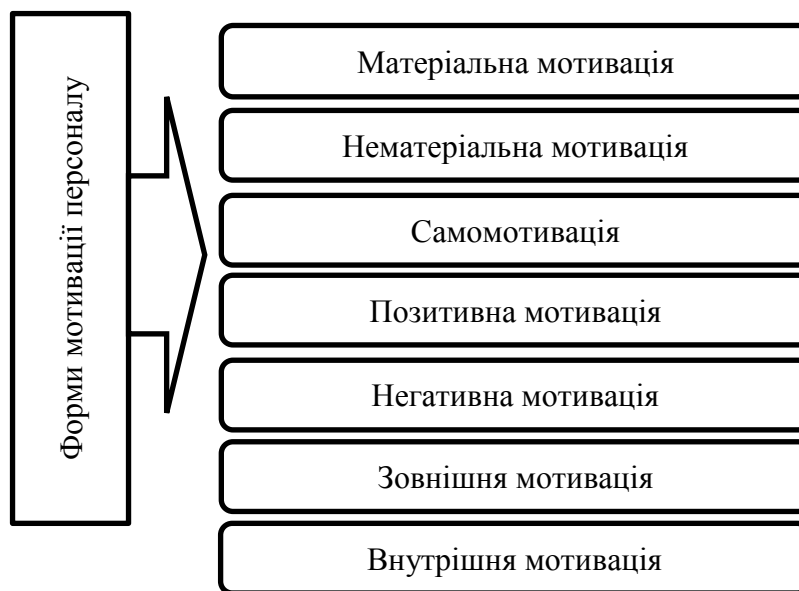


Рис. 1.4. Форми мотивації персоналу

Примітка. Складено автором на основі [18; 27; 28].

Найпоширенішими серед них є матеріальна та нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація охоплює усі види грошових і майнових заохочень, що безпосередньо впливають на добробут працівника. Її ефективність полягає у

прямому зв'язку між результатами праці та винагородою, що дозволяє підвищувати продуктивність і відповідальність персоналу. Нематеріальна мотивація, навпаки, базується на немонетарних стимулах – визнанні, розвитку кар'єри, позитивному психологічному кліматі, гнучких умовах праці та можливості самореалізації. Значну роль у сучасних умовах відіграє самомотивація, яка полягає у внутрішньому прагненні людини до розвитку, успіху та професійного вдосконалення. Вона тісно пов'язана з зовнішньою мотивацією, що формується під впливом організаційного середовища, системи винагород і взаємин у колективі [17, с. 75].

За характером впливу окремо виокремлюють позитивну мотивацію, спрямовану на заохочення працівника до досягнення результатів, і негативну мотивацію, що ґрунтується на страху втрати певних благ або санкціях за порушення трудової дисципліни.

Ключову роль у структурі механізму відіграє поділ на зовнішню та внутрішню мотивацію. Зовнішня мотивація формується під впливом організаційного середовища, системи винагород і взаємин у колективі. Вона обумовлена факторами, що знаходяться зовні процесу праці (заробітна плата, розпорядження керівництва, правила розпорядку). Внутрішня мотивація, натомість, пов'язана з безпосереднім інтересом до діяльності, задоволенням від змісту роботи та результату, а також відчуттям власної компетентності [32].

Тісно пов'язаною з внутрішньою мотивацією є самомотивація, яка полягає у свідомому внутрішньому прагненні людини до розвитку, успіху та професійного вдосконалення без зовнішнього примусу [5].

Отже, сучасна мотивація повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які доповнюють один одного та формують збалансовану структуру трудових відносин. Її ефективність визначається здатністю узгоджувати особисті інтереси працівників із колективними й корпоративними пріоритетами. Таким чином, у сучасних умовах розвитку підприємств мотивація виступає комплексною категорією, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти.

1.2. Основні елементи мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу

Розуміння теоретичних основ мотивації є необхідним, але недостатнім для ефективного управління розвитком персоналу. Для практичної реалізації теорій мотивації на підприємстві потрібен дієвий інструментарій, який у науковій літературі об'єднується поняттям «мотиваційний механізм». Аналіз цієї категорії доцільно розпочати з розгляду базового терміна «механізм». У широкому сенсі під механізмом розуміють систему або пристрій, що забезпечує передачу чи перетворення руху, а також внутрішню структуру та організацію певного процесу [13, с. 34].

Мотиваційний механізм можна визначити як «систему взаємопов'язаних принципів, методів, інструментів та процесів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення індивідуальних і колективних цілей підприємства» [26, с. 112]. Він виступає комплексом заходів, що дозволяють узгоджувати інтереси персоналу та організації, створюючи сприятливе середовище для підвищення ефективності праці, розвитку персоналу та кадрового потенціалу

Мотиваційний механізм у системі розвитку персоналом являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на працівників з метою підвищення результативності праці, розвитку професійних компетенцій і зміцнення трудового потенціалу підприємства.

Структуру мотиваційних механізмів відображено на рис. 1.5.

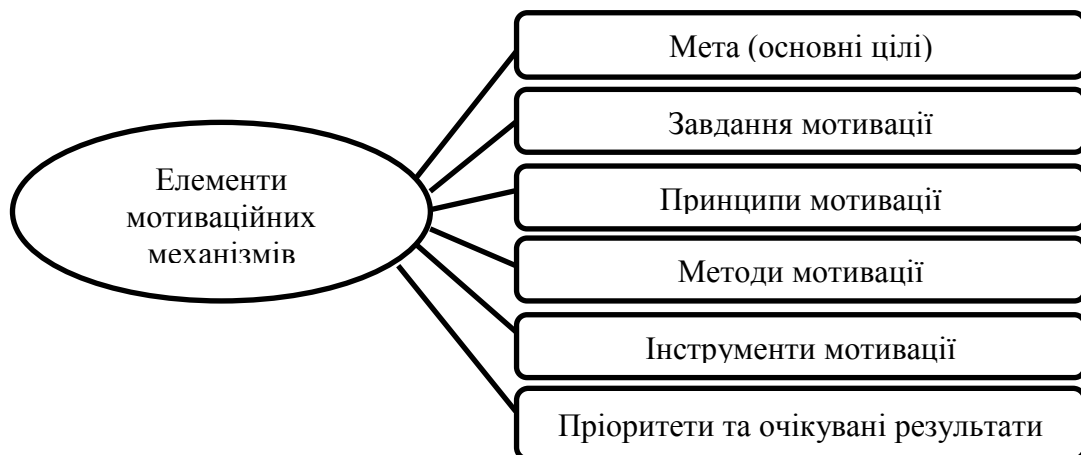


Рис. 1.5. Основні елементи мотиваційних механізмів
Примітка. Складено автором на основі [40; 46].

Головне призначення мотиваційного механізму полягає у підвищенні ефективності трудової діяльності працівників, забезпеченні стабільності колективу та розвитку їхнього професійного потенціалу

Завдання мотиваційного механізму полягають у наступному: сприяти безперервному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників; спрямовувати трудову активність персоналу на досягнення стратегічних цілей підприємства; раціонально використовувати кошти, спрямовані на утримання й стимулювання персоналу; формувати відданість працівників підприємства та підтримувати стабільний соціально-психологічний клімат у колективі; забезпечувати залучення до роботи мотивованих фахівців.

Мотиваційний механізм будується на принципах справедливості та реалістичності, коли винагорода відповідає внеску працівника. Він має бути комплексним і придатним до конкретних умов, ефективним без надмірного адміністративного тиску, прозорим і стабільним у часі. Важливими є гнучкість і динамічність, орієнтація на довгострокові цілі та конкурентні переваги, а також адаптивність до змін і урахування можливих ризиків для забезпечення стратегічної ефективності та прибутковості [12, с. 62-63].

Реалізація завдань мотиваційно-стимулюючого механізму повинна спиратися на поєднання формальних і неформальних принципів управління персоналом. До складових формального управління належать: мотивація, вплив керівництва, використання владних повноважень, система контролю та оцінювання результатів праці [9, с. 79].

Принципи мотивації передбачають розроблення дієвих заходів, що спонукають працівників сумлінно виконувати свої функції, прагнути до високих результатів і підвищення власної кваліфікації [40].

Рівень складності побудови мотиваційних механізмів визначається не лише чисельністю й професійним складом працівників, а й особливостями їхніх потреб, а також системою цілей і пріоритетів, сформованих у межах підприємства [10].

Провідне місце у мотиваційних механізмах займають методи та інструменти впливу на персонал, оскільки саме вони визначають рівень ефективності праці й формують у працівників почуття професійного задоволення. Мотиваційні методи охоплюють комплекс заходів, спрямованих на стимулювання трудової активності, розвиток ініціативності та підвищення лояльності персоналу до підприємства [23].

У сучасних умовах господарювання усі методи соціально-економічної мотивації поділяються на дві основні групи – економічні та соціальні. Кожна з них містить широкий спектр важелів та інструментів, які у сукупності забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація важелів та інструментів механізму мотивації

	Група важелів	Основні інструменти впливу
Економічні методи	Грошові	Оплата праці відповідно до результатів роботи, преміювання, бонуси, надбавки за професіоналізм чи інтенсивність, участь у програмах матеріального заохочення.
	Матеріальні, негрошові	Забезпечення корпоративним житлом, службовим автомобілем чи кабінетом, доступ до сучасного обладнання, комфортне робоче середовище, корпоративний одяг.
	Пільгові	Соціальний пакет (медичне страхування, відпочинок, компенсація транспортних витрат), забезпечення соціально-побутових гарантій, пільгові кредити чи харчування.
	Технологічні	Використання гнучких форм організації праці (неповний робочий тиждень, дистанційна зайнятість, змішаний графік); застосування сучасних інформаційних технологій у трудовому процесі.
	Партисипативні	Залучення працівників до процесів прийняття рішень, участь у розподілі прибутку чи отриманні дивідендів, колективне обговорення виробничих ініціатив.
Соціальні методи	Освітні	Інвестування у професійний розвиток персоналу, оплата курсів, сертифікацій, участь у конференціях; заохочення до підвищення кваліфікації та інноваційної діяльності.
	Розвитку	Сприяння професійному та кар'єрному зростанню, участь у навчальних програмах, тренінгах, стажуваннях; створення умов для самореалізації, ініціативності та креативності персоналу.
	Комунікаційні	Розвиток корпоративної культури, створення ефективних каналів внутрішніх комунікацій, підтримка неформальних робочих груп, формування командної взаємодії.
	Безпекові	Забезпечення безпечних і комфортних умов праці, дотримання норм охорони праці, ергономічне облаштування робочих місць, належний технічний стан обладнання.

Примітка. Складено автором на основі [9; 22; 23; 36].

Наведена у таблиці 1.1 класифікація ілюструє, що мотиваційний механізм формується через гармонійне поєднання економічних стимулів та соціальних важелів впливу. Така інтеграція дозволяє комплексно задовольняти потреби персоналу, забезпечуючи високу продуктивність праці та досягнення стратегічних цілей підприємства [24].

Пріоритети та очікувані результати виступають завершальним елементом механізму, визначаючи стратегічні вектори впливу на персонал та ключові акценти в управлінні кадрами. Вони фіксують кінцевий ефект від мотиваційних заходів, який проявляється у зростанні економічних показників діяльності підприємства та підвищенні соціальної задоволеності і лояльності працівників.

Мотиваційний механізм складається з послідовних етапів, що спрямовані на взаємодію учасників господарської діяльності та забезпечує гармонізацію інтересів усіх сторін, а також об'єктів і суб'єктів управління.

Для підприємства особливо важливо забезпечити стабільність кадрового складу та високу кваліфікацію працівників. З точки зору персоналу, мотивація стає ефективною, коли за належне виконання обов'язків та сприяння досягненню цілей підприємства працівник отримує достатню матеріальну та моральну винагороду, що дозволяє задовольнити власні потреби [16].

На етапі виділення цільових груп необхідно враховувати як тих працівників, чий рівень компетентності не повністю відповідає вимогам, так і тих, хто максимально зацікавлений у результаті. Загалом персонал можна розділити на керівний склад і виконавців. Для керівників мотиваційні заходи спрямовані на досягнення кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, комфортні умови праці, гнучкий графік, медичне обслуговування та задоволення соціальних потреб. Для виконавців основними є матеріальна винагорода, навчання та підвищення кваліфікації, постійна взаємодія з керівництвом, удосконалення організації праці та соціальні стимули, визнання, оздоровлення або культурні заходи.

На наступному рівні мотиваційного процесу відбувається реалізація мотивованої поведінки, тобто виконання працівником певних дій, спрямованих

на досягнення визначених результатів. Після завершення цього циклу здійснюється оцінювання результатів діяльності, яке охоплює як особистісне сприйняття працівником власних досягнень, так і організаційне трактування ефективності його роботи. Завершальним компонентом є зворотний зв'язок і корекція мотиваційної системи, що дозволяє узгодити очікування працівника та роботодавця, удосконалити стимули і зробити процес мотивації більш дієвим та стійким у перспективі [27].

Ефективність дії мотиваційного механізму визначається тим, наскільки він сприяє досягненню стратегічних та оперативних цілей підприємства, а також рівнем задоволеності персоналу власною працею. Для забезпечення стабільності та результативності системи мотивації важливо проводити її регулярне оцінювання, що дає змогу виявляти сильні сторони та коригувати недоліки.

Для оцінювання ефективності мотиваційної системи на підприємстві доцільно застосовувати комплекс показників, які складають методологічну основу діагностики мотиваційних механізмів:

- економічні та трудові показники – оцінюють ефективність використання робочого часу, рівень продуктивності працівників і витрати на персонал і розвиток кадрів, заробітну плату та загальні результати праці;
- показники плинності персоналу – відображають рух кадрів, включаючи прийом і звільнення працівників;
- показники кадрового потенціалу – охоплюють рівень освіти, кваліфікації та демографічну структуру персоналу;
- індикатори активності працівників – характеризують соціально-економічну, інноваційну та трудову активність колективу;
- показники організації праці та умов роботи – дозволяють оцінити робоче середовище та умови виконання завдань;
- соціально-психологічні показники – визначають атмосферу в колективі, рівень задоволеності роботою, згуртованість [46].

Для комплексної оцінки ефективності мотиваційного механізму доцільно використовувати соціологічні опитування, інтерв'ю, анкетування, а також аналіз кадрових і фінансових показників. Такі методи дозволяють не лише кількісно виміряти результати, а й зрозуміти психологічні настрої колективу, що є важливим для формування довгострокової мотиваційної політики.

Результати дослідження Л. Сурьяні, К. Курхаяді та С. Сусніваті доводять, що мотиваційний механізм, безпосередньо, впливає на якість виконання службових обов'язків, а його ефективність визначається балансом між внутрішніми та зовнішніми стимулами. Автори зазначають, що для забезпечення високої результативності праці важливо регулярно здійснювати моніторинг рівня задоволеності працівників, дисциплінованості, професійної активності та якості управлінських процесів, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти системи стимулювання та підвищувати її ефективність [45].

Систематичне відстеження результатів є необхідною умовою для своєчасного коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та досягнення визначених цілей розвитку підприємства. Такий процес забезпечує безперервність і динамічне вдосконалення системи стратегічного управління персоналом, сприяючи її адаптації до нових викликів та умов функціонування підприємства [39, с. 108].

Отже, можна зробити висновок, що ефективний мотиваційний механізм у системі розвитку персоналу є не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й стратегічним чинником сталого розвитку підприємства. Його результативність визначається комплексним підходом до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптацією методів мотивації до потреб працівників та цілей підприємства. Важливою умовою дієвості мотиваційної системи є її гнучкість, орієнтація на розвиток компетенцій і створення сприятливого психологічного клімату.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ФГ «ГАДЗ»

2.1. Аналіз системи розвитку персоналу ФГ «ГАДЗ»

ФГ «ГАДЗ» є одним із провідних агропромислових підприємств Західної України, діяльність якого охоплює повний виробничий цикл – від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки та реалізації. Компанія сформувалася на основі колишнього підприємства «Бучачагрохлібпром», що у 2022 році змінило назву на «ГАДЗ». У 2024 році стратегічним інвестором підприємства стала група ОККО Group, якій належить 50% корпоративних прав [30].

Підприємство володіє земельним банком площею понад 26 тис. га, розташованим у Тернопільській області, та має понад 800 працівників. Основними напрямками діяльності підприємства є рослинництво, тваринництво, садівництво, насінництво й переробка сільськогосподарської продукції. Зокрема, ФГ «ГАДЗ» вирощує зернові, олійні та технічні культури – пшеницю, кукурудзу, соняшник, ріпак, ячмінь, горох тощо. У структурі посівів найбільшу частку займає кукурудза – близько 9 тис. га [4].

Керуюча підсистема ФГ «ГАДЗ» охоплює сукупність управлінських суб'єктів, які здійснюють цілеспрямований та організований вплив на персонал, забезпечуючи інтеграцію кадрової політики у багатогалузеву стратегію підприємства (Додаток А).

Керівництво ФГ «ГАДЗ» визнає, що значна частина успіху підприємства – близько 80% залежить від мотивації та готовності працівників ефективно виконувати свої обов'язки. Саме тому товариство приділяє особливу увагу формуванню позитивного соціально-психологічного середовища та створенню таких умов праці, за яких персонал відчуває задоволення від своєї роботи та прагнуть досягати високих результатів.

Впровадження системи мотивації на підприємстві базується на кількох ключових принципах, які забезпечують її ефективність та прийнятність серед персоналу:

- прозорість – чітке формулювання правил і критеріїв нарахування премій та бонусів, зрозумілих для всіх працівників;
- справедливість – рівна оцінка внеску кожного працівника незалежно від посади чи функціональних обов'язків;
- індивідуальний підхід – врахування особистих потреб, мотиваторів та професійних цілей різних категорій працівників;
- регулярний зворотний зв'язок – постійне обговорення ефективності роботи працівників та коригування заходів мотивації відповідно до потреб.

Керівництво також враховує фактори, які впливають на ефективність та згуртованість колективу, серед яких розмір робочих груп, достатній для досягнення спільних цілей та налагодження комунікацій; психологічна сумісність членів команди; узгодженість у визначенні цілей, а також демократичність взаємин всередині групи.

Станом на 2025 рік чисельність працівників ФГ «Гадз» становить 856 осіб. У табл. 2.1 розглянемо склад персоналу за 2025 рік у розрізі вікового критерію та наявного освітнього рівня.

Таблиця 2.1

Структура персоналу ФГ «Гадз» за віком та освітою за 2025 р.

Вік	Вища освіта, осіб	Фахова передвища освіта, осіб	Професійна (професійно-технічна) освіта, осіб	Всього, осіб	Питома вага, %
До 30 років	110	20	5	135	15,8
Від 30 до 45	175	80	20	275	32,2
Від 45 до 60	145	70	50	265	31,0
Понад 60 років	60	50	71	181	21,1
Всього	490	220	146	856	100

Примітка. Складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Із таблиці 2.1 бачимо, що структура персоналу ФГ «Гадз» у 2025 році характеризується переважанням працівників середнього віку – від 30 до 60

років, які становлять понад 63% від загальної чисельності. Найбільшу групу складають працівники віком від 30 до 45 років (32,2%), за ними йдуть працівники віком від 45 до 60 років (31,0%). Молодші працівники до 30 років становлять 15,8%, тоді як старші працівники понад 60 років – 21,1% від загальної чисельності.

Щодо рівня освіти, більшість персоналу має вищу освіту (490 осіб), що свідчить про достатній освітній рівень колективу для виконання виробничих та інженерно-технічних завдань. Працівники з фаховою передвищою освітою налічують 220 осіб, а з професійно (професійно-технічною) освітою – 146 осіб. Така структура дозволяє підприємству поєднувати досвід старших працівників із новими знаннями молодих спеціалістів, що створює сприятливі умови для підвищення ефективності роботи та впровадження сучасних технологій.

Також розглянемо структуру персоналу за розподілом функціональних обов'язків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу підприємства ФГ «ГАДЗ» за 2021-2025 рр.

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025 р. (півріччя)
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	339	622	751	864	856
% до загальної чисельності	100	100	100	100	100
1. Виробничий персонал – робітники	250	480	570	635	620
% до загальної чисельності	73,7	77,2	75,9	73,5	72,4
2. Інженерно-технічні працівники (ІТП), із них:	89	142	181	229	236
% до загальної чисельності	26,3	22,8	24,1	26,5	27,6
– керівники	15	26	34	41	42
% від ІТП	16,9	18,3	18,8	17,9	17,8
– фахівці	74	116	147	188	194
% від ІТП	83,1	81,7	81,2	82,1	82,2

Примітка. Складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Як бачимо, із табл. 2.2 аналіз динаміки чисельності та структури персоналу ФГ «ГАДЗ» за період 2021-2025 рр. показує стабільне зростання загальної кількості працівників з 339 осіб у 2021 році до 856 осіб станом на перше півріччя 2025 року. Виробничий персонал залишається домінуючою категорією, хоча його частка поступово зменшується з 73,7% у 2021 році до

72,4 % у 2025 році, що свідчить про часткову автоматизацію та підвищення ролі висококваліфікованих працівників.

Інженерно-технічні працівники демонструють зростаючу тенденцію як у абсолютних показниках, так і у відсотковому співвідношенні до загальної чисельності (з 26,3 % у 2021 році до 27,6 % у 2025 році), що відображає розширення функцій управління, впровадження нових технологій та підвищення професійного рівня персоналу. Частка керівників від загальної кількості ІТП залишається стабільною (близько 17-18 %), тоді як фахівці становлять понад 80 % ІТП, підкреслюючи орієнтацію підприємства на розвиток технологічних та професійних компетенцій.

Таким чином, структура персоналу ФГ «Гадз» відповідає сучасним вимогам ефективного управління виробництвом та розвитку інноваційних технологій, а зміни у складі кадрів свідчать про поступове збільшення ролі висококваліфікованих працівників у загальному обсязі персоналу.

Для більш глибокого аналізу якісного складу трудових ресурсів ФГ «Гадз» доцільно розглянути розподіл персоналу за стажем роботи, що дозволяє оцінити рівень професійного досвіду, стабільність колективу та потенціал передачі знань (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура персоналу ФГ «Гадз» за стажем роботи за 2021-2025 рр.

Показники	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025 р. (півріччя)
Всього працівників	339	622	751	864	856
Питома вага, %	100%	100%	100%	100%	100%
До 1 року	60	110	140	150	145
Питома вага, %	17,7%	17,7%	18,6%	17,4%	17,0%
Від 1 до 3 років	90	160	175	200	190
Питома вага, %	26,5%	25,7%	23,3%	23,1%	22,2%
Від 3 до 5 років	100	185	210	230	225
Питома вага, %	29,5%	29,7%	28,0%	26,6%	26,3%
Від 5 до 10 років	70	120	140	160	160
Питома вага, %	20,7%	19,3%	18,6%	18,5%	18,7%
Від 10 до 20 років	15	35	55	80	90
Питома вага, %	4,4%	5,6%	7,3%	9,3%	10,5%
Більше 20 років	4	12	31	44	46
Питома вага, %	1,2%	1,9%	4,1%	5,1%	5,4%

Примітка. Складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що структура персоналу ФГ «Гадз» за стажем роботи у період 2021-2025 рр. зазнала певних змін, що свідчить про динаміку кадрового складу та стабілізацію трудових ресурсів на підприємстві.

Серед працівників з невеликим стажем роботи (до 1 року) спостерігається помірне збільшення абсолютної чисельності з 60 осіб у 2021 р. до 145 осіб у 2025 р., проте питома вага цієї категорії залишається відносно стабільною – від 17,7% до 17,0%. Це свідчить про постійний притік нових кадрів та оновлення колективу.

Кількість працівників зі стажем від 1 до 3 років зростала до 2024 р., досягнувши 200 осіб, а у 2025 р. відзначається незначне зменшення до 190 осіб, при цьому питома вага знизилася з 26,5% у 2021 р. до 22,2% у 2025 р. Це може свідчити про певну плінність молодих спеціалістів.

Працівники зі стажем від 3 до 5 років утримують стабільну частку у колективі (питома вага знизилася лише з 29,5% до 26,3%), що вказує на стабілізацію середньої ланки персоналу.

Серед працівників із тривалим стажем (5-10 років) чисельність зростає з 70 до 160 осіб, але питома вага залишається майже сталою – близько 18-19%, що свідчить про стабільне утримання досвідчених кадрів.

Категорії зі стажем понад 10 років демонструють помітне зростання як в абсолютних числах, так і у питомій вазі. Так, працівники зі стажем 10-20 років збільшилися з 15 до 90 осіб, а питома вага зросла з 4,4% до 10,5%. Працівники з досвідом понад 20 років також зросли з 4 до 46 осіб (з 1,2% до 5,4%). Це свідчить про утримання висококваліфікованих кадрів та накопичення професійного досвіду в колективі.

Загалом, динаміка складу персоналу за стажем роботи свідчить про стабільне поєднання молодих працівників із досвідченими кадрами, що створює умови для ефективної передачі знань і підтримки професійного рівня підприємства.

Для виявлення динаміки та тенденцій у складі трудового колективу ФГ «Гадз» необхідно проаналізувати показники руху персоналу (табл. 2.4).

Показники руху персоналу на ФГ «Гадз» у 2024-2025 рр.

Показник	Базовий рік (2024)	Поточний рік (2025)	Відхилення	% зміни
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	864	856	-8	-0,9%
2. Прийнято працівників, осіб	70	50	-20	-28,6%
3. Вибуло працівників, осіб	60	45	-15	-25,0%
– за власним бажанням	30	20	-10	-33,3%
– за порушення дисципліни	10	8	-2	-20,0%
– по скороченню штатів	5	5	0	0,0%
– з інших причин	15	12	-3	-20,0%
4. Коефіцієнт обороту з наймання працівників	0,081	0,058	-0,023	-28,4%
5. Коефіцієнт обороту персоналу з вибуття	0,069	0,053	-0,016	-23,2%
6. Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,150	0,111	-0,039	-26,0%
7. Коефіцієнт плинності персоналу	0,069	0,058	-0,011	-15,9%

Примітка. Складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Дані таблиці 2.4 показують позитивну динаміку у сфері руху персоналу ФГ «Гадз» у 2025 році. Середньооблікова чисельність працівників залишилася майже стабільною та склала 856 осіб, що незначно менше порівняно з 2024 роком (на 0,9%). Кількість прийнятих і вибулих працівників зменшилася на 28,6% та 25% відповідно, що свідчить про зниження кадрової нестабільності. Зокрема, скоротилася кількість звільнень за власним бажанням і з інших причин, що свідчить про підвищення лояльності персоналу та стабільності колективу.

Позитивна тенденція також спостерігається у показниках обороту та плинності персоналу: коефіцієнт обороту з наймання знизився з 0,081 до 0,058, коефіцієнт обороту з вибуття – з 0,069 до 0,053, а загальний коефіцієнт обороту зменшився з 0,150 до 0,111. Коефіцієнт плинності персоналу знизився на 15,9%, що свідчить про стабілізацію робочого колективу та ефективність управління кадровими процесами.

Таким чином, можна зробити висновок, що у 2025 році ФГ «Гадз» досягло позитивних результатів у сфері управління персоналом, зокрема у збереженні кадрів та підвищенні стабільності трудового колективу.

Наступним кроком є аналіз фонду оплати праці ФГ «ГАДЗ» у розрізі його структури та динаміки середньомісячної заробітної плати для оцінки ефективності мотиваційного механізму в умовах нестабільності фінансового середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл фонду оплати праці ФГ «ГАДЗ» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Складова фонду оплати праці	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025 (півріччя)
Витрати на оплату праці, тис. грн	44 816	80 122	98 479	162 624	96 925
Динаміка фонду оплати праці (порівняно з попереднім роком)	-	+78,78%	+22,91%	+65,14%	
1. Фонд основної заробітної плати, тис. Грн	34 506	56 085	70 905	110 584	66 878
% від загального фонду	77%	70%	72%	68%	69%
2. Фонд додаткової заробітної плати, тис. Грн	6 722	14 422	15 757	27 646	15 508
% від загального фонду	15%	18%	16%	17%	16%
3. Інші заохочувальні виплати, тис. Грн	3 589	9 615	11 817	24 394	14 539
% від загального фонду	8%	12%	12%	15%	15%
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	11 004	10 717	10 930	15 706	18 877
Динаміка середньомісячної заробітна плати	-	-2,61%	+1,99%	+43,70%	+20,19%

Примітка. Складено автором за даними досліджуваного підприємства.

Із таблиці 2.5 бачимо, що структура та динаміка фонду продемонстрували стійкий і випереджальний ріст, збільшившись у 3,6 рази за повні роки – з 44 816 тис. грн у 2021 році до 162 624 тис. грн у 2024 році. Найвищі темпи зростання фонду оплати праці, що становили +78,78% у 2022 році та +65,14% у 2024 році, корелюють з періодами інтенсивного найму персоналу та загального розширення виробництва підприємства. Обсяг фонду оплати праці за перше півріччя 2025 року, який склав 96 925 тис. грн, підтверджує збереження високого рівня фінансування праці.

У структурному розрізі простежується зміна пріоритетів на користь змінної частини оплати праці. Частка фонду основної заробітної плати, що забезпечує стабільність доходу, поступово знижувалася з 77% у 2021 році до 68% у 2024 році. Водночас сукупна частка додаткової заробітної плати та інших

заохочувальних виплат зросла з 23% у 2021 році до 32% (17% + 15%) у 2024 році. Така зміна є ключовим інструментом підвищення еластичності витрат на персонал та посилення зв'язку між рівнем винагороди та фінансовою ефективністю господарства. Збільшення частки заохочувальних виплат до 15% у 2024 році свідчить про використання цього фонду для мотивації персоналу та винагороди за досягнення максимальних темпів зростання підприємства.

Ключовим показником інвестицій у персонал є динаміка середньомісячної заробітної плати. Після відносної стабільності у 2021-2023 роках (близько 10,7-11,0 тис. грн), у 2024 році відбулося різке зростання на +43,70%, піднявши середню оплату до 15 706 грн. Цей тренд закріпився і в I півріччі 2025 року, коли показник зріс до 18 877 грн (+20,19% до 2024 р.).

Отже, ФГ «ГАДЗ» демонструє активне технологічне зростання, підтвержене розширенням активів і масштабів діяльності, але висока нестабільність прибутку через зовнішні фактори вимагає посиленої уваги до ефективності управління. У цьому контексті мотиваційний механізм є критично важливим інструментом для забезпечення лояльності, гнучкості персоналу та швидкого відновлення економічної ефективності, тому важливо провести аналіз дієвості мотиваційних методів, що застосовуються на підприємстві.

2.2. Оцінка дієвості використання ФГ «ГАДЗ» мотиваційного механізму у системі розвитку персоналу

Мотиваційні механізми у системі розвитку персоналу на ФГ «ГАДЗ» спрямовані на підвищення продуктивності праці, збереження кваліфікованих кадрів та формування лояльного та відповідального колективу. Для оцінки його ефективності доцільно розглянути кілька ключових показників: кадрового потенціалу, плинності персоналу, рівня задоволення соціально-психологічними умовами та рівнем мотивації.

На рис. 2.1 розглянемо систему мотивації, що застосовується на ФГ «ГАДЗ».

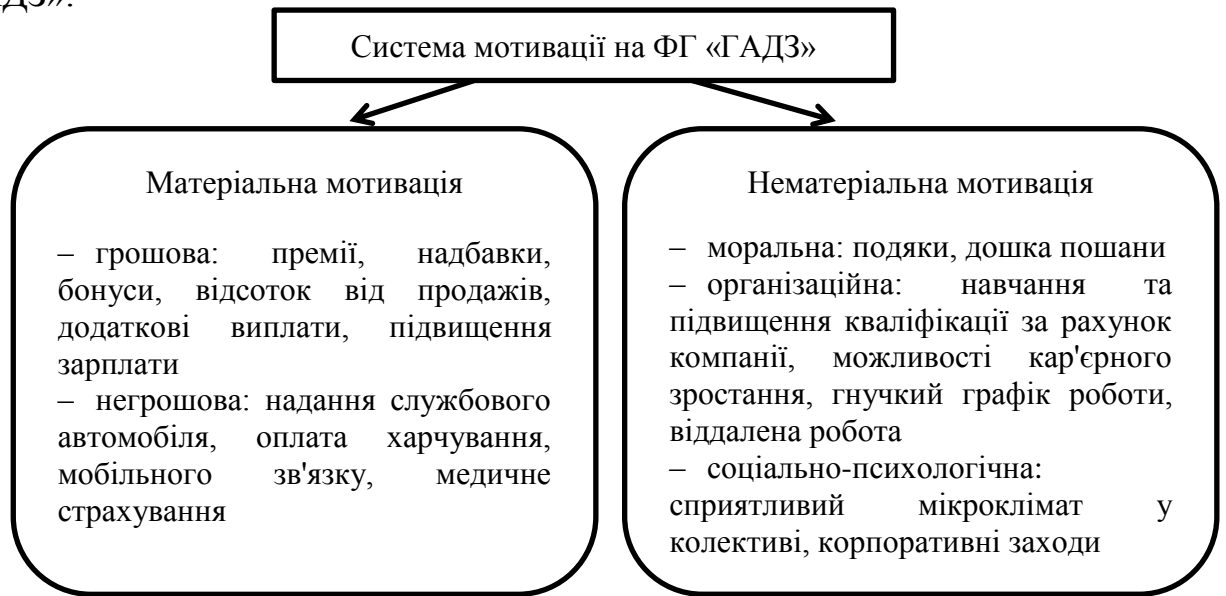


Рис. 2.1. Система мотивації на ФГ «ГАДЗ»

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «Гадз».

Матеріальне стимулювання передбачає пряме фінансове заохочення працівників. До нього належать премії за виконання виробничих завдань та досягнення встановлених показників, бонуси за реалізацію проєктів, а також додаткові винагороди за пропозиції та ідеї, що підвищують продуктивність або економлять ресурси підприємства.

Такі механізми дозволяють, безпосередньо, впливати на мотивацію через матеріальний інтерес, підвищуючи зацікавленість працівників у досягненні цілей підприємства.

Нематеріальні форми стимулювання спрямовані на розвиток персоналу та підтримку корпоративної культури. Вони включають можливості професійного зростання, участь у тренінгах і програмах підвищення кваліфікації, кар'єрне просування, публічне визнання досягнень, а також створення комфортних умов праці. Зокрема, увага до організації робочого простору, гнучкого графіку та соціальних пільг сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та залученості працівників.

З метою підвищення згуртованості колективу регулярно організуються корпоративні заходи, тренінги, виїзди на природу та спортивні змагання.

Переможці у спортивних або командних активностях отримують цінні винагороди, що стимулює їх до подальших успіхів. Досвід, здобутий під час таких заходів, сприяє зміцненню командного духу та ефективнішій взаємодії працівників.

ФГ «ГАДЗ» використовує систему преміювання як ключовий інструмент матеріального стимулювання, орієнтований на досягнення високих виробничих і фінансових показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перелік доплат та надбавок до ставок та посадових окладів працівників ФГ «ГАДЗ»

№ з/п	Призначення доплати/надбавки	База розрахунку та умови
1.	За сумісництво професій (посад)	Не обмежені максимальними розмірами; визначаються за рахунок економії по фонду окладів тих виробничих працівників, чиї функції суміщаються
2.	За розширення зони обслуговування	Не обмежені максимальними розмірами; визначаються за рахунок економії фонду оплати праці, який був би витрачений на нормативну чисельність
3.	За виконання обов'язків тимчасово відсутнього	До 30% ставки (окладу) відсутнього працівника
4.	За роботу у важких і шкідливих умовах	Від 4% до 12% ставки (посадового окладу)
5.	За роботу в нічний час	20% посадового окладу за кожну годину роботи в нічний час
6.	За керівництво відділом/ділянкою	10% (посадового окладу) при чисельності до 10 осіб; 20% (посадового окладу) при чисельності до 25 осіб

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «Гадз».

Керівництво, спеціалісти та виробничий персонал підприємства преміюються за результатами роботи за звітний період, а також за успішне виконання особливо важливих завдань, які пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, забезпеченням технологічної переваги чи успішною реалізацією експортних контрактів. Сума преміального фонду формується з фонду заробітної плати, виходячи з фінансових результатів роботи підприємства за звітний період та частки вкладу кожного працівника у підвищення загальних показників роботи підприємства.

Окрім преміювання, підприємство застосовує розгалужену систему доплат та надбавок до посадових окладів, що відображає складність та інтенсивність

праці в умовах багатогалузевого агровиробництва, яке включає рослинництво, тваринництво та переробку. Ця система призначена для стимулювання працівників до виконання додаткових функцій, роботи у складних умовах та підвищення ефективності.

На підприємстві впроваджено гнучкий механізм додаткової оплати за інтенсифікацію праці (суміщення професій чи розширення зони обслуговування), розмір якого не має встановлених верхніх меж. Компенсація визначається на основі економії фонду заробітної плати, яка утворилася внаслідок відсутності необхідності наймати додаткових працівників. Такий підхід стратегічно стимулює багатофункціональність кадрів та сприяє їхньому повному завантаженню. Окрім того, діє регламентована система надбавок за роботу у несприятливих умовах (зокрема, від 4% до 12% окладу за важкі та шкідливі умови праці та 20% окладу за кожну нічну годину). За виконання управлінських функцій керівникам відділів чи ділянок передбачена доплата від 10% до 20% окладу, що залежить від чисельності підлеглих. Ключова роль у розподілі заохочень належить керівнику структурного підрозділу, який формує подання, чим забезпечується адресність та оперативність мотиваційних рішень.

Таким чином, система мотивації на ФГ «ГАДЗ» побудована на комплексному підході, який забезпечує збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Така стратегія дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, але й зміцнювати лояльність та задоволеність персоналу, що є важливим чинником стабільного розвитку підприємства.

Дієвим мотиваційним механізмом у системі розвитку персоналу на ФГ «Гадз» є системне професійне навчання працівників. Воно забезпечує підвищення кваліфікації, опанування нових технологій та спеціалізацій, а також сприяє підвищенню продуктивності й ефективності виконання професійних обов'язків.

Показники організації навчального процесу персоналу за 2025 рік наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Професійне навчання працівників ФГ «Гадз» у 2025 р.

Вид навчання	Всього	Виробничий персонал	Керівники	Фахівці
Всього навчено працівників	60	30	5	25
Пройшли навчання новим професіям	10	8	1	1
Навчено вперше	8	5	1	2
Опанували інші (суміжні) професії	15	10	2	3
Пройшли професійну перепідготовку	20	10	3	7
Підвищили кваліфікацію	25	12	4	9
У навчальних закладах	8	3	2	3
Безпосередньо на виробництві	50	27	3	20
Пройшли стажування	10	5	1	4

Примітка. Складено автором за інформацією ФГ «Гадз».

Як бачимо із табл. 2.7, на ФГ «Гадз» у 2025 році значну увагу приділено професійному навчанню та розвитку персоналу. Загалом навчання пройшли 60 працівників, з яких половина становить виробничий персонал, а решта – інженерно-технічні працівники (керівники та фахівці). Найбільшу частку становлять заходи з підвищення кваліфікації (25 осіб) та професійної перепідготовки (20 осіб), що відображає прагнення підприємства підтримувати високий рівень професійної компетентності працівників.

Переважає більшість навчання проводилась безпосередньо на виробництві (50 осіб), що дозволяє максимально адаптувати знання та навички до специфіки робочих процесів. Менша частка навчання відбулась у навчальних закладах (8 осіб) та у вигляді стажування (10 осіб), що підкреслює практичну орієнтацію програми розвитку. Загалом, організація професійного навчання виступає дієвим інструментом мотивації персоналу та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Одним із ключових показників ефективності мотиваційних механізмів на підприємстві є рівень задоволеності працівників умовами праці, організацією робочого процесу та можливостями професійного розвитку. Високий рівень задоволеності персоналу свідчить про дієвість застосованих стимулюючих заходів, впливає на підвищення продуктивності праці та зменшення плинності

кадрів підприємства. Саме тому для комплексної оцінки системи мотивації на ФГ «Гадз» було проведено анкетування працівників, що дозволяє не лише визначити їхнє ставлення до наявних механізмів стимулювання, але й виявити пріоритетні чинники, що впливають на професійне задоволення. Було сформовано репрезентативну вибірку з 80 осіб, що охоплювала всі рівні персоналу, серед яких 55 чоловіків та 25 жінок (Додаток Б).

Щодо оцінки ефективності діючої системи мотивації персоналу ФГ «ГАДЗ», результати опитування показали, що 65% респондентів оцінили її позитивно, 17,5% висловили помірну підтримку («швидше так, ніж ні»), 12,5% дали скоріше негативну оцінку («швидше ні, ніж так»), а 5% респондентів визнали систему неефективною. Розподіл відповідей відображено на рис. 2.2.

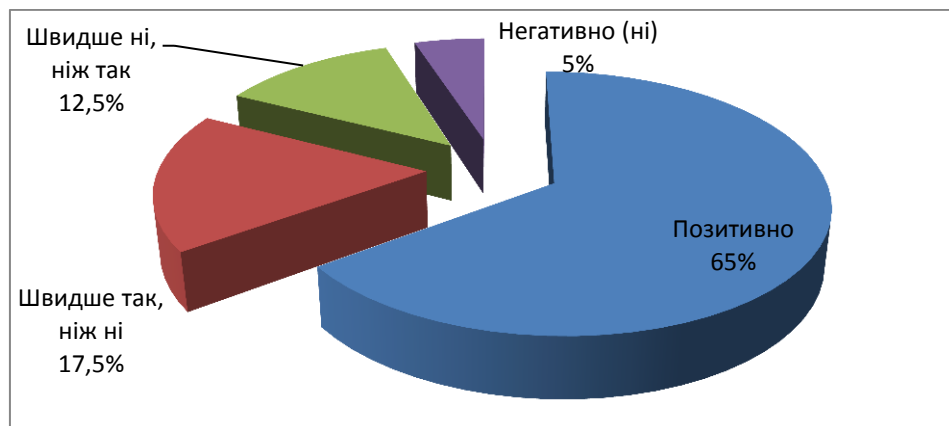


Рис. 2.2. Результати оцінки персоналом діючих мотиваційних механізмів Примітка. Складено автором самостійно за результатами соціологічного опитування.

Також було проведено опитування для визначення провідних мотиваційних стимулів, що виділяють для себе працівники ФГ «ГАДЗ». Результати відповідей відображено на рис. 2.3.

Дані на рис. 2.3 демонструють, що серед основних чинників, які впливають на задоволення працівників ФГ «Гадз» від професійної діяльності, найвищий відсоток опитаних (85%) віддав перевагу отриманню належно високої оплати праці. Це свідчить про те, що матеріальна мотивація залишається ключовим стимулом для підвищення продуктивності та утримання персоналу, особливо в умовах соціально-економічних викликів.

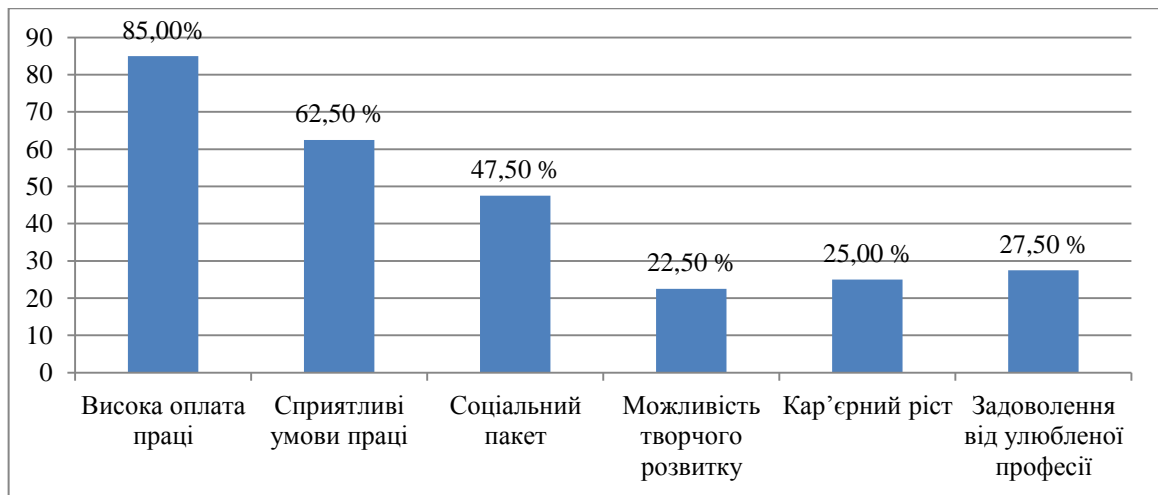


Рис. 2.3. Основні мотиви задоволеності та мотивації працівників ФГ «Гадз»
Примітка. Складено автором самостійно за результатами соціологічного опитування.

На другому місці за значимістю розташувались сприятливі умови праці, які визнали важливими 62,5% респондентів. Наявність соціального пакету було пріоритетом для 47,5% учасників опитування, що підкреслює роль додаткових пільг у формуванні лояльності до підприємства.

Можливість творчого розвитку відзначили 22,5% респондентів, а кар'єрний ріст – 25%, що свідчить про значимість перспектив розвитку та самореалізації для частини персоналу. Задоволення від улюбленої професії було важливим для 27,5% опитаних.

Отже, проаналізувавши динаміку чисельності, складу та структури персоналу ФГ «Гадз», показників руху кадрів, рівня професійного навчання та результатів опитування персоналу можемо зробити висновок про ефективність застосованих мотиваційних механізмів у реалізації ключових завдань у системі розвитку підприємства. Проведений аналіз свідчить про те, що ФГ «Гадз» у 2025 році успішно реалізує поставлені завдання мотивації персоналу: забезпечується професійний розвиток, стабілізація колективу, ефективне використання ресурсів та залучення висококваліфікованих кадрів. Водночас результати опитування вказують на потенціал подальшого розвитку нематеріальних стимулів, таких як кар'єрний ріст, самореалізація та творча активність, для підвищення загального рівня задоволеності та мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ФГ «ГАДЗ»

3.1. Рекомендації щодо покращення механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації в досліджуваному підприємстві

У сучасних умовах розвитку економіки вирішальне значення для результативності підприємства та його позицій у конкурентному середовищі має наявність професійних і компетентних працівників. Йдеться не лише про їхні спеціальні знання чи практичні навички, а й про здатність генерувати нові ідеї, упроваджувати нестандартні рішення та формувати позитивну репутацію підприємства. Проте реалізація такого потенціалу можлива лише тоді, коли персонал має достатній рівень зацікавленості у власному професійному зростанні, удосконаленні результатів роботи й участі у досягненні довгострокових цілей підприємства. Тому механізми матеріальної та нематеріальної мотивації стають ключовою складовою розвитку персоналу та визначають ефективність використання людських ресурсів у цілому [29].

Для зміцнення результативності діяльності ФГ «ГАДЗ» доцільно впровадити розширені механізми мотивації, які поєднуюватимуть додаткові матеріальні заохочення та інструменти нематеріального впливу на персонал. Такий комплексний підхід дозволить активізувати трудову активність працівників, посилити їх залученість і сприяти стабільному розвитку підприємства.

На сучасному етапі розвитку ринку базової заробітної плати недостатньо для забезпечення високої продуктивності працівників, збереження кваліфікованих кадрів та досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим ФГ «ГАДЗ» доцільно розглянути комплексне вдосконалення матеріальної мотивації, яке включатиме прозорі правила формування заробітної плати, гнучкі системи преміювання та додаткові соціальні виплати (рис. 3.1).

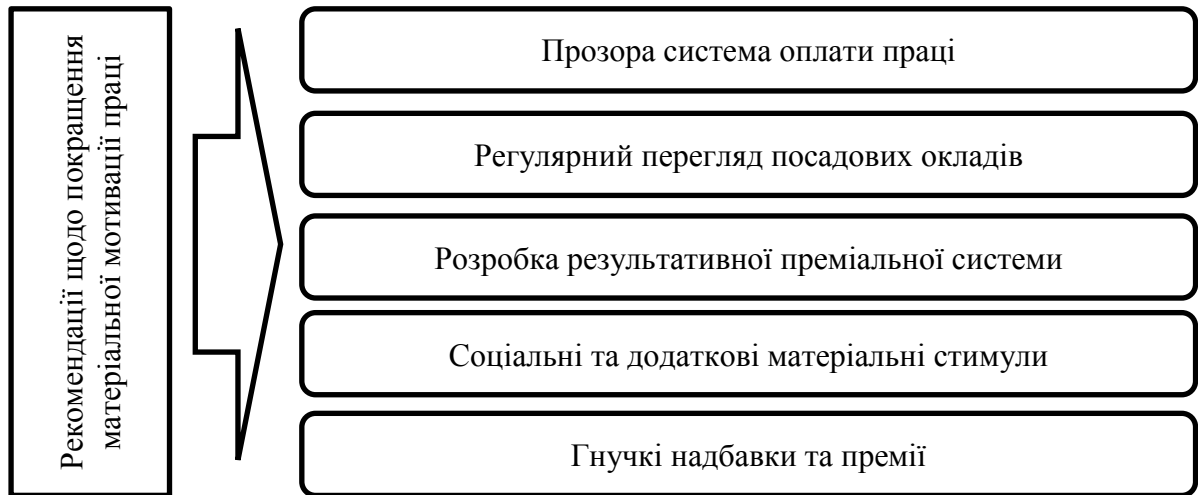


Рис. 3.1. Рекомендації щодо покращення матеріальної мотивації на ФГ «ГАДЗ»
Примітка. Складено автором самостійно.

Перш за все, важливо забезпечити прозорість нарахування заробітної плати. Кожен працівник має чітко розуміти, за які результати він отримує винагороду. У цьому сенсі доцільно визначити три основні складові: базову ставку, змінну частину та додаткові виплати за виконання специфічних завдань або участь у стратегічних проектах. Така система дозволяє уникнути суб'єктивності та сприяє формуванню довіри між керівництвом і персоналом. Разом із цим, регулярний перегляд посадових окладів у порівнянні з ринковими показниками забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Аналіз середніх зарплат у галузі дозволяє своєчасно коригувати оклади та премії, утримувати ключових спеціалістів та зменшувати ризик плинності кадрів [25].

Одним із важливих аспектів зростання ефективності діяльності є впровадження результативної преміальної системи, яка базується на конкретних показниках продуктивності. Премії можна прив'язати до виконання виробничих планів, досягнення індивідуальних ключових показників ефективності, економії ресурсів або залучення нових клієнтів. Важливим елементом є диференціація премій за рівнем досягнення цілей: базовий бонус нараховується за виконання плану на 90-100%, підвищена премія – за перевищення на 10-20%, максимальна винагорода – за досягнення найвищих результатів. Особливу увагу слід приділяти соціальним бонусам і матеріальній підтримці працівників, що безпосередньо впливає на їхню мотивацію та

прихильність до підприємства. Це може включати часткову компенсацію витрат на харчування та транспорт, оплату медичного страхування, фінансування навчання і тренінгів, а також одноразові виплати у разі складних життєвих обставин. Такі заходи не лише покращують матеріальний стан персоналу, а й формують відчуття турботи з боку роботодавця [15].

Не менш важливим елементом є гнучкість системи матеріальної мотивації, що дозволяє враховувати специфіку виконуваної роботи. Надбавки та додаткові премії можуть залежати від складності завдань, відповідальності, роботи у нічні зміни, понаднормових годин або виконання робіт у відрядженнях. Такий підхід сприяє більш справедливому оцінюванню внеску кожного працівника, підвищуючи їхню мотивацію до виконання складних і відповідальних завдань.

У сфері аграрного бізнесу значну роль відіграє не лише фінансове заохочення, а й нематеріальна мотивація працівників. Для ФГ «ГАДЗ» питання підвищення рівня залученості та лояльності персоналу набуває особливої актуальності через швидкий розвиток підприємства. Свідченням значущості нематеріальної мотивації як ключового фактора підвищення продуктивності є модель американського вченого Д. Пінка (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Мотиваційна модель Д. Пінка

Примітка. Наведено за [17].

Д. Пінк доводить, що класична мотивація, побудована на матеріальних стимулах та дисциплінарних заходах, поступово втрачає актуальність у сучасних умовах. Він виокремлює три внутрішні рушійні сили, які забезпечують високу результативність працівників: можливість самостійно організовувати робочі процеси, прагнення до вдосконалення умінь та усвідомлення суспільної або корпоративної цінності виконуваної роботи [17].

Оцінювання системи нематеріального стимулювання у ФГ «ГАДЗ» засвідчило, що частину зазначених принципів підприємство вже впроваджує, однак окремі важливі елементи залишаються поза увагою. Зокрема, результати опитування працівників виявили відсутність заходів, спрямованих на підтримку психологічного здоров'я та зниження рівня стресу. У практиці підприємства немає програм емоційної стабільності, релаксаційних заходів чи тренінгів, спрямованих на відновлення ресурсів працівників. Такий розрив у системі нематеріальної мотивації знижує її комплексність та вимагає подальшого удосконалення. На основі цього надамо рекомендації щодо покращення нематеріальної мотивації на підприємстві (рис. 3.3).

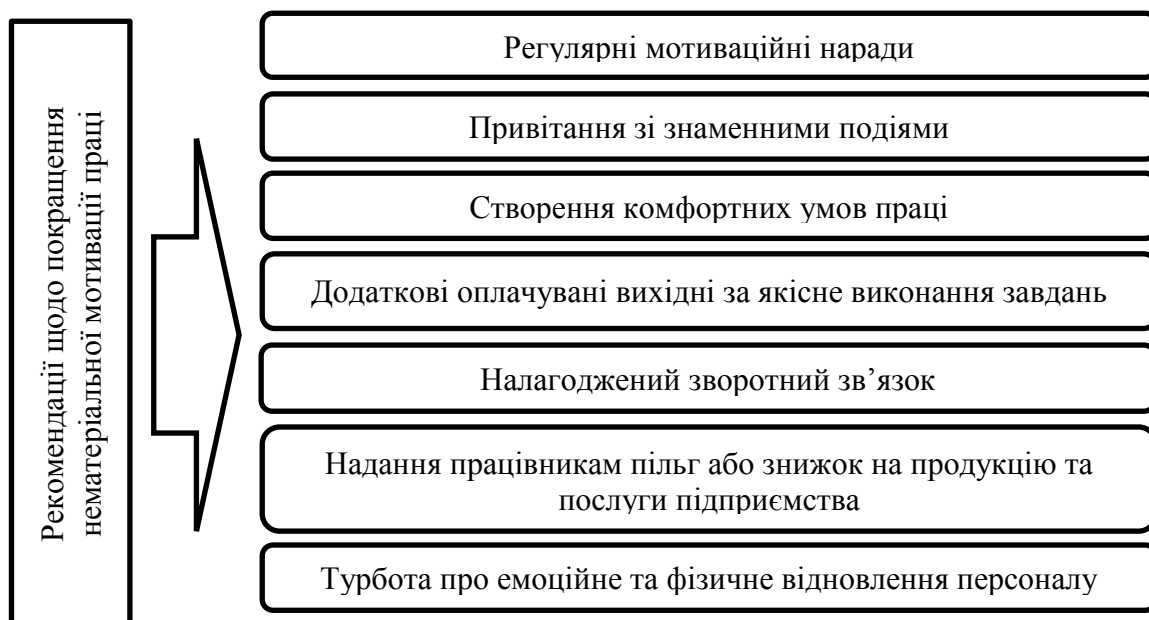


Рис. 3.3. Рекомендації щодо покращення нематеріальної мотивації на ФГ «ГАДЗ»

Примітка. Складено автором самостійно.

Для підвищення ефективності роботи персоналу ФГ «ГАДЗ» доцільно впровадити комплекс заходів нематеріальної мотивації, спрямованих на розвиток професійних навичок, психологічного комфорту та корпоративної культури. Регулярні мотиваційні наради можуть стати ефективним інструментом залучення працівників до діяльності підприємства. Під час таких зустрічей керівники мають не лише інформувати персонал про поточні завдання, а й надихати їх на активну участь у спільній роботі, сприяючи розвитку командного духу.

Важливим аспектом нематеріальної мотивації є підкреслення значущості працівників через привітання зі знаменними подіями, такими як дні народження, річниці роботи або завершення випробувального терміну. Такі прості, але продумані прояви уваги формують у персоналу відчуття цінності та зміцнюють їхню лояльність до підприємства [29].

Не менш ефективним є розвиток професійних компетенцій персоналу. Надання можливостей для навчання, участі в тренінгах, семінарах або курсах підвищення кваліфікації стимулює прагнення до саморозвитку та підвищує мотивацію працівників. Публічне визнання досягнень також відіграє важливу роль: оголошення на нарадах, внутрішні корпоративні новини або невеликі нагородження підтримують ентузіазм і стимулюють до високої продуктивності.

Значну увагу слід приділяти створенню комфортних умов праці. Навіть невеликі зміни – затишний куточок для відпочинку, зона для спілкування, доступ до безкоштовних напоїв або настільних ігор можуть значно покращити атмосферу в колективі та сприяти продуктивності. Підтримку командного духу можна забезпечити через корпоративні заходи та спільні активності, наприклад, спортивні змагання, походи на природу чи культурні події. Такі активності не лише об'єднують колектив, а й можуть мати практичну користь для підприємства, наприклад у формі спільного прибирання або організації корпоративних суботників.

Для стимулювання ефективності працівників доцільно застосовувати гнучкий графік роботи та надавати додаткові оплачувані вихідні за якісне

виконання завдань. Це дозволяє персоналу швидко й ефективно виконувати свої обов'язки, водночас демонструючи турботу керівництва. Заохочення, такі як знижки на продукцію або послуги підприємства, формують відчуття турботи та підвищують лояльність персоналу.

Налагоджений зворотний зв'язок є невід'ємним елементом системи нематеріальної мотивації. Працівники повинні мати можливість висловлювати свої пропозиції, зауваження та побажання. З метою реалізації цього завдання ФГ «ГАДЗ» доцільно застосувати комбінований підхід до комунікацій, що включає як публічні дискусії під час нарад, так і конфіденційні інструменти зворотного зв'язку (скриньки пропозицій, дошки ідей).

Надання працівникам пільг або знижок на продукцію та послуги підприємства дозволяє їм відчувати турботу з боку керівництва та створює додаткову лояльність до підприємства. Навіть невеликі знижки на товари або послуги незначно впливають на фінансовий стан підприємства, водночас підвищуючи задоволення персоналу та стимулюючи його до якісного виконання робочих завдань [42].

Важливим напрямом удосконалення нематеріальної мотивації є підтримка емоційного та фізичного стану персоналу. Дослідження системи мотивації свідчать, що навіть при наявності основних стимулів часто відсутні заходи, спрямовані на відновлення психологічного стану працівників. Застосування психологічних технік, зокрема сесій усвідомленості (майндфулнес), антистресових тренінгів та рекреаційних заходів, сприяє оптимізації психоемоційного клімату в колективі. Це забезпечує мінімізацію проявів тривожності та підвищення когнітивних функцій працівників, насамперед концентрації уваги [41].

Сучасні міжнародні компанії, зокрема Google, SAP, Unilever, Salesforce та PwC, демонструють ефективність подібних заходів. Вони впроваджують програми емоційної підтримки, що включають медитації, майндфулнес-практики, персоналізовані цифрові інструменти для підтримки психічного здоров'я, тренінги з управління стресом, а також організують відновлювальні

корпоративні заходи, або ретрити. Ці ініціативи допомагають підтримувати баланс між роботою та особистим життям, знижують ризик емоційного вигорання та підвищують залученість працівників [6].

Впровадження таких практик у ФГ «ГАДЗ» може включати створення регулярних майндфулнес-сесій, організацію внутрішніх тренінгів зі стрес-менеджменту, проведення днів психологічного відпочинку та надання доступу до консультацій психологів. Окрім цього, варто заохочувати здоровий спосіб життя через корпоративні спортивні заходи, підтримку абонементів у фітнес-клуби, організацію активного відпочинку на природі та інші фізичні активності.

Для ефективної роботи системи нематеріального стимулювання важливо формально закріпити відповідні заходи у внутрішніх нормативних актах підприємства:

- кадрова політика підприємства повинна містити опис доступних інструментів нематеріального заохочення, порядок їх надання та принципи реалізації;
- правила внутрішнього трудового розпорядку встановлюють алгоритми застосування стимулів та регулюють їх використання відповідно до вимог трудового законодавства;
- політика та програма психосоціальної підтримки персоналу охоплюють комплекс заходів, спрямованих на зміцнення емоційного стану персоналу, формування навичок ефективного планування часу та підтримку у складних життєвих чи робочих ситуаціях.

Таке документальне оформлення забезпечує системність нематеріальної мотивації, сприяє прозорості її застосування та підвищує довіру персоналу до управлінських рішень.

Отже, впровадження розроблених рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів на ФГ «ГАДЗ» є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокової результативності підприємства в сучасних економічних умовах.

3.2. Розробка комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ»

Для ФГ «ГАДЗ» важливим завданням є створення комплексного мотиваційного механізму, який об'єднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи високий рівень залученості та продуктивності персоналу. Комплексний мотиваційний механізм повинен бути адаптованим до специфіки агробізнесу, враховувати потреби та очікування персоналу, а також сприяти реалізації стратегічних цілей підприємства.

На основі розроблених рекомендацій пропонується комплексний мотиваційний механізм, що поєднує фінансові стимули, орієнтовані на результат, із нематеріальними інструментами, сфокусованими на розвитку персоналу (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Комплексний мотиваційний механізм в ФГ «ГАДЗ»

Примітка. Складено автором самостійно.

Одним із базових елементів мотивації в ФГ «ГАДЗ» виступають фінансові стимули, які забезпечують прямий вплив на трудову поведінку. Бонуси за виконання планових показників, річні премії за досягнення стратегічних цілей і матеріальні заохочення за інноваційні пропозиції

створюють для працівників чіткий зв'язок між результатами їхньої діяльності та рівнем винагороди. Доповненням до фінансової складової стають корпоративні знижки на продукцію господарства, що не лише розширюють соціальний пакет, а й підсилюють відчуття належності до організації.

Сучасні працівники очікують від роботодавця не лише матеріальних переваг, а й психологічної підтримки. Тому важливою складовою мотиваційного механізму є емоційна підтримка персоналу. Проведення майндфулнес-сесій, тренінгів зі стресостійкості та корпоративних ретритів допомагає знизити ризик емоційного вигорання, характерного для фізично інтенсивної роботи. Це сприяє покращенню психоемоційного стану працівників і формуванню здорової корпоративної атмосфери, що позитивно позначається на продуктивності.

Не менш важливою складовою виступає публічне визнання досягнень, адже соціальна оцінка та відчуття значущості власних результатів належать до ключових психологічних мотиваторів.

Значну роль у довгостроковій мотивації відіграє і професійне зростання. Працівники ФГ «ГАДЗ» отримуватимуть можливість проходити спеціалізоване навчання, брати участь у семінарах і стажуваннях, що відкриватиме перспективи кар'єрного розвитку й дозволить ефективно застосовувати набуті знання в умовах технологізації аграрного сектору.

Такий фактор як, комфортні умови праці, має безпосередній вплив на продуктивність і задоволеність працівників. Організація зон відпочинку, забезпечення доступу до води, кави та підтримка належних санітарних умов створюють і підвищують якість виконання трудових завдань. У поєднанні з цим функціонує механізм гнучкого графіка та додаткових вихідних, що дозволить адаптувати робочий час до сезонного навантаження та індивідуальних потреб працівників, зменшуючи рівень стресу та покращуючи баланс між професійним та особистим життям.

Завершальним компонентом мотиваційного механізму є систематичний зворотний зв'язок, який забезпечить постійний комунікаційний канал між

персоналом і керівництвом. Опитування, анонімні скриньки пропозицій і регулярні зустрічі дозволять своєчасно виявляти проблеми, коригувати управлінські рішення та враховувати думку працівників при формуванні політики підприємства. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш обґрунтованими, а працівники відчують власну значущість у житті організації.

Функціонування комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ» забезпечується як цілісна і прозора система, що синхронізує матеріальні та нематеріальні стимули зі стратегічними цілями досліджуваного підприємства. Механізм базується на принципі зворотного впливу: фінансова складова (бонуси за досягнення плану врожаю, річні премії) безпосередньо орієнтує персонал на вимірювані виробничих результатів, тоді як нематеріальні заходи (професійне зростання, емоційна підтримка, гнучкий графік) створюють сприятливе психологічне середовище, що підвищує лояльність та загальну продуктивність.

Системність функціонування гарантується чітким розподілом відповідальності:

- керівництво – забезпечує стратегічний нагляд, фінансування та затвердження політик;
- HR-служба здійснює операційне адміністрування системи, включаючи організацію заходів емоційної підтримки (майндфулнес-сесії, тренінги) та професійного розвитку, а також ведення обліку зворотного зв'язку;
- бухгалтерія відповідає за своєчасне та прозоре нарахування премій та соціальних виплат;
- безпосередні керівники є ключовими суб'єктами у практичному застосуванні, оскільки вони проводять оцінку досягнень (для нарахування бонусів) та забезпечують регулярне нематеріальне заохочення (публічне визнання, зворотний зв'язок).

Функціонування мотиваційного механізму відбувається на постійній основі, проте застосування конкретних інструментів диференціюється за

періодичністю: від щомісячного преміювання та визнання до щорічного перегляду окладів та стратегічного планування професійного розвитку, що забезпечує як оперативну, так і довгострокову зацікавленість персоналу.

Загалом, для ефективного впровадження та стабільного функціонування запропонованого комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ» рекомендується дотримуватися поетапного підходу, який передбачає логічну та послідовну реалізацію всіх елементів системи. Цей підхід базується на семи етапах, що формують цілісну стратегію мотивації персоналу, забезпечують врахування індивідуальних потреб працівників, стимулюють підвищення продуктивності та зміцнюють корпоративну культуру (рис. 3.5).

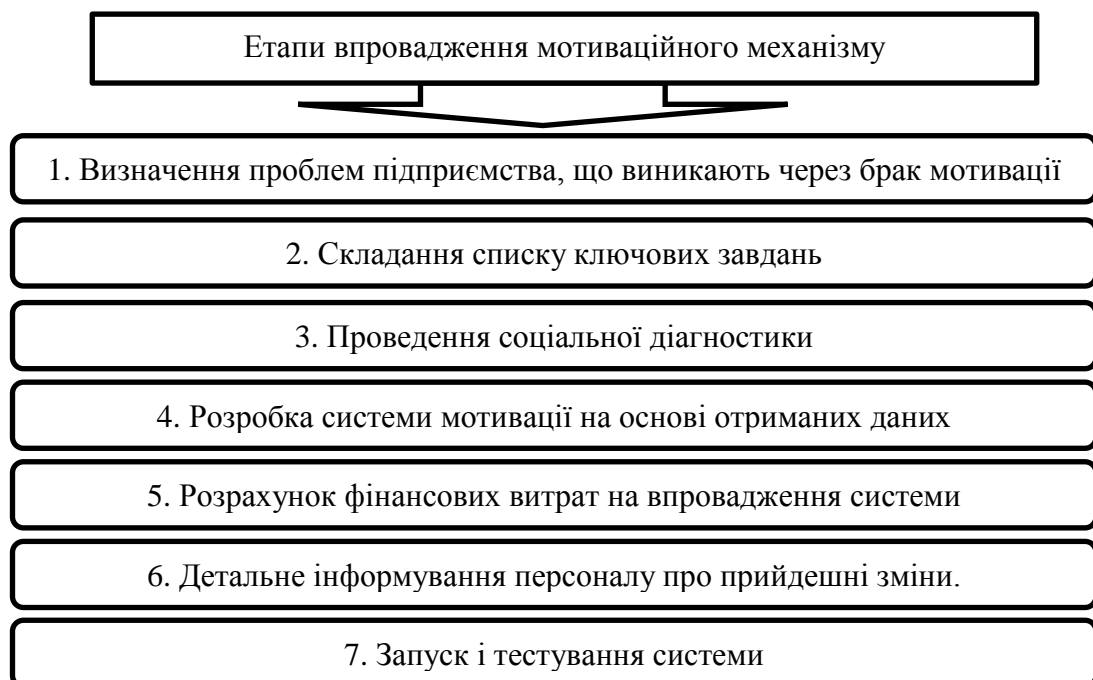


Рис. 3.5. Етапи впровадження мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ»

Примітка. Складено автором самостійно.

Розкриття етапів впровадження мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ» полягає у наступному:

1. Визначення проблем підприємства, що виникають через брак мотивації. На цьому етапі ФГ «ГАДЗ» має підтвердити та кількісно оцінити ключові проблеми (низька ефективність праці, плинність кадрів, авральний режим), які безпосередньо пов'язані з поточною системою стимулювання.

2. Складання списку ключових завдань. На основі виявлених проблем формуються чіткі цілі, такі як підвищення продуктивності праці у сезонний період, підняття командного духу та зниження стресового навантаження.

3. Проведення соціальної діагностики. Застосування методів соціологічного дослідження для ідентифікації найбільш дієвих важелів фінансового та нефінансового впливу на персонал підприємства.

4. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Формалізація у внутрішні положення, визначення конкретних метрик КРІ для нарахування бонусів (наприклад, план врожаю) та встановлення точної послідовності (наприклад, тренінги зі стрес-менеджменту – щомісяця).

5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи. Складання бюджету для фонду преміювання, соціальних пакетів та нематеріальних заходів (майндфулнес-сесій, корпоративних ретритів).

6. Детальне інформування персоналу про зміни. Проведення загальних зборів та доведення до відома працівників інструкцій, де буде описано параметри оцінювання, способи нарахування бонусів/штрафів та умов отримання нематеріальних пільг.

7. Запуск і тестування системи. Запровадження комплексного механізму у пробному періоді (наприклад, один сезон).

Етапи впровадження мотиваційного механізму у ФГ «ГАДЗ» свідчать про цілісність та стратегічну спрямованість запропонованої системи на довготривалий розвиток персоналу. Її реалізація сприятиме зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та створенню сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Важливим результатом стане формування прозорих і справедливих правил оцінювання та винагороди, які забезпечать підвищення рівня довіри та взаємоповаги в колективі.

Впровадження комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ», хоча й вимагає інвестицій у фонд преміювання та навчання персоналу, цим самим прогнозовано призведе до економічного ефекту та окупності витрат за рахунок впливу на ключові показники підприємства (табл. 3.1).

Механізми впливу та прогнозний ефект від впровадження комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ»

Напрямок впливу	Механізм впливу	Прогнозний економічний ефект
Зростання продуктивності праці	– пряма залежність бонусів від плану врожаю та КРІ; – підвищення концентрації уваги та фізичної витривалості	Зростання обсягів врожаю та/або якості продукції на 5-15% (залежно від культури) за рахунок інтенсифікації та відповідальності
Зниження плинності кадрів	– довгострокові стимули (річні премії, надбавки за стаж); – соціальний пакет та емоційна підтримка; – конкурентна заробітна плати	Зменшення плинності ключових спеціалістів (агрономів, механізаторів) на 10-20%. Економія на витратах на пошук, наймання та навчання нових працівників
Економія ресурсів та зниження витрат	– заохочення інновацій; – премії за економію; – підвищення відповідальності завдяки прозорій системі оцінки	Зменшення виробничих витрат та підвищення ефективності використання ресурсів на 3-7% від загальних витрат
Покращення корпоративної культури	– публічне визнання, комфортні умови, зворотний зв'язок	Зниження кількості конфліктів, покращення командної взаємодії, що прискорює виробничі процеси

Примітка. Складено автором самостійно.

Таким чином, розробка та впровадження комплексного мотиваційного механізму в ФГ «ГАДЗ» забезпечує системний та цілісний підхід до розвитку персоналу, поєднуючи фінансові та нематеріальні стимули з урахуванням специфіки агробізнесу та потреб працівників. Запропонована поетапна модель реалізації дозволяє не лише підвищити продуктивність та якість виконання виробничих завдань, а й зміцнити корпоративну культуру, знизити плинність кадрів та підвищити загальний рівень задоволеності працівників.

Прогнозний економічний ефект від впровадження комплексного механізму включає зростання врожайності, зменшення витрат на пошук та навчання персоналу, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення командної взаємодії.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить перетворити систему розвитку персоналу з допоміжної функції на ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи формування висококваліфікованої, лояльної та мотивованої команди, здатної досягати довгострокових стратегічних цілей.

ВИСНОВКИ

Дослідження мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу підприємства в рамках кваліфікаційної роботи дозволяє зробити наступні висновки.

1. Мотивація є ключовим фактором підвищення ефективності праці, розвитку професійних компетенцій та формування конкурентоспроможності підприємства. Вона забезпечує перетворення потенційних можливостей працівників у реальні результати діяльності, поєднує внутрішні психологічні спонукання та зовнішні управлінські впливи, а також стимулює досягнення як індивідуальних, так і колективних цілей. Реалізація мотивації відбувається через комплекс матеріальних, нематеріальних, позитивних та негативних стимулів, а також за рахунок розвитку самомотивації.

2. Основні елементи мотиваційних механізмів у системі розвитку персоналу підприємства включають мету, завдання, принципи, методи, інструменти, пріоритети та очікувані результати, які забезпечують цілеспрямований вплив на працівників. Мотиваційний механізм виконує такі критично важливі функції, як стимулююча, спрямовуюча, регулятивна, соціальна та спонукальна, завдяки чому формується збалансована система трудових відносин, підвищується продуктивність, стабільність колективу та розвиток кадрового потенціалу. Критичне значення має необхідність комплексного підходу до мотивації, що поєднує економічні, соціальні та технологічні методи, адаптовані до специфіки підприємства та потреб персоналу, а також передбачає регулярне оцінювання ефективності та корекцію стимулюючих заходів.

3. Система розвитку персоналу ФГ «ГАДЗ» характеризується комплексним та структурованим підходом, що охоплює всі ключові напрями діяльності підприємства – рослинництво, тваринництво, садівництво, насінництво та переробку. Керуюча підсистема забезпечує цілеспрямований вплив на персонал через координацію між адміністрацією, функціональними

керівниками, HR-департаментом, фінансовими підрозділами та службою охорони праці. Стратегічним пріоритетом підприємства є не лише забезпечення технологічних та виробничих результатів, а й створення сприятливого соціально-психологічного середовища для працівників. Аналіз фонду оплати праці свідчить про активне інвестування у розвиток кадрів: з 2021 по 2024 рік фонд оплати праці збільшився з 44 816 тис. грн до 162 624 тис. грн, а середньомісячна заробітна плата зросла з 11 004 грн до 15 706 грн, що свідчить про стимулювання професійного зростання та підвищення мотивації персоналу.

4. Мотиваційний механізм ФГ «ГАДЗ» є збалансованим та ефективним, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Прозорі принципи преміювання, система доплат та надбавок (до 30% за сумісництво, до 20% за керівництво відділом, 4-12% за роботу у важких умовах, 20% за нічну роботу), а також можливості професійного зростання та корпоративні заходи забезпечують високий рівень залученості персоналу. Динаміка фонду заохочувальних виплат зросла з 3 589 тис. грн у 2021 році до 24 394 тис. грн у 2024 році, що свідчить про посилення стимулювання працівників за досягнення високих результатів.

Аналіз складу та структури персоналу ФГ «Гадз» за період 2021-2025 рр. демонструє позитивні тенденції у формуванні стабільного та висококваліфікованого колективу. У 2025 році чисельність працівників становила 856 осіб, при цьому більшість (63,2%) припадає на працівників середнього віку (від 30 до 60 років), що забезпечує баланс досвіду та енергії у виробничому процесі. Переважання працівників із вищою освітою (490 осіб) свідчить про достатній професійний потенціал для виконання складних виробничих та інженерно-технічних завдань.

Динаміка чисельності та структури персоналу за функціональними обов'язками показує поступове зростання ролі інженерно-технічних працівників (з 26,3% у 2021 р. до 27,6% у 2025 р.), що відображає орієнтацію підприємства на розвиток технологій та підвищення компетентності персоналу. Водночас частка виробничого персоналу залишається домінуючою, хоча її

відносна питома вага зменшилась, що свідчить про часткову автоматизацію та підвищення ефективності процесів.

Розподіл персоналу за стажем роботи свідчить про стабільність колективу та утримання висококваліфікованих кадрів. Зокрема, чисельність працівників зі стажем понад 10 років зросла з 19 осіб у 2021 р. до 136 осіб у 2025 р., що підкреслює накопичення професійного досвіду і можливість передачі знань молодим спеціалістам. Показники руху персоналу у 2025 році демонструють зниження плинності та обороту кадрів: коефіцієнт плинності зменшився на 15,9%, загальний коефіцієнт обороту – на 26%, що свідчить про стабілізацію робочого колективу та підвищення лояльності працівників.

Важливим елементом мотиваційного механізму є системне професійне навчання та розвиток персоналу. У 2025 році навчання пройшли 60 працівників, із яких 50 – безпосередньо на виробництві, що забезпечує практичну адаптацію навичок до специфіки робочих процесів. Основний акцент робиться на підвищення кваліфікації та професійну перепідготовку, що сприяє підвищенню ефективності роботи та формує внутрішню мотивацію до розвитку.

Результати анкетування персоналу показують, що 65% працівників позитивно оцінюють діючу систему мотивації, а ще 18% – відзначають її ефективність помірно. Найбільш визначальними стимулами є:

- матеріальні стимули – висока оплата праці (85% опитаних), соціальний пакет (47,5%);
- умови праці та соціально-психологічна підтримка – комфортні умови праці (62,5%), можливість творчого розвитку (22,5%);
- кар'єрний ріст – перспективи росту та професійного удосконалення оцінюють 25% респондентів.

5. Удосконалення системи мотивації ФГ «ГАДЗ» передбачає комплексний підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Для матеріальної мотивації доцільно забезпечити прозорість нарахування заробітної плати, впровадити гнучкі преміальні системи та додаткові соціальні виплати,

диференційовані за рівнем досягнення результатів (базова премія – за виконання плану на 90-100%, підвищена – за перевищення на 10-20%, максимальна – за найвищі результати). Також важливо впроваджувати короткострокові та довгострокові стимули, включно з річними бонусами, участю у прибутку та надбавками за стаж.

Нематеріальна мотивація має включати заходи емоційної підтримки (майндфулнес-сесії, тренінги зі стрес-менеджменту, корпоративні ретрити), публічне визнання досягнень, розвиток професійних компетенцій, створення комфортних умов праці, гнучкий графік, зворотний зв'язок та пільги на продукцію підприємства. Впровадження цих заходів дозволить знизити плинність кадрів на 10-20%, підвищити продуктивність персоналу на 5-15%, покращити корпоративну культуру та зміцнити лояльність персоналу.

6. Запропонований комплексний мотиваційний механізм об'єднує фінансові та нематеріальні стимули, адаптовані до специфіки агробізнесу та потреб персоналу. Фінансова складова включає бонуси за досягнення плану врожаю, річні премії та заохочення за інноваційні пропозиції, тоді як нематеріальні заходи спрямовані на розвиток професійних навичок, психологічного комфорту та корпоративної культури. Система включає семиетапний процес впровадження: визначення проблем, формування завдань, соціальна діагностика, розробка системи мотивації, розрахунок фінансових витрат, інформування персоналу та тестування механізму.

Функціонування механізму забезпечується координацією керівництва, HR-служби, бухгалтерії та безпосередніх керівників. Прогнозований ефект включає зростання продуктивності та врожайності на 5-15%, зниження плинності кадрів на 10-20%, економію ресурсів на 3-7% та покращення корпоративної культури. Таким чином, реалізація комплексного механізму забезпечує як короткострокові результати (оперативне підвищення продуктивності), так і довгострокові переваги (стійкий розвиток корпоративної культури та мотиваційного середовища).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
2. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.103>.
3. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management*. 2023. № 2. С. 30-36. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3)).
4. Гадз-Агро (Бучачагрохлібпром) – група компаній: виробництво, постачання, діяльність і зміни / Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/192-buchachagrohlebprom>.
5. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. *Herald of Lviv university of trade and economics economic sciences*. 2023. № 69. С. 80-86. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>.
6. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 183-190.
7. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 23-28.
8. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинник забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського Національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 222-236.

9. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 78-84. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.9>.

10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>.

11. Здреник В. С. Управління мотивацією й оплатою праці: сутнісні та регіональні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2024. Вип. 2. С. 173-80. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1262>.

12. Іванюк У. Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі управління організаціями. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 2025. № 3, Т. 2025. С. 62-65. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-10>.

13. Кириченко Н. В., Хірса І. М. Мотиваційний механізм організації підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 14. С. 32-36. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.4>.

14. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf.

15. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89.

16. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>.

17. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. № 3, Т. 76. С. 74-80.

18. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та суспільство* 2022 Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25>.

19. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 167-173.

20. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.

21. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво: навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 208 с.

22. Менеджмент: підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

23. Менеджмент: підручник. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

24. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>.

25. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Adaptive management theory and practice economics*. 2024. № 36, Т. 18. URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-14).

26. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. 2023. №4. С. 110-127.

27. Пасько М. І., Шаповалова Г. В. Складові мотиваційного механізму сучасного підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-

конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 506-509.

28. Попик О. В. Організаційні аспекти нематеріальної мотивації персоналу в системі управління якістю підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 2. С. 181-192.

29. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>.

30. Про компанію / Офіційний сайт ФГ «ГАДЗ». URL: <https://fg-gadz.com.ua/pro-kompaniiu>.

31. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.

32. Прохоровська С. А., Ілляш І. Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (09). С. 42-46. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-9-7>.

33. Сайко В. Р. Процесуальні та змістовні теорії мотивації: дослідження їхньої сутності та можливостей застосування в системі проєктного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.92>.

34. Смачило І. І. Трансформація підходів до менеджменту персоналу в умовах становлення економіки знань // Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів; кол. монографія за ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Васиної А.Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с.

35. Трембач У. Сутність механізму мотивації та класифікація методів його реалізації на підприємств. *Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень: матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Івано-Франківськ, 28 березня, 2025 / ГО «Молодіжна наукова ліга»*. Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025 С. 37-39.

36. Трембач У. Сутність нематеріальної мотивації та класифікація методів її реалізації на підприємстві. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

управління в умовах сучасних викликів: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, Збараж, 15 травня, 2025. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/issue/view/10>.

37. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 47-55.

38. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 153-156.

39. Якимова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 108-117. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>.

40. Grynko T., Hviniashvili T., Shinkarenko A. Features of formation of motivation mechanism and stimulation of entrepreneurial structure staff. *Economic scope*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>.

41. Ignatiuk, V., Tunina, H. Personnel motivation as a factor in increasing the efficiency of the enterprise management system. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2(1). С. 75-83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>.

42. Khaminich S. Innovative management methods in the socially-oriented system of the enterprise. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2023. № 2(39). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-9>.

43. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Komsomolskyi M. Features and functions of professional motivation modern enterprise's personnel. *Economic scope*. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-21>.

44. Shulzhenko I., Doroshenko M., Sosnitskyi A. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Economic forum*. 2021. № 4, Т. 1. С. 158-163. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-22>.

45. Suryani L., Kurhayadi K., Susniwati S. Evaluating service quality and motivation in affecting employee performance in public sector. *Jurnal ilmu*

manajemen advantage. 2023. № 2, T. 7. C. 159-172. URL: <https://doi.org/10.30741/adv.v7i2.1225>.

46. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development / T. Korytko et al. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 2022. Vol. 43, no. 4. P. 545-554. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.49>.