

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ФОСТИК ВАДИМ АНДРІЙОВИЧ**

## **Сучасні підходи до мотивації та стимулювання персоналу**

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

Виконав студент групи МЕНУПзм-21  
Фостик Вадим Андрійович

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана  
Анатоліївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність, цілі та функції мотивації та стимулювання персоналу	6
1.2. Класифікація сучасних підходів до стимулювання персоналу та взаємозв'язок мотивації, задоволеності працею та ефективності діяльності підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	18
2.1. Дослідження стану діяльності підприємства в сучасних умовах	18
2.2. Аналіз стану мотивації та стимулювання персоналу	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	32
3.1. Зарубіжний досвід застосування інноваційних методів мотивації	32
3.2. Напрямки вдосконалення системи стимулювання персоналу	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

## ВСТУП

**Актуальність теми** зумовлена низкою ключових тенденцій і викликів, які постали перед організаціями в умовах сучасної динамічної економіки та глобальної конкуренції. Сьогодні підприємства стикаються з необхідністю не лише утримувати компетентних працівників, а й формувати середовище, у якому вони готові демонструвати високі результати, проявляти ініціативу та інноваційність. Традиційні способи стимулювання, що базувалися переважно на матеріальних заохоченнях, уже не відповідають сучасним умовам: вони не здатні забезпечити довготривалу залученість персоналу, високу лояльність чи творчу активність. Це зумовлює потребу у впровадженні новітніх підходів до мотиваційного менеджменту.

Крім того, ефективна мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з підвищенням продуктивності, якістю управлінських рішень, інноваційним потенціалом та конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційні компанії демонструють, що саме сучасні мотиваційні стратегії сприяють формуванню згуртованих команд, зниженню рівня плинності кадрів та розвитку довготривалих трудових відносин. У контексті динамічних економічних змін та невизначеності модернізовані підходи до стимулювання працівників стають критично важливими для забезпечення адаптивності та стійкості організацій.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Основні сучасні підходи щодо посилення мотивації та стимулювання персоналу досліджено в наукових працях: Аграмакова Н. В., Барабанова І.В, Грішнєвої О.А, Дяків О.П, Зось-Кіор М. В., Колота А.М., Коцура А.С., Кравчук О. І., Кривошеєвої В.В., Литовченко І. В. Лібанової Е.М., Лівощко Т.В., Магас М. А., Марценюк О. В., Максимець Ю.В., Мисливець К.В. Прохоровської С. А., Островерхова В. М., Цимбалюк С.О., Щербак В. Г., Шильнікова З. М. та ін.

**Мета кваліфікаційної роботи** – обґрунтувати необхідність мотивації та стимулювання персоналу в умовах сучасної економіки та динамічних змін на ринку праці.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність, цілі та функції мотивації та стимулювання персоналу;
- обґрунтувати класифікацію сучасних підходів до стимулювання персоналу та виявити взаємозв'язок мотивації, задоволеності працею та ефективності діяльності підприємства;
  - дослідити стан діяльності підприємства в сучасних умовах;
  - провести аналіз стану мотивації та стимулювання персоналу;
  - запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу;
- з'ясувати можливості застосування зарубіжного досвіду інноваційних методів мотивації на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес мотивації та стимулювання персоналу до високопродуктивної праці ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Предмет дослідження** – сучасні підходи, методи та інструменти мотивації та стимулювання працівників, а також їх вплив на результативність трудової діяльності.

**Методи дослідження.** При підготовці кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез для вивчення теоретичних підходів до мотивації та порівняння сучасних моделей; порівняльний метод для зіставлення традиційних і сучасних мотиваційних стратегій; системний підхід для комплексного аналізу взаємозв'язку мотиваційних чинників і результативності роботи персоналу; метод узагальнення для формування висновків та рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних систем; огляд емпіричних даних та кейс-аналіз – для вивчення сучасних практик успішних компаній; соціологічного опитування для вивчення стану стимулювання та мотивації персоналу.

**Практична значущість** результатів дослідження полягає у формулюванні практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів для посилення мотивації та стимулювання персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

**Наукова новизна одержаних результатів:**

систематизовано та узагальнено сучасні інноваційні інструменти мотивації, що дозволило визначити їх спільні та відмінні характеристики, ефективність і сфери застосування; запропоновано структурно-функціональну модель сучасної мотиваційної системи, яка поєднує економічні, соціально-психологічні, цифрові та ціннісні чинники і відображає їх взаємозв'язок з результативністю праці; виявлено особливості впливу нематеріальних та психологічних стимулів на поведінкові реакції працівників.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Сутність, цілі та функції мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація та стимулювання персоналу є наріжними каменями ефективного управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей будь-якої організації. Хоча ці поняття часто використовуються як синоніми, вони мають важливі відмінності, які визначають їхню сутність та функціональне значення.

Сутність мотивації полягає у внутрішньому спонуканні людини до певної діяльності. Це процес формування внутрішнього стану, який змушує людину діяти, докладати зусиль та наполегливо працювати для задоволення власних потреб і досягнення цілей. Мотивація виходить із самої людини (інтереси, потреби, цінності) і спрямована на задоволення цих внутрішніх потреб. Мотивований співробітник працює ефективно не лише за винагороду, а тому, що бачить сенс у своїй праці та отримує від неї задоволення або можливість самореалізації.

Сутність стимулювання полягає у зовнішньому впливі на працівника через використання різних благ і вигод (стимулів), які мають для нього цінність. Стимулювання є інструментом управління, який організація використовує для спрямування діяльності персоналу на досягнення своїх цілей. На відміну від мотивації, стимулювання є зовнішнім впливом (премії, бонуси, соціальні пакети, кар'єрне зростання) і використовується для того, щоб спонукати людину до конкретних, бажаних для організації дій. Стимули лише тоді перетворюються на мотивацію, коли вони відповідають внутрішнім потребам і цінностям працівника.

А. Колот розглядає мотивацію як «... складне, багатопланове явище у сфері праці, опанування якого потребує міждисциплінарного підходу, поєднання різних методологічних засобів, застосування наукових знань з економіки праці, управління персоналом, психології, соціології, трудового права тощо» [11].

Інші науковці мотивацію трактують як «бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність» [8].

А. М. Колот та С.О. Цимбалюк мотивацію формулюють як: 1) «характеристику психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу й характеризує міру її трудової активності» [11, с. 20]; 2) «процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності» [11, с. 20]; 3) «сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [11, с. 20].

Незважаючи на відмінності у сутності, мотивація та стимулювання мають спільні ключові цілі, спрямовані на підвищення ефективності організації:

1. Підвищення продуктивності праці: Основна мета – спонукати співробітників докладати максимум зусиль, що безпосередньо призводить до збільшення обсягів виробництва або якості послуг.

2. Досягнення стратегічних цілей: Спрямування індивідуальних зусиль на реалізацію місії та стратегічних пріоритетів компанії. Мотивація допомагає «прив'язати» особисті цілі працівника до цілей організації.

3. Залучення та утримання кваліфікованого персоналу: Високий рівень мотивації та привабливі стимули роблять компанію бажаним роботодавцем, знижуючи плинність кадрів і витрати на пошук нових співробітників.

4. Формування лояльності та відданості: Створення позитивного психологічного клімату та почуття справедливості, що підвищує задоволеність роботою і сприяє відданості компанії.

5. Розвиток творчості та ініціативи: Заохочення до пошуку нових рішень, покращення процесів та прояву активної позиції.

Мотивація та стимулювання виконують низку критично важливих функцій у системі управління персоналом. функції мотивації та стимулювання подано у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Функції мотивації та стимулювання**

<b>Функція</b>	<b>Опис</b>
<b>Спонукальна</b>	Формування внутрішнього прагнення до дій (мотивація) або використання зовнішніх важелів (стимулів) для активізації діяльності персоналу.
<b>Орієнтуюча</b>	Спрямування дій працівників у потрібне русло, згідно з поставленими організацією завданнями та стандартами. Стимули чітко вказують, які результати та поведінка є пріоритетними.
<b>Регулююча</b>	Забезпечення необхідного рівня інтенсивності, старанності та наполегливості у виконанні роботи. Вона корегує поведінку, підтримуючи високу віддачу.
<b>Формуюча /Розвиваюча</b>	Сприяння розвитку професійних навичок, підвищенню кваліфікації та особистому зростанню співробітників, оскільки багато мотиваційних програм пов'язані з навчанням та кар'єрним розвитком.
<b>Контрольна /Оцінювальна</b>	Дозволяє керівництву оцінювати ефективність роботи працівників, оскільки система стимулювання тісно пов'язана з показниками результативності (KPI).

Примітка. Складено з врахуванням [11; 24; 25; 33].

Таким чином, мотивація – це внутрішній рушій, що забезпечує бажання працювати, тоді як стимулювання – це зовнішній механізм, що надає привід і засоби для досягнення цілей. Ефективна система управління персоналом будується на гармонійному поєднанні цих двох елементів. Організація повинна не лише пропонувати адекватні зовнішні стимули (гроші, бонуси), але й створювати умови, які сприяють внутрішній мотивації (цікава робота, визнання, можливість розвитку). Тільки в цьому випадку можна досягти синергії між особистими прагненнями співробітників та цілями компанії, забезпечуючи її стійкий розвиток та успіх.

Системи стимулювання є інструментарієм управління і зазвичай поділяються на чотири основні категорії, які впливають на працівників через різні канали: фінансовий, соціальний, професійний та організаційний.

1. Економічні (матеріальні) стимули – найбільш очевидний та потужний вид стимулювання, що безпосередньо задовольняє базові та вторинні потреби людини у забезпеченні. Їх можна поділити на грошові та негрошові стимули. До грошових стимулів відносимо:

- Заробітну плату, яка виступає певним розміром винагороди за працю, забезпечуючи почуття стабільності та справедливості.
- Премії та бонуси є виплатами за конкретні досягнення (виконання плану, успішний проєкт, річні результати) та є прямим заохоченням до високої продуктивності.
- Комісійні та відсотки, найбільш поширені у продажах, коли винагорода прямо залежить від обсягу отриманого доходу.
- Участь у прибутках передбачає розподіл частини прибутку компанії між співробітниками, що мотивує їх думати як власників.
- Опціони на акції передбачають надання права купити акції компанії за фіксованою ціною та є потужним стимулом лояльності та довгострокового інтересу до успіху організації.

Негрошові стимули охоплюють:

- Соціальний пакет (бенефіти): медичне страхування, страхування життя, пенсійні програми, оплата лікарняних та відпусток, що створює відчуття захищеності.
- Компенсації: оплата харчування, мобільного зв'язку, проїзду, абонементів у спортзал.
- Службові переваги: надання службового автомобіля, ноутбука, оплата навчання.
- Гнучкий графік / віддалена робота: хоча це не прямі гроші, це цінується як «комфорт» і «баланс життя та роботи», що має високу економічну цінність для працівника.

2. Організаційно-адміністративні стимули, пов'язані з організацією праці, владою, відповідальністю та статусом усередині компанії.

- Делегування повноважень передбачає надання працівникам більшої самостійності у прийнятті рішень, що підвищує почуття відповідальності та значущості.

- Ротація та збагачення праці вказує на зміни або розширення функціональних обов'язків для уникнення монотонності та використання різних навичок.

- Кар'єрне зростання (просування по службі) вказує на можливість займати вищі посади, що є потужним стимулом для амбіційних співробітників.

- Чітке визнання заслуг передбачає публічну похвалу та визнання результатів роботи на зборах.

- Встановлення викликів вказує на постановку складних, але досяжних цілей, робота над якими сама по собі є мотиватором [15; 17; 24].

3. Соціально-психологічні стимули впливають на емоційний стан, почуття приналежності, самооцінку та міжособистісні відносини. Вони особливо важливі для задоволення потреб вищого рівня (за теорією Маслоу).

- Визнання та повага може реалізовуватися через публічне відзначення успіхів (дошка пошани, нагороди, грамоти).

- Створення позитивного клімату: сприятлива атмосфера, дружні стосунки в колективі, справедливе ставлення керівництва.

- Корпоративна культура: заходи (тімблдинги, корпоративи), які зміцнюють командний дух та приналежність до компанії.

- Зворотний зв'язок (Feedback): конструктивна критика та похвала; регулярний, чесний зворотний зв'язок від керівника є важливим соціальним стимулом.

- Участь в управлінні: залучення співробітників до обговорення важливих рішень, створення робочих груп.

4. Моральні стимули апелюють до цінностей, гордості та професійної честі працівника.

- Професійна честь, а саме можливість працювати над соціально значущими або інноваційними проєктами, що викликає гордість за свою роботу.
- Похвала та подяка, зокрема особиста подяка від керівника або засновника компанії.
- Нагороди та знаки відмінності: почесні звання, медалі, пам'ятні подарунки.
- Надання «вільного часу» як винагороди: додатковий вихідний або оплачувана відпустка за видатні досягнення.

Ефективна система стимулювання завжди комплексна – вона поєднує матеріальні заохочення з нематеріальними, щоб задовольнити різноманітні потреби різних категорій співробітників. «HR-менеджерам треба розуміти, що підвищення ефективності роботи організації в умовах сучасних викликів можливе лише за рахунок підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу та рівня його працездатності. Важливу роль у цьому має відігравати комплексна система мотивації працівників. Менеджерам з управління персоналом потрібні чіткі інструменти для здійснення цього впливу, адже мотивувати працівників означає спонукати їх до високої продуктивності праці» [25].

Зупинимося детальніше на основних принципах побудови ефективної системи стимулювання (табл.1.2). Побудова ефективної системи стимулювання – це складний процес, що вимагає дотримання низки ключових принципів. Ці принципи гарантують, що стимули будуть справедливими, прозорими та справді мотивуючими для персоналу.

Принцип комплексності (системності) вказує, що система стимулювання має бути багатогранною, поєднуючи матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні (соціальні, моральні, організаційні) стимули. Гроші важливі, але довгострокову лояльність та внутрішню мотивацію забезпечують фактори визнання, розвитку та сприятливого клімату. Комплексність дозволяє задовольнити потреби різних категорій працівників.

### Сутність та умови застосування принципів побудови ефективної системи стимулювання

№	Принцип	Сутність та мета	Застосування / ключові питання
1	Комплексність (системність)	Використання широкого спектру стимулів: матеріальних (гроші, пільги) та нематеріальних (визнання, розвиток).	Чи задовольняються потреби працівників на різних рівнях (фізичні, соціальні, самореалізація)?
2	Справедливість	Винагорода має бути об'єктивною, відповідати внеску працівника, бути конкурентною на ринку (зовнішня) та послідовною в межах компанії (внутрішня).	Чи є оплата праці справедливою порівняно з іншими посадами всередині та поза компанією?
3	Прозорість та зрозумілість	Чітке розуміння працівниками того, за що, як і коли вони отримують винагороду.	Чи може кожен працівник самостійно розрахувати свою премію?
4	Гнучкість та диференціація	Враховання індивідуальних потреб та відмінностей між співробітниками та можливість адаптації системи до змінних умов.	Чи пропонуються різні стимули для різних груп працівників?
5	Адекватність (значущість)	Розмір стимулу має бути відповідним до складності, важливості та результатів виконаної роботи, щоб мати мотиваційний ефект.	Чи є винагорода достатньо значною, щоб спонукати до екстра-зусиль?
6	Своєчасність	Винагорода має слідувати за досягненням якомога швидше, щоб встановити прямий зв'язок між дією та заохоченням.	Чи отримують працівники премії одразу після закриття проекту чи оцінки результатів?
7	Націленість на результат	Стимулювання має бути безпосередньо пов'язане з КРІ та кінцевими показниками, що ведуть до досягнення стратегічних цілей компанії.	Чи стимулює компанія те, що дійсно має значення для бізнесу, а не просто «активність»?

Примітка. Складено автором з врахуванням [4; 11; 14].

2. Принцип справедливості свідчить, що стимулювання має базуватися на об'єктивній оцінці внеску працівника. Це включає два аспекти справедливості: внутрішня справедливість, тобто винагорода за аналогічну роботу чи подібний рівень кваліфікації має бути однаковою в межах компанії та зовнішня справедливість (рівень оплати праці має бути конкурентним порівняно з ринком праці, щоб залучати та утримувати таланти).

3. Принцип прозорості та зрозумілості вказує на те, що кожен співробітник повинен чітко розуміти: за що він отримує винагороду (критерії та показники); як його зусилля перетворюються на результат (формули розрахунку премій); хто і коли приймає рішення про заохочення; чому це важливо: непрозорість створює недовіру, демотивує та викликає відчуття упередженості.

4. Принцип гнучкості та диференціації засвідчує, що система повинна враховувати індивідуальні потреби та відмінності між працівниками (вік, стаж, посада, особисті цінності); бути гнучкою, тобто періодично мають переглядатися та адаптуватися стимули відповідно до економічних змін чи стратегічних пріоритетів компанії; диференціація залежно від потреб працівника (молоді співробітники можуть більше цінувати навчання та кар'єрне зростання, тоді як досвідчені – соціальні пакети та стабільність).

5. Принцип адекватності (значущості) підтверджує, що розмір винагороди має бути відповідним до складності, важливості та результатів виконаної роботи. Стимул повинен бути достатньо значущим, щоб мотивувати. Незначна премія за велике досягнення може бути сприйнята як образа.

6. Принцип своєчасності - стимул має слідувати за досягненням якомога швидше. Часовий розрив між досягненням результату та отриманням винагороди знижує її мотиваційний ефект. Працівник повинен мати прямий зв'язок між своєю дією та заохоченням.

7. Принцип націленості на результат вказує, що система стимулювання повинна бути тісно пов'язана з ключовими показниками ефективності (КРІ) як індивідуальними, так і командними, що ведуть до стратегічних цілей компанії. Стимулювати потрібно кінцевий результат (якість, прибуток, вчасність), а не просто процес чи «активність» (табл. 1.2). Ці сім принципів є основою для створення стійкої, справедливої та потужної системи, яка перетворює зусилля персоналу на високі організаційні показники

## 1.2. Класифікація сучасних підходів до стимулювання персоналу

Сучасні підходи до стимулювання персоналу можна класифікувати за різними критеріями, найпоширенішими з яких є напрямок впливу (матеріальні/нематеріальні) та характер впливу (індивідуальні/групові).

За напрямком впливу (матеріальні та нематеріальні). Дана класифікація є найбільш фундаментальною і відображає, на які потреби працівника спрямований стимул. Так матеріальні спрямовані на задоволення фінансових та соціально-побутових потреб. Це можуть бути :

- грошове стимулювання, оплата за результатами; системи, що безпосередньо пов'язують винагороду з показниками продуктивності (KPI), якістю чи прибутком (наприклад, бонуси, комісійні, премії); участь у капіталі через надання співробітникам можливості стати співвласниками компанії через опціони на акції або схеми розподілу прибутку, що стимулює довгострокову лояльність.

- негрошове стимулювання (непряме): соціальний пакет (бенефіти); медичне страхування, пенсійні програми, оплата навчання, корпоративний транспорт; компенсаційний пакет: гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, додаткові оплачувані відпустки (ці стимули мають матеріальну цінність для працівника, оскільки економлять його кошти або час) [15; 24; 25].

Нематеріальні підходи, спрямовані на задоволення соціальних потреб, потреби у визнанні, повазі та самореалізації.

Організаційно-адміністративні підходи, пов'язані з покращенням змісту та організації праці. Вони передбачають: збагачення праці, тобто надання працівникові більшої відповідальності, автономії та різноманітності завдань; делегування повноважень дає змогу залучати до прийняття рішень персонал, що підвищує у них відчуття значущості; кар'єрний розвиток вказує на чіткі плани просування, ротацію, наставництво.

- Соціально-психологічні (моральні) підходи визначаються визнанням: публічною похвалою, нагородами, грамотами, подяками від керівництва; створення сприятливої культури: командна робота, тимбілдинги, покращення комунікацій та повага до особистості; формування місії: підключення працівника до високої мети, цінностей та соціально значущих проєктів, що викликає гордість [15; 24; 25].

За характером впливу сучасні підходи до стимулювання персоналу (індивідуальні та колективні). Дана класифікація визначає, на який суб'єкт спрямований стимул – на окремого працівника чи на групу. Індивідуальні підходи, спрямовані на заохочення особистих досягнень, зусиль та професійних якостей. Це можуть бути індивідуальні бонуси, премії за виконання індивідуальних KPI; підвищення кваліфікації (оплата персональних курсів, семінарів, тренінгів); індивідуальний розвиток (надання менторства або коучингу); надання статусу( підвищення на посаді, присвоєння почесних звань . Колективні (групові) підходи, спрямовані на заохочення спільної роботи, синергії та командного результату. До них відносимо: командні премії: Винагорода команді або відділу за досягнення загального результату (наприклад, завершення проєкту, досягнення плану продажів відділом); участь у прибутку компанії; командні бенефіти: корпоративні заходи, додатковий бюджет на розвиток відділу.

За часом впливу (короткострокові та довгострокові). Короткострокове стимулювання, спрямоване на оперативне підвищення продуктивності та виконання поточних завдань (від декількох днів до року). Це можуть бути: щомісячні або квартальні премії, грошові винагороди за швидке вирішення проблеми, бонуси за перевиконання плану. Довгострокове стимулювання спрямоване на утримання ключових співробітників, підвищення лояльності та орієнтацію на стратегічні цілі компанії (від 1 року і більше).

Отже, сучасні організації прагнуть використовувати інтегрований підхід, поєднуючи ці класифікації. Наприклад, для менеджера середньої ланки можуть бути застосовані: матеріальне стимулювання (бонус за KPI), нематеріальне

(делегування відповідальності), індивідуальне (премія за особистий внесок) та довгострокове (участь у пенсійній програмі). Це дозволяє створити багатofакторну систему, що охоплює всі аспекти потреб працівника.

Ці три класифікації (за напрямком, характером і часом) дозволяють HR-фахівцям будувати гнучкі та комплексні системи Total Rewards (загальної винагороди), які впливають на працівника на всіх рівнях.

В дослідженні підходів до мотивації та стимулювання не можливо залишити поза увагою взаємозв'язок між мотивацією персоналу, задоволеністю працею та ефективністю діяльності підприємств, адже це не просто лінійний ланцюг, а складна синергетична система, де кожен елемент підсилює інші, створюючи потужний організаційний двигун. Розуміння цієї тріади є критично важливим для формування успішної стратегії управління людськими ресурсами.

Мотивація є першою ланкою в цьому ланцюзі – це внутрішня сила, яка спонукає працівника докладати зусиль, працювати наполегливо та досягати поставлених цілей. Вона визначає напрямок, інтенсивність і стійкість поведінки людини на робочому місці. Адже, мотивований працівник: активно шукає рішення, а не чекає вказівок; докладает більше зусиль і часу для виконання завдання; демонструє ініціативу та прагнення до самовдосконалення. Задоволеність працею – це позитивний емоційний стан, що виникає внаслідок сприйняття працівником своєї роботи та робочого середовища як такого, що відповідає його очікуванням, потребам та цінностям. Взаємозв'язок між мотивацією та задоволеністю є двостороннім: 1) якщо висока мотивація дозволяє працівнику успішно досягати цілей і отримувати відповідну винагороду (як матеріальну, так і моральну), це призводить до почуття компетентності та успіху, що формує високу задоволеність; 2) високий рівень задоволеності створює позитивне ставлення до компанії, знижує стрес і підвищує лояльність, що, своєю чергою, підтримує внутрішню мотивацію та готовність докладати додаткових зусиль. Працівники, які задоволені своєю

роботою, демонструють нижчу плинність кадрів, менше прогулів і активніше долучаються до життя компанії. Вони стають адвокатами бренду роботодавця.

Ефективність діяльності підприємства – це міра, в якій організація досягає своїх цілей, використовуючи наявні ресурси. Вона є апогеєм успішного взаємодії мотивації та задоволеності: мотивований працівник докладатиме максимум зусиль та задоволений працівник лояльний, прагне залишатися в компанії і підтримує якість. Коли ці два чинники поєднуються, підвищується якість продукції/послуг, знижуються операційні витрати, зростає швидкість реалізації проєктів і, як наслідок, збільшується прибуток і конкурентоспроможність підприємства. Висока задоволеність не може компенсувати низьку мотивацію, так само як і висока мотивація без належних умов праці (які є джерелом задоволеності) швидко вичерпається.

Найважливішим елементом системи є наявність зворотного зв'язку. Успішна діяльність підприємства, спричинена високою мотивацією та задоволеністю, створює ресурси для їхнього подальшого процвітання. Ефективність праці збільшує прибуток підприємства, а це дає змогу компанії підвищувати винагороду (компенсація), розширювати пільги та інвестувати в розвиток (кар'єра). Ці поліпшення, своєю чергою, посилюють мотивацію та задоволеність працівників, запускаючи цикл знову.

Таким чином, мотивація є енергією для діяльності, задоволеність – індикатором якості робочого середовища, а ефективність – результатом їхньої синергії. Організація, яка інвестує у створення справедливої системи стимулювання (що підтримує мотивацію) та культури поваги та розвитку (що забезпечує задоволеність), формує стійку основу для довгострокового успіху та високої продуктивності. Це єдина система, де турбота про персонал прямо конвертується у фінансові показники.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

#### 2.1. Дослідження стану діяльності підприємства в сучасних умовах

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є однією з провідних компаній України на ринку вапняку (вапнякового каменю) та його переробки. В сучасних умовах діяльність підприємства характеризується високою спеціалізацією, орієнтацією на якість та інновації, а також значною увагою до операційної ефективності та розвитку персоналу.

Основна діяльність підприємства – це видобування та переробка вапнякового каменю з родовищ, розташованих у Тернопільській області (зокрема, на Галущинецькому, Максимівському та Старозбаразькому кар'єрах) [19; 20]

Основна продукція компанії:

- Щебінь вапняковий: Широкий асортимент фракцій (наприклад, 0-5 мм, 5-20 мм, 20-50 мм) для будівельної та дорожньої галузей.
- Високоякісний мінеральний порошок виробляється на сучасному обладнанні (заводі фірми Loesche, Німеччина) і є ключовим компонентом для дорожнього будівництва та виробництва сухих будівельних сумішей.
- Камінь бутовий та відсів.
- Вапно (гашене та негашене) та вапнякове борошно.

Продукція ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є критично важливою для низки великих галузей:

- Будівництво: основний споживач щебеню та мінерального порошку.
- Металургія: використання вапняку як флюсу.

- Цукрова галузь: вапно використовується в процесі очищення цукрового соку.

Силікатна промисловість [19].

В сучасних умовах, коли конкуренція та вимоги до стандартів зростають, підприємство робить акцент на модернізації. Компанія послідовно впроваджує високотехнологічні методи видобутку та переробки, що дозволяє нарощувати обсяги видобутку (до 2,8 млн. тонн на рік) та забезпечувати стабільну якість. Якість продукції розглядається як ключова конкурентна перевага. Застосовуються процеси первинного очищення гірничої маси перед дробленням для забезпечення високих характеристик, необхідних, зокрема, металургійній галузі. Продукція обов'язково сертифікована та відповідає національним стандартам.

Діяльність підприємства в сучасних умовах спрямована на оптимізацію всіх процесів:

- Lean, Kaizen, TOC: Керівництво застосовує кращі світові підходи управління виробництвом (такі як Lean – ошадливе виробництво, Kaizen – безперервне вдосконалення, Теорія обмежень (TOC)) для зменшення втрат та підвищення маржинальності.

- Автоматизація логістики: запровадження спеціалізованих ІТ-рішень для автоматизації процесу створення залізничних накладних та зменшення впливу людського фактора при відвантаженні на вагони.

Прозорість: створення прозорих процесів управління на всіх рівнях для підвищення ефективності та інвестиційної привабливості [19; 20]

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» визнає важливість людського капіталу як складової сталого успіху. Як було згадано у попередніх обговореннях, впровадження прогресивних програм розвитку та мотивації працівників є традиційною практикою:

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є важливим постачальником сировини для стратегічних галузей економіки, активно працює над підвищенням ефективності та якості у складних сучасних умовах.

Діяльність ПрАТ «Тернопільський кар'єр» та аналогічних виробників будівельних матеріалів в умовах повномасштабної війни та економічних викликів зазнала комплексного впливу, що включає як значні проблеми, так і нові можливості, пов'язані з майбутньою відбудовою.

На початку повномасштабного вторгнення відбулося різке скорочення інвестицій та зупинка більшості комерційних і житлових будівельних проєктів через високі ризики, відтік населення та економічну невизначеність.

Чисельність персоналу компанії демонструє стійку тенденцію до зменшення, що переважно зумовлено воєнними подіями в Україні. Так, у 2021 році в компанії працювало 351 працівник, у 2024 р. – 241 працівник, а станом на 01.10. 2025 рік – 220 працівників. Динаміку зміни чисельності персоналу подано на рис. 2.1.

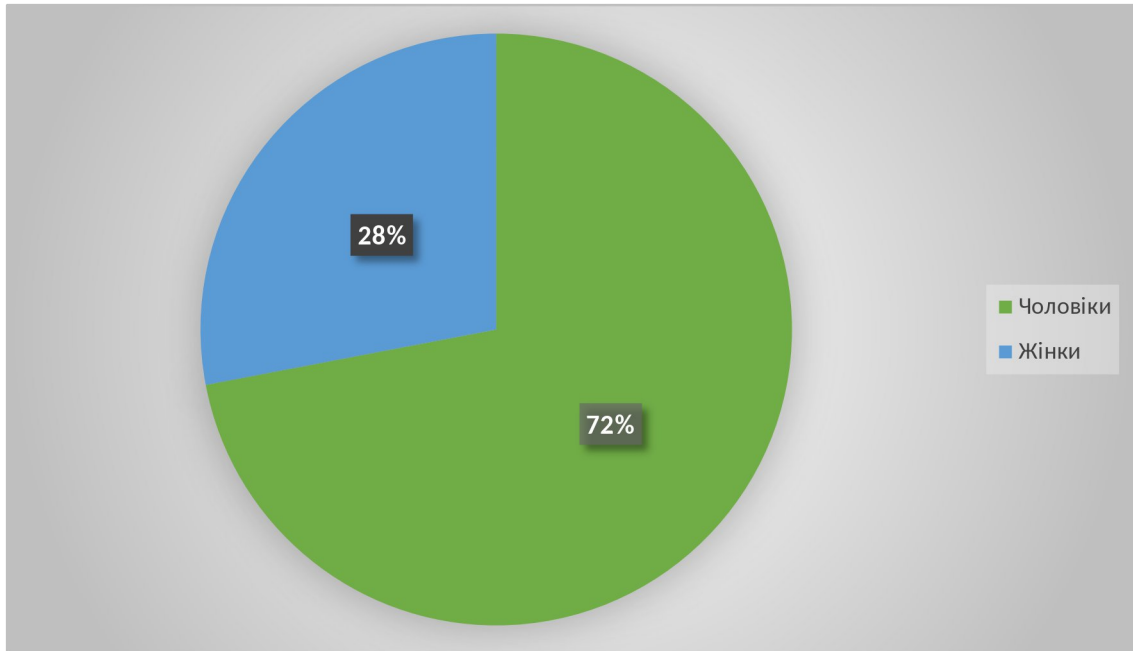


**Рис. 2.1 Чисельність персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Складено за інформацією підприємства.

За статевою ознакою в компанії переважно зайняті чоловіки – 72%, жінки відповідно – 28% ( рис.2.2). Такі статистичні дані цілком закономірні. Існує кілька об'єктивних причин, чому в кар'єрах, зокрема в Тернопільському кар'єрі, більшість працівників – чоловіки. Це пов'язано з характером роботи та умовами праці. Основні причини – це висока фізична важкість робіт та небезпечні умови праці. Робота в кар'єрі передбачає: підняття важких

предметів, роботу з масивною технікою, перебування у складних умовах (пил, шум, вібрація), тривале перебування на відкритому повітрі. Через це професії в кар'єрі традиційно вважаються фізично інтенсивними, а тому частіше їх обирають чоловіки. Кар'єр – це підвищений рівень ризику: можливість зсувів породи, рух великогабаритної техніки, високий рівень шуму та пилу.

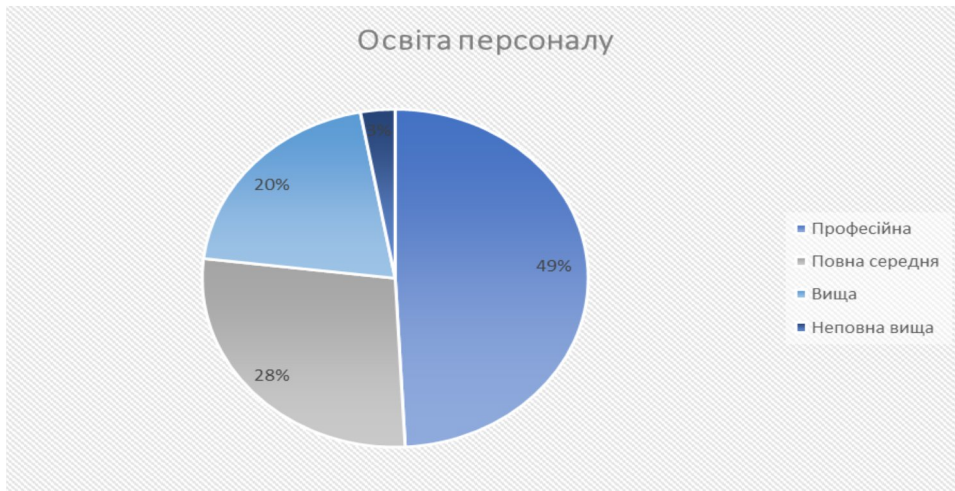


**Рис. 2.2. Чисельність персоналу ПрАТ**

Примітка. Складено за інформацією підприємства.

Аналіз структури освіти персоналу свідчить про те, що більшість працівників мають професійну освіту, яка становить 49% від загальної чисельності. Це свідчить про значну орієнтацію підприємства на практичні навички та фахову підготовку. Другу за чисельністю групу формують співробітники з повною середньою освітою – 28% опитаних. Це може вказувати на потенціал для подальшого навчання та підвищення кваліфікації, якщо підприємство зацікавлене в розвитку кадрового складу. Працівники з вищою освітою становлять 20%, що забезпечує наявність у колективі спеціалістів з глибшими теоретичними знаннями та здатністю виконувати більш складні функції. Найменшу частку займають співробітники з неповною вищою освітою – близько 3%, що є досить незначним показником. Загалом структура освіти

персоналу демонструє переважання практично підготовлених кадрів та наявність достатнього потенціалу для подальшого професійного розвитку колективу (рис.2.3) .

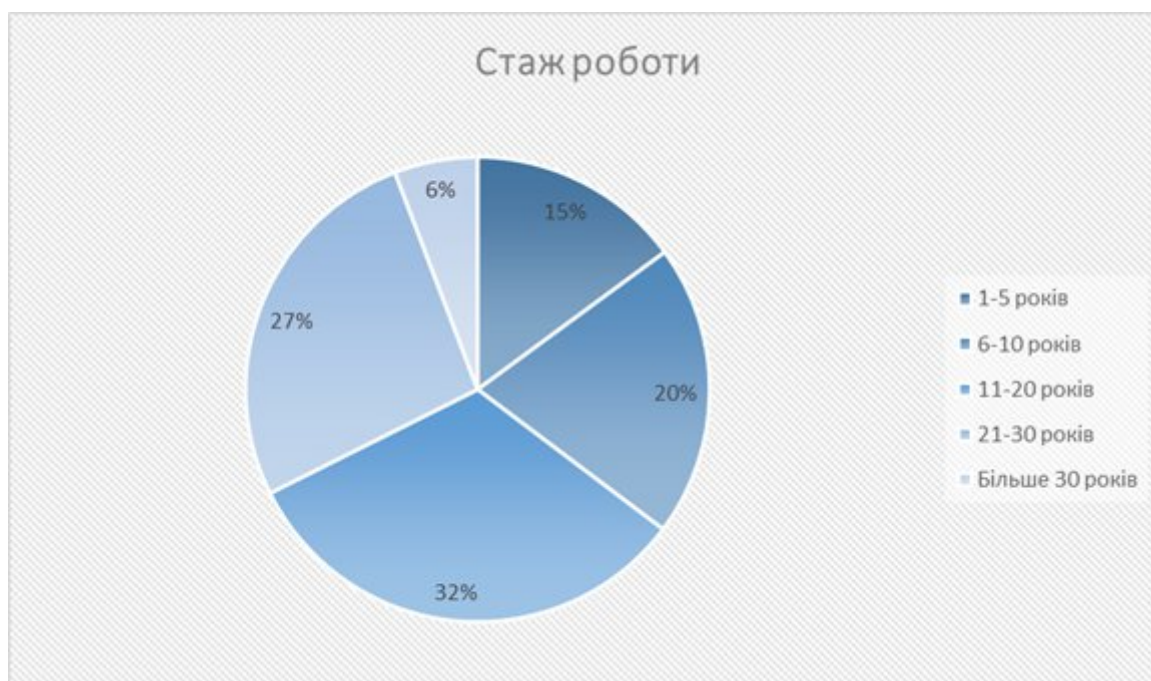


**Рис. 2.3. Освітній склад працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр» у 2024 році.**

Примітка. Складено за інформацією підприємства.

Кількість працівників відповідно до стажу відображена на рисунку 2. 4. Стаж роботи від 1 до 5 років мають 15% працівників; 6- 10 років – 20%; найбільша частка 11-20 років – 32%; найменша більше 30 років – 6 %. Аналіз розподілу працівників за стажем роботи демонструє збалансовану структуру колективу з помітною перевагою досвідчених співробітників. Найбільшу частку становлять працівники зі стажем 11–20 років – 32%. Це свідчить про стабільність кадрів та наявність значного практичного досвіду у більшій частини персоналу. Другу за чисельністю групу формують співробітники зі стажем 21–30 років, на яких припадає 27%. Така частка означає, що підприємство має ядро висококваліфікованих фахівців із тривалим досвідом роботи. Працівники зі стажем 6–10 років становлять 20%, що характеризує середню групу персоналу, яка вже володіє достатнім професійним рівнем і може активно розвиватися далі. Молодших співробітників зі стажем 1–5 років – 15%, що забезпечує оновлення колективу та можливість формування кадрового

резерву. Найменшу частку займають працівники зі стажем понад 30 років – 6%, що є природним показником для підприємств із довгостроковою історією. Загалом структура стажу персоналу є збалансованою та свідчить про наявність як досвідчених фахівців, так і працівників, що формують перспективний резерв розвитку.

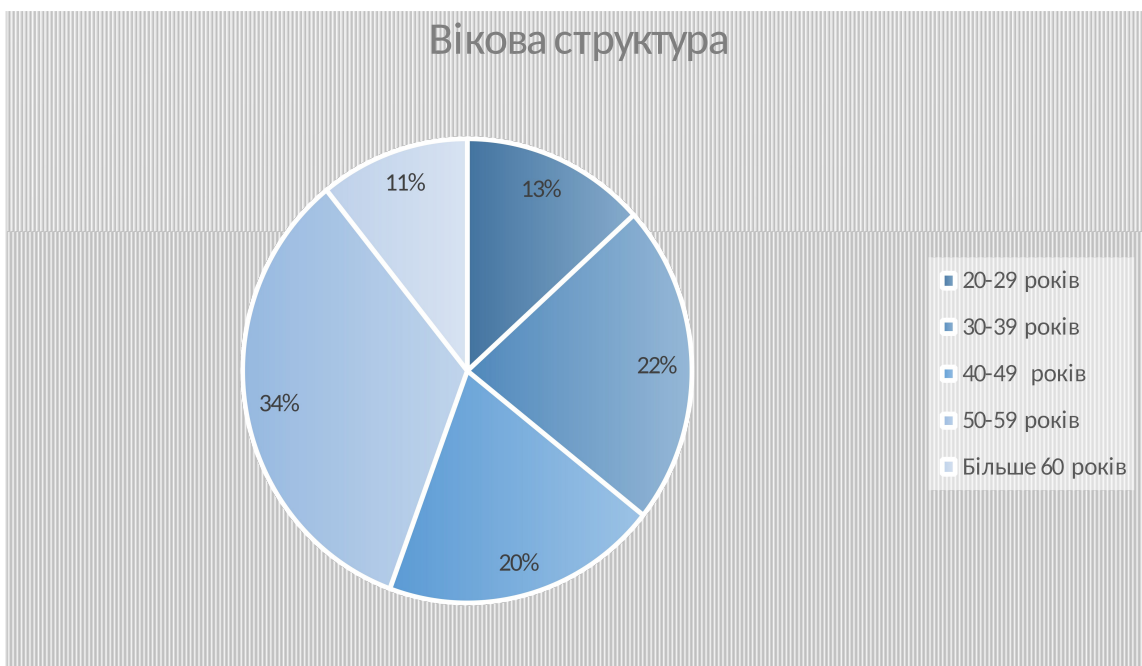


**Рис. 2.4. Кількість працівників за стажем роботи ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Складено автором за інформацією підприємства

Аналіз вікової структури персоналу показує, що колектив підприємства характеризується значною часткою працівників середнього віку та відносно рівномірним розподілом інших вікових груп. Найбільшу частку становлять співробітники у віці 50–59 років – 34%. Це свідчить про досвідченість кадрів та високий рівень професійної зрілості, що позитивно впливає на стабільність виробничих процесів. Працівники віком 30–39 років складають 22%. Це активна вікова група, що поєднує достатній досвід із високою продуктивністю та здатністю до професійного зростання. Співробітники віком 40–49 років – 20%, що також є суттєвою часткою персоналу та доповнює групу працівників,

які мають значний досвід та компетентність. Молодь віком 20–29 років становить 13%. Це забезпечує оновлення персоналу та створює кадровий резерв для розвитку підприємства. Найменша група – працівники понад 60 років, їх частка складає 11%. Вони є носіями унікального досвіду та знань, але потребують врахування вікових особливостей у кадровій політиці. Загалом вікова структура підприємства збалансована, з домінуванням досвідчених працівників, що забезпечує стабільність, а також наявністю молоді, яка сприяє динамічності та розвитку.



**Рис. 2.5. Вікова структура працівників ПрАТ «Тернопільський кар'єр»**

Примітка. Складено за інформацією підприємства.

Розподіл працівників робітничих професій станом на 01.10.2025 р. в компанії наведено в таблиці 2. Аналіз поданих даних про чисельність працівників за основними робітничими професіями дозволяє оцінити структуру кадрового складу та визначити, на яких напрямках зосереджена найбільша частина робітничого персоналу.

Найчисельнішу групу складають: машиністи – 50 осіб (28%), водії автотранспортних засобів – 32 особи (18%), грохотники – 27 осіб (15%).

Разом ці три професії формують понад половину всього робітничого персоналу. Це свідчить про те, що виробничий процес підприємства суттєво залежить від роботи механізованого та транспортного обладнання, а також від операцій, пов'язаних із подрібненням і грохоченням матеріалів. Центральний сегмент структури займають: оператори пульта керування – 16 осіб, майстри – 12 осіб, дробильники – 11 осіб. Ці спеціалісти забезпечують координацію, контроль та безпосереднє виконання технологічних операцій. Їх чисельність узгоджується з технічними потребами виробництва та кількістю задіяного обладнання. Найменше працівників представлено у професіях: електрослюсарі, електрозварники, слюсарі, токарі. Це допоміжні або вузькоспеціалізовані професії, що виконують ремонтні та технічні функції. Невелика чисельність цих працівників свідчить про оптимізацію ресурсів, оскільки такі роботи зазвичай не потребують великого штату. Загальна чисельність робітничого персоналу становить 179 осіб. Структура кадрів демонструє логічний розподіл, де найбільше працівників зосереджено на операціях, що є критичними для основного виробничого циклу. Водночас кількість допоміжних професій відповідає реальним потребам у обслуговуванні обладнання та підтримці виробничого процесу.

Таке співвідношення професій свідчить про раціонально побудовану кадрову систему, де ключові сегменти мають достатню укомплектованість, а допоміжні – оптимізовану чисельність.

## **2.2. Аналіз стану мотивації та стимулювання персоналу**

Стан мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві можна охарактеризувати як такий, що поєднує базові матеріальні стимули з обмеженою кількістю нематеріальних факторів. У цілому система забезпечує виконання мінімальних потреб працівників, однак має потенціал для вдосконалення.

Для вивчення стану мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві проведено соціологічне опитування методом анкетування (інструментарій анкетного опитування подано у додатку А). З'ясовано, що найбільш ефективними методами мотивації за результатами соціологічного опитування є премії та бонуси (це зазначили 27% респондентів), що підкреслює важливість матеріального стимулювання. Корпоративне навчання та розвиток посідає друге місце 19% опитаних, вказують на високу оцінку можливостей для професійного зростання. Середній рівень ефективності за результатами опитування належить гнучким режимам роботи та програмам нематеріального визнання – по 15% опитаних. Це свідчить про значну цінність балансу між роботою та особистим життям, а також публічного визнання заслуг. Менш вагомими, але важливими методами гейміфікація та психологічна підтримка/коучинг для 12% респондентів. Хоча ці методи є менш пріоритетними порівняно з матеріальними та освітніми, вони все ж складають суттєву частину загальної стратегії мотивації. Опитування показує, що сучасна мотивація є комплексною. Хоча матеріальні винагороди (премії/ бонуси) домінують, працівники також високо цінують інвестиції в їхній професійний розвиток і гнучкість умов праці (рис. 2.6).

Варто зазначити, що 46% респондентів зазначили, що регулярно отримували заохочення за результати роботи протягом останнього року, а 36% - інколи отримували. В ході дослідження респондентам було запропоновано виділити найбільш важливі для них види матеріального стимулювання (рис. 2.7).



**Рис. 2.6. Сучасні методи мотивації персоналу компанії**

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.



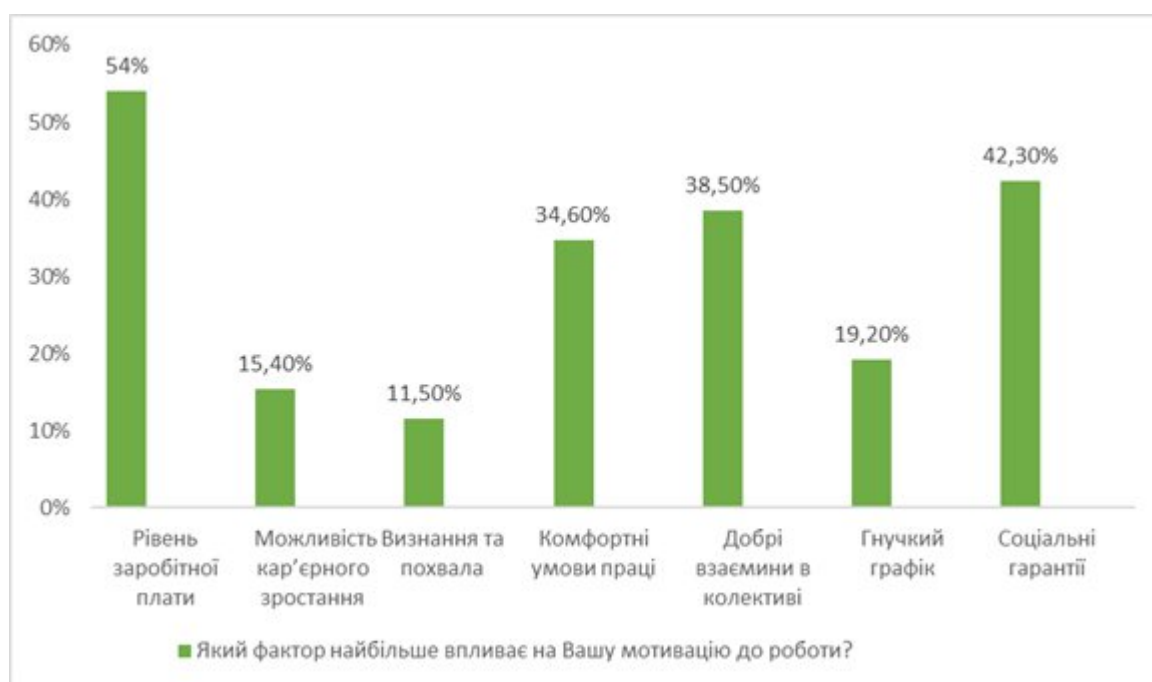
**Рис. 2.7. Найбільш важливі види матеріального стимулювання персоналу**

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Результати опитування дали змогу встановити, що: підвищення розміру зарплати є беззаперечним лідером для 46% опитаних, що свідчить про те, що для працівників найважливішим фінансовим стимулом є стабільне збільшення основного доходу; додаткові виплати (13-та зарплата, надбавки) посідають друге місце з 35%. Це показує, що періодичні, фіксовані доплати також є дуже

вагомим фактором; премії за результати роботи виокремили 19% респондентів. Це може свідчити про те, що хоча премії важливі, вони менш пріоритетні порівняно з підвищенням базової зарплати та гарантованими додатковими виплатами.

В ході дослідження з'ясовано, який фактор найбільше впливає мотивацію до роботи персоналу компанії. Найбільша частка опитаних вибрала рівень заробітної плати - 54% респондентів; соціальні гарантії - 42,3%; добрі взаємини в колективі 38,5 % (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Фактори, що найбільше впливають на мотивацію до роботи персоналу компанії**

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

В ході дослідження було встановлено види нематеріальної мотивації, що є найціннішими для персоналу. Можливість навчання та розвитку зазначили 27% опитаних (рис. 2.9). Працівники надають особливої цінності професійному росту, підвищенню кваліфікації, участі в тренінгах. Це підкреслює орієнтацію колективу на довгостроковий розвиток. Психологічну підтримку обрали майже чверть (23%) працівників, що відзначили важливість психологічного

комфорту та підтримки. Це може свідчити про підвищене навантаження, стресові фактори або потребу в емпатичній комунікації в колективі. Досить значущим є й потреба в неформальній взаємодії, розвитку командного духу та покращенні мікроклімату, що зазначили 19% опитаних. Участь у проєктах зазначили 15% респондентів. Достатньо значущим є бажання бути залученими до проєктної діяльності, що може вказувати на високу внутрішню мотивацію та потребу в автономії й відповідальності. Гнучкий графік / дистанційна робота 8% опитаних обрали. Цей вид мотивації виявився найменш популярним серед опитаних. Лише невелика частина працівників обирає саме гнучкість режиму як ключовий мотиватор (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Види нематеріальної мотивації, що є найціннішими для персоналу**

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Результати опитування свідчать, що в сучасних умовах респонденти найбільш ефективним методом стимулювання (рис. 2.10) вважають підвищені премії за результативність, що отримало найбільшу підтримку (31%). Це підкреслює важливість матеріальної мотивації як ключового фактора впливу на продуктивність праці. Водночас значна частка опитаних (27%) наголошує на важливості підтримки психологічного здоров'я, що свідчить про зростаюче

усвідомлення ролі емоційного благополуччя у формуванні ефективного і здорового робочого середовища. Третім за значущістю фактором респонденти визначили навчання сучасним цифровим компетентностям (19%), що демонструє потребу у розвитку навичок, необхідних для роботи в умовах цифрової трансформації. Дещо менше уваги отримали соціальні програми підтримки (15% респондентів), що все ж таки залишаються важливим компонентом комплексної системи стимулювання.



**Рис. 2.10. Найбільш ефективні методи стимулювання персоналу**  
Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Результати опитування показують, що найбільш значущим стимулом для підтримання мотивації працівників є своєчасна та справедлива оплата праці, яку відзначили 35% респондентів (рис. 2.11). Це свідчить про те, що матеріальна стабільність залишається головним чинником мотивації в сучасних умовах.



**Рис. 2.11. Найбільш значущі стимули для підтримання мотивації працівників**

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

На другому місці – гарантованість робочого місця (23%). Такий результат підкреслює, що працівники цінують впевненість у власному майбутньому та стабільність зайнятості. Третім за важливістю стимулом визначено додаткові пільги та компенсації, які обрали 19% респондентів. Це вказує на актуальність комплексної системи мотивації, що виходить за межі базового окладу. Можливість професійного розвитку є важлива для 15% опитаних, що демонструє прагнення працівників до вдосконалення компетенцій та кар'єрного зростання.

Отже, ефективність підприємства безпосередньо залежить від продуктивності, креативності та лояльності співробітників. Традиційні, суто матеріальні стимули втрачають свою ефективність, оскільки базові потреби працівників часто вже задоволені. Система стимулювання має мотивувати персонал до розвитку компетенцій та інноваційної діяльності. Здатність організації зберігати високий рівень мотивації та залученості персоналу в умовах невизначеності є критично важливою для операційної стійкості та швидкого відновлення бізнесу.

## Розділ 3

# ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

### 3.1. Зарубіжний досвід застосування інноваційних методів мотивації

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високої конкуренції на ринку праці провідні міжнародні компанії активно впроваджують інноваційні методи мотивації персоналу. Традиційні форми заохочення – заробітна плата, премії, соціальні гарантії – залишаються важливими, проте вже не забезпечують тривалої залученості та лояльності працівників. Саме тому компанії переходять до моделей, орієнтованих на автономію, творчість, добробут, розвиток та гнучкість.

В процесі підготовки кваліфікаційної роботи було досліджено та систематизовано міжнародні кейси інноваційних підходів до мотивації працівників. Окремі з цих методів варто застосовувати у ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Серед інноваційних методів мотивації персоналу, що застосовуються в зарубіжних компаніях варто виокремити:

1. Технологічні (HR-tech, аналітика, автоматія). Використання аналітики даних і штучного інтелекту для прогнозування ризиків відтоку, персональних навчальних планів, індивідуальних стимулів. Люди отримують пропозиції, що відповідають їхнім потребам і кар'єрним цілям; менеджери отримують інструменти для прийняття рішень.

2. Поведінково-орієнтовані (гейміфікація, ньюджментинг, дизайн поведінки). Перетворення робочих процесів на мотивуючі, змагання, системи бейджів, лідерборди, квести. Використовують елементи змагання, досягнень, соціального визнання. Активує внутрішню мотивацію через швидкий зворотний зв'язок і відчуття прогресу. Проте може бути вигорання від змагального тиску, фокус на метриках замість якості.

3. Персоналізовані/диференційовані (індивідуальні пакети, кар'єрні траєкторії). Короткочасні курси, менторські програми, внутрішні ротації, кар'єрні шляхи за навичками підтримують зростання, дають відчуття кар'єрного просування незалежно від формальних посад.

4. Культурні / організаційні (місія, автономія, гібридні команди). Розбиття на крос-функціональні автономні команди з правом приймати рішення зазвичай підвищує відповідальність, швидкість інновацій і залученість. Впроваджується через чіткі цілі (OKR), фасилітація лідерства, координаційні ролі (підтримка масштабування).

5. Соціальні та благополуччя-орієнтовані - це психологічна підтримка, фінансова освіта, фітнес-стимули, програми відновлення є добрими мотиваторами до праці. Працівник менше вигорає, що підвищує продуктивність і утримання. Варіанти роботи віддалено/в офісі, гнучкий час, експерименти з 4-денним тижнем підвищує баланс життя/роботи, знижує стрес, приваблює таланти.

6. Економічні інновації - мікрівинагороди та платформи винагород створюються для взаємного визнання між співробітниками. Вони мають швидкий позитивний фідбек підсилює бажану поведінку. Неклопіткі винагороди (кеш, ваучери), платформи для взаємного визнання між співробітниками. Швидкий позитивний фідбек підсилює бажану поведінку. Часткова участь співробітників у прибутках або капіталі компанії. більше пов'язує довгостроковий інтерес співробітника з компанією.

У таблиці 3.1 наведено найяскравіші приклади актуальних інноваційних підходів до мотивації, що застосовуються світовими лідерами різних галузей: технологічними корпораціями, платформними сервісами, виробничими компаніями та організаціями з розвиненими HR-практиками.

Інноваційні підходи до мотивації базуються на переході від зовнішньої мотивації до внутрішньої, де основними драйверами є: автономія (почуття контролю над роботою), майстерність (можливість розвиватися), усвідомленість цілей (розуміння значущості діяльності), визнання (соціальна

підтримка та оцінка внеску), довіра (відсутність надмірного контролю), емоційний комфорт і благополуччя (wellbeing). Такі підходи ґрунтуються на концепціях Д. Пінка, теорії очікувань Врума та когнітивно-поведінкових принципах дизайну поведінки.

Таблиця 3.1.

### Методи мотивації персоналу в зарубіжних країнах

Компанія	Інноваційний метод мотивації	Суть	Отриманий ефект
<b>Google</b>	20% Time (проекти за власними інтересами)	Співробітники можуть витратити 20% робочого часу на власні ідеї	Зростання інноваційності, поява Gmail, AdSense, підвищення мотивації
<b>Netflix</b>	Freedom & Responsibility Culture	Мінімум формальних правил, висока автономія, необмежені відпустки	Підвищення відповідальності та залученості, сильна корпоративна культура
<b>Microsoft</b>	Програми психологічного добробуту	Емоційна підтримка, коучинг, гнучкі графіки	Зниження вигорання, зростання продуктивності на 12–15%
<b>Salesforce</b>	Ohana Culture (культура сімейної підтримки)	Підтримка співробітників, волонтерські програми, «дні благополуччя»	Висока лояльність, утримання талантів, зростання командної згуртованості
<b>Zappos</b>	Компенсація за звільнення	Новим працівникам пропонують бонус за звільнення, якщо робота «не їх»	Формування команди з високою мотивацією і ціннісною відповідністю
<b>Spotify</b>	Squads & Tribes (автономні мінікоманди)	Кожна команда має свободу прийняття рішень і власні ритуали мотивації	Підвищення креативності та командної згуртованості
<b>Airbnb</b>	Employee Experience Approach	Окремий підрозділ, що відповідає за досвід працівника (як клієнта)	Зростання задоволеності персоналу, краща залученість
<b>Tesla</b>	Культура високих викликів та «місійна» мотивація	Мотивація через участь у глобальній технологічній місії	Висока продуктивність, формування культури драйву і швидких результатів
<b>Facebook (Meta)</b>	Hackathons	Командні марафони ідей з нагородами	Швидкі інновації, створення нових функцій продукту

Примітка. Укладено автором з врахуванням [16; 24 ; 33]

Проведемо аналіз інноваційних методів мотивації, представлених у таблиці 3.1. Автономія як ключовий фактор мотивації вказує на те, що одним із найефективніших інструментів є створення умов для самостійності й свободи прийняття рішень. Так, Google закріпив у практиці режим 20% Innovation Time, який дозволяє працівникам реалізувати особисті ідеї. Результативність цього методу підтверджена появою таких продуктів, як Gmail або AdSense. Ключовими показниками ефективності є приріст інноваційності, зростання eNPS та рівень утримання цінних працівників. Netflix демонструє ще один приклад автономії завдяки відомій культурі «Freedom & Responsibility». Компанія майже повністю усунула регламенти, дозволяючи співробітникам самостійно обирати спосіб організації роботи та навіть тривалість відпустки. Це сприяє високій залученості, але водночас вимагає зрілої корпоративної культури.

Культурні та ціннісно-орієнтовані моделі мотивації персоналу є найбільш характерними для:

Salesforce впровадила концепцію Ohana Culture, що базується на взаємній підтримці, співпраці та соціальній відповідальності. Сюди входять дні волонтерства, ментальні програми, а також системи визнання. Такий підхід зміцнює згуртованість і зменшує turnover.

Zappos застосовує унікальний метод «бонус за звільнення», коли працівнику пропонують гроші, якщо він відчуває, що компанія йому не підходить. Це дозволяє сформувати команду, максимально відповідну корпоративним цінностям і уникати демотивації через невідповідність культурі.

Інноваційні командні моделі та організаційний дизайн є характерними для Spotify та Atlassian. Зокрема, Spotify став відомим завдяки моделі *Squads & Tribes*, що передбачає роботу автономних гнучких команд з високим рівнем внутрішньої мотивації. Команди самі визначають підходи до роботи, ритуали та методи стимулювання. У таких командах зростає почуття відповідальності, а швидкість інновацій – одна з найвищих у галузі. Atlassian, у свою чергу, використовує *Team Playbooks* – набір структурованих практик для командної

співпраці, які сприяють формуванню здорової атмосфери та підвищенню ефективності брайнштормінгу і командної комунікації.

Однією з найсучасніших тенденцій орієнтація на досвід працівника та розгляд працівника як «внутрішнього клієнта». Airbnb створила спеціальні підрозділи, які відповідають за загальний досвід працівників: від онбордингу до розвитку та wellbeing. Велика увага приділяється інклюзії, доступності сервісів і психологічному комфорту. КРІ включають задоволеність ЕХ, швидкість адаптації та показники лояльності.

В умовах війни особливо актуально впровадити інклюзію, підтримку нейрорізноманітності та орієнтацію на різні групи працівників. Зокрема, SAP реалізувала програму Neurodiversity@Work, спрямовану на створення комфортного середовища для працівників з аутизмом. Компанія адаптує робочий простір, навчання та комунікаційні процеси. Це не лише підвищує соціальну відповідальність, а й дає можливість залучити співробітників із високими аналітичними здібностями, що важливо для ІТ-сфери. Вважаємо, що подібну практику варто впровадити і в досліджуваній компанії.

Інноваційні методи розвитку та освіти широко застосовуються в Amazon та IBM. Amazon пропонує програму Career Choice, фінансуючи перепідготовку працівників навіть у сфері, не пов'язаній із діяльністю компанії. Такий нестандартний підхід вважається довгостроковою інвестицією в працівника та підвищує його лояльність. IBM працює над переходом до моделі skills-first, створюючи гнучкі можливості для здобуття навичок через мікронавчання, онлайн-платформи та внутрішні академії.

Інноваційні методи генерації ідей та творчої мотивації. Meta (Facebook) широко застосовує хакатони як інструмент швидкого генерування нових ідей. Цей метод не тільки мотивує працівників до творчості, а й створює здорову конкуренцію та формує культуру інновацій.

З огляду на вище поданий зарубіжний досвід мотивації персоналу, вважаємо, що компанія варто застосовувати у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» може впроваджувати такі ідеї для швидких пілотів

- Пілот peer-to-peer recognition платформи на одному відділі (30 днів).
- Експеримент з micro-learning 10-хв на тиждень + видимі можливості підвищення кваліфікації.
- Тиждень wellbeing: доступ до консультацій + оцінка задоволеності.
- Малий бюджет spot bonuses за інноваційні ініціативи з коротким звітом про результат.

Практичні рекомендації для компанії варто застосовувати у ПрАТ «Тернопільський кар'єр»:

1. Автономія + відповідальність працюють найкраще. Моделі, що дають командам справжню автономію (Spotify, Semco), підвищують мотивацію, якщо паралельно існують чіткі метрики і механізми підзвітності.

2. Мотивація через сенс – довгостроковий драйвер. CSR/ESG-ініціативи й активна соціальна позиція підсилюють внутрішню мотивацію, особливо у поколінь Y/Z.

3. Гнучкість і персоналізація бенефітів. Політики типу «unlimited vacation» чи персоналізовані пакети (Netflix) працюють там, де є культура виконання і сильні менеджери.

4. Інноваційний час і внутрішні інкубатори стимулюють креативність. Виокремлення часу для власних проєктів або підтримка внутрішніх стартапів дає конкретні продукти і підвищує залученість (Google).

5. Ризики радикальних змін треба зважувати. Holacracy у Zappos показав, що радикальні перетворення можуть призвести до опору та відтоку – потрібна поетапність і підготовка.

З огляду на вивчений зарубіжний досвід вважаємо, що практичними кроками для впровадження в ПрАТ «Тернопільський кар'єр» можуть бути: пілотно запровадити елементи автономії – створити 1–2 «сквади» для проєктів з чіткими KPI; запустити внутрішній інкубатор або «20% time» у вигляді щомісячного хакатону + бюджет на реалізацію кращих ідей; переглянути пакет бенефітів та додати опції, які працівники можуть вибирати самі

(персоналізація); розвивати культуру сенсу – пов'язувати внутрішні ініціативи з CSR/волонтерськими програмами; пілот для нових моделей управління – тестувати самоуправління/гнучкі підходи на невеликому підрозділі, оцінювати масштабувати поступово.

### **3.2. Напрямки вдосконалення системи стимулювання персоналу**

Вдосконалення системи мотивації та стимулювання – це безперервний процес, спрямований на підвищення залученості, продуктивності та лояльності працівників. Сучасні підходи вимагають переходу від простих фінансових виплат до комплексної системи Total Rewards, яка враховує внутрішні потреби та цінності персоналу.

Вдосконалення матеріального стимулювання охоплює грошові та негрошові стимули та має на меті – забезпечити справедливість та конкурентність винагороди, а також її прозорий зв'язок із результатом. Зокрема перехід до Pay-for-Performance на основі KPI чітко прив'язує змінну частину винагороди (бонусів) до індивідуальних та командних ключових показників ефективності (KPI), які мають прямий вплив на стратегічні цілі підприємства. Диференціація винагороди працівникові забезпечує суттєву різницю у розмірі премії між середнім та високоефективним працівником.

Вдосконалюючи матеріальне стимулювання у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» варто орієнтуватися на результати праці. Основний шлях вдосконалення – це тісний зв'язок винагороди з об'єктивними показниками діяльності (KPI). Тому необхідно мінімізувати суб'єктивні оцінки. Бонуси повинні виплачуватися за досягнення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі (SMART) показників. Використання грейдової системи або системи оцінки посад для забезпечення того, що працівники з однаковою цінністю та складністю роботи отримують порівнянну винагороду.

Кожен працівник повинен розуміти, як саме формується його винагорода (оклад + надбавки + % від KPI).

Має бути диференційований розмір премій. Розмір змінної частини повинен суттєво відрізнятися для працівників з високою та середньою ефективністю. Мета – заохочувати найкращих і мотивувати середніх до зростання. Регулярний бенчмаркінг заробітної плати передбачає проведення систематичного аналізу ринку праці для забезпечення зовнішньої конкурентоспроможності базових окладів, особливо для ключових та дефіцитних спеціалістів. Впровадження гнучкого соціального пакету замість уніфікованого пакету дає змогу працівникам вибирати пільги у межах певного бюджету (наприклад, між додатковим медичним страхуванням, оплатою спортзалу чи курсами навчання), що підвищує цінність стимулу, оскільки він відповідає індивідуальним потребам. Важливим є і включення в пакет пільг, пов'язаних зі здоров'ям, таких як часткова компенсація абонементів, консультації психолога, підтримка віддаленої роботи. Пільги (бенефіти) є негрошовим матеріальним стимулом, який високо цінується персоналом.

Довгострокове стимулювання персоналу передбачає впровадження інструментів, які утримують висококваліфікованих фахівців, таких як опціони на акції або бонуси за стаж, прив'язані до загальних довгострокових результатів компанії.

Вдосконалення нематеріального стимулювання фокусується на задоволенні потреб у визнанні, самореалізації та зростанні, що є джерелом внутрішньої мотивації.

Варто зазначити, що сьогодні основними трендами використання ресурсів праці є: «розвиток гнучких режимів праці, пріоритетність добробуту співробітників, різноманітність та інклюзивність робочих місць, безперервне навчання, впровадження HR-аналітики, штучного інтелекту, автоматизація рутинних завдань за допомогою систем автоматизованого управління людськими ресурсами та автоматизованих платформ навчання співробітників, розвиток Soft skills працівників тощо. Завдяки широкій адаптації і

використанню ШІ на робочих місцях, функціонал яких можна стандартизувати алгоритмом, структура попиту на робочу силу в світі суттєво змінюється») [27].

Системи регулярного зворотного зв'язку дозволяють відійти від щорічної атестації до безперервного коучингу та зворотного зв'язку у режимі реального часу, що дає змогу оперативно коригувати поведінку та надавати визнання. Впровадження 360-градусної оцінки персоналу для більш об'єктивного сприйняття працівником свого внеску.

Розвиток кар'єрної траєкторії та навчання передбачає розробку прозорих кар'єрних карт для ключових посад, щоб працівники розуміли, що потрібно для переходу на наступний рівень. Інвестування в програми наставництва (менторингу) та ротації кадрів для розширення компетенцій. Важливим є і посилення системи визнання результатів праці. Впровадження різноманітних програм визнання (наприклад, щотижневе відзначення успіхів на загальних зборах, спеціальні нагороди за інновації, невеликі подарунки). Варто зазначити, що визнання має бути своєчасним і відповідати досягненню.

Вдосконалення організації праці та робочого середовища вказує на стимулювання через зміст роботи, культуру та гнучкість. Зокрема, збагачення та розширення змісту праці окреслює делегування працівникам більшої автономії та повноважень у прийнятті рішень (зменшення мікроменеджменту). Збагачення змісту роботи – надання складніших, різноманітніших та цікавіших завдань, що підвищує відчуття значущості. А підтримка балансу «Робота-Життя» безпосередньо залежить від впровадження у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» або розширення практики гнучкого графіку та віддаленої роботи (де це можливо). У сучасних умовах це один із найбільш цінних нематеріальних стимулів. Чітке донесення місії та стратегічних цілей компанії дає змогу працівникам зрозуміти, як їхня щоденна робота впливає на загальний успіх, особливо в соціально значущих компаніях як ПрАТ «Тернопільський кар'єр», що створює сенс у праці.

«Турбота роботодавця про збереження фізичного здоров'я, психічного та соціального благополуччя персоналу виступає потужним інструментом

мотивації, формуючи позитивний імідж компанії та підвищуючи її конкурентоспроможність на ринку праці. У час глобальної диджиталізації та гіподинамії, все частіше виникають ситуації, коли працівник фізично присутній на робочому місці, але фактично нездатний повноцінно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Причиною цього є не лише професійне вигорання, а й соматичне виснаження організму внаслідок відсутності безпечних умов праці, рухової активності та належної профілактики» [24].

Важливим для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є впровадження інноваційних методик, а саме : гейміфікація через використання ігрових елементів (бали, рейтинги, бейджі, змагання) для стимулювання досягнення рутинних або складних цілей. Гейміфікація підвищує залученість та створює позитивний досвід. Проведення постійного моніторингу задоволеності шляхом з допомогою соціологічних методів дозволяє швидко ідентифікувати зон демотивації та потреби працівників.

Отже, вдосконалення системи стимулювання – це процес, що починається з діагностики (анкетування) і має бути адаптивним, постійно реагуючи на зміни потреб персоналу та стратегічні пріоритети підприємства. Вдосконалення матеріального стимулювання є ключовим напрямком для будь-якої організації, оскільки воно безпосередньо задовольняє базові потреби та є найбільш відчутним зовнішнім мотивуючим фактором. Сучасний підхід вимагає, щоб система була конкурентною, прозорою та орієнтованою на результат.

Вдосконалення матеріального стимулювання – це не просто збільшення зарплат, а побудова гнучкої, прозорої та справедливої архітектури, що відповідає як стратегії компанії, так і індивідуальним потребам працівників. Вдосконалення нематеріального стимулювання є ключем до формування внутрішньої мотивації, лояльності та високої залученості персоналу. Воно зосереджується на задоволенні потреб вищого рівня: визнання, самореалізація, приналежність та особистісний розвиток.

Цифровізація відкриває нові горизонти для впровадження інноваційних методів нематеріальної мотивації. Використання внутрішніх комунікаційних

платформ, онлайн-систем визнання та нагород, гейміфікованих механік (бейджі, рейтинги, челенджі), інтерактивних опитувань дозволяє забезпечити оперативний зворотний зв'язок, створити атмосферу відкритості та прозорості, а також персоналізувати підхід до мотивації кожного працівника. Таким чином, посилення нематеріальної мотивації персоналу в умовах сучасних викликів вимагає комплексного, системного підходу, що поєднує традиційні методи з інноваційними практиками, орієнтованими на благополуччя, розвиток та залученість працівників. Ключовими напрямками такого вдосконалення є: інтеграція програм емоційного та фізичного здоров'я, створення комфортного та сучасного робочого середовища, активне залучення персоналу до управління та розвитку компанії, а також використання цифрових інструментів для персоналізації мотиваційних практик. Реалізація цих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність та знизити плинність кадрів, але й сформувати стійку організаційну культуру, здатну ефективно функціонувати та розвиватися в умовах невизначеності та постійних змін.

За результатами роботи підготовлено структурно-функціональну модель сучасної мотиваційної системи, що передбачає комплексний підхід до управління трудовою поведінкою працівників і ґрунтується на взаємодії чотирьох ключових блоків: економічного, соціально-психологічного, цифрового та ціннісного. Кожен блок виконує специфічні функції, але ефективною мотиваційна система стає лише за умови їхнього узгодженого функціонування.

Структурні компоненти моделі сучасної мотиваційної системи у ПрАТ «Тернопільський кар'єр» (рис. 3.1):

Економічний блок мотивації включає матеріальні стимули, що становлять базову основу будь-якої мотиваційної системи : оплата праці (ставка, премії, надбавки); бонусні програми, КРІ-система; соціальний пакет; матеріальні компенсації та вигоди. Функції економічного блоку: забезпечення

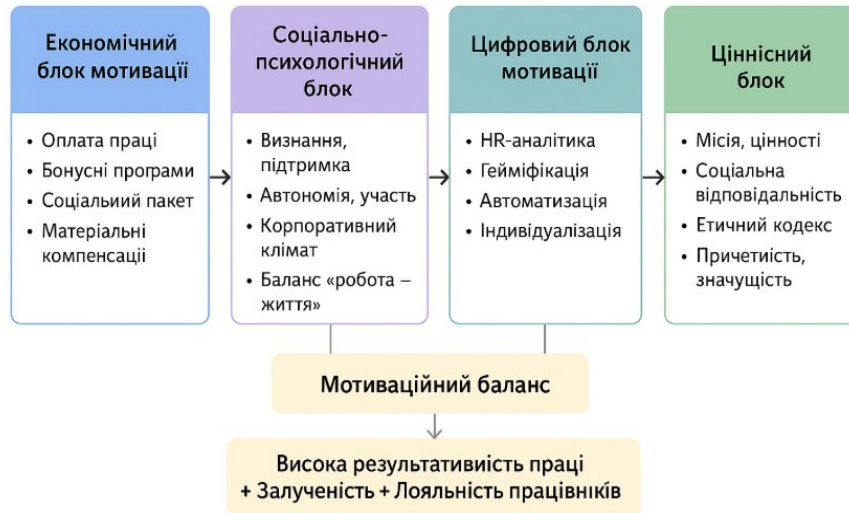
базової трудової мотивації; підтримання конкурентності організації на ринку праці; формування відчуття стабільності та безпеки.

Соціально-психологічний блок органічно доповнює матеріальні стимули і ґрунтується на нематеріальних потребах працівника: визнання досягнень, похвала, підтримка; автономія в роботі, участь у прийнятті рішень; корпоративний клімат, міжособистісні відносини; можливості професійного та кар'єрного розвитку; баланс «робота – особисте життя». Функції: підвищення внутрішньої мотивації; стимулювання творчості та ініціативності; зменшення емоційного вигорання; зміцнення командної згуртованості.

Цифровий блок мотивації - новий елемент, що виник під впливом цифрової трансформації та HR-технологій : HR-аналітика (оцінка залученості, настрою, ефективності); цифрові платформи визнання та заохочення; гейміфіковані системи мотивації; автоматизовані системи адаптації та навчання; персоналізовані цифрові профілі мотивації працівника. Функції: підвищення точності оцінки мотивів і потреб працівників; індивідуалізація стимулів; своєчасне виявлення ризиків (вигорання, зниження залученості); забезпечення прозорості та зворотного зв'язку. Ціннісний блок базується на світоглядних, культурних та етичних орієнтирах організації та включає : корпоративна місія та візія; спільні цінності та норми; соціальна відповідальність організації; етичний кодекс; почуття причетності та значущості працівника. Функції: формування довіри та лояльності; розвиток корпоративної ідентичності; підсилення психологічної безпеки; створення довгострокової мотивації та залученості.

Структурно-функціональна модель демонструє, як кожен блок впливає на ключові показники результативності:

### Структурно-функціональна модель сучасної мотиваційної системи



**Рис. 3.1 Структурно-функціональна модель мотиваційної системи**

Примітка. Підготовлено автором.

У результаті комплексна дія всіх блоків забезпечує: підвищення продуктивності; якіснішу взаємодію в команді; інноваційність і адаптивність; конкурентоспроможність організації. Узагальнена схема моделі поєднує економічні стимули, соціально-психологічні стимули, цифрові інструменти персоналізації мотивації, ціннісні орієнтири та корпоративна культура. Модель передбачає, що реальний мотиваційний ефект виникає не внаслідок дії одного з блоків, а в результаті їхньої синергії: економічні стимули забезпечують базову готовність працювати; соціально-психологічні стимули визначають якість, творчість та емоційне ставлення до праці; цифрові інструменти оптимізують процес мотивації й забезпечують персоналізацію; ціннісний блок створює глибинну, довготривалу залученість. Взаємодія блоків формує мотиваційний баланс, у якому потреби працівника та цілі організації гармонізуються.

## ВИСНОВКИ

За результатами підготовки кваліфікаційної роботи зроблено такі висновки:

З'ясовано, що вдосконалення матеріального стимулювання – це не просто збільшення зарплат, а побудова гнучкої, прозорої та справедливої архітектури, що відповідає як стратегії компанії, так і індивідуальним потребам працівників. Вдосконалення нематеріального стимулювання є ключем до формування внутрішньої мотивації, лояльності та високої залученості персоналу. Воно зосереджується на задоволенні потреб вищого рівня: визнання, самореалізація, приналежність та особистісний розвиток.

В дослідженні підходів до мотивації та стимулювання персоналу встановлено, що взаємозв'язок між мотивацією персоналу, задоволеністю працею та ефективністю діяльності підприємств є особливо важливим, адже це не просто лінійний ланцюг, а складна синергетична система, де кожен елемент підсилює інші, створюючи потужний організаційний двигун. Розуміння цієї тріади є критично важливим для формування успішної стратегії управління людськими ресурсами.

Встановлено, що основу мотиваційної системи складає заробітна плата, яка є ключовим стимулом для більшості працівників. Додаткові виплати (премії, надбавки, доплати за умови праці) застосовуються, але носять епізодичний або нормативний характер. Працівники вважають матеріальне стимулювання важливим, однак часто відзначають недостатню прозорість або нерегулярність преміювання. Визнання досягнень, моральне заохочення чи участь у прийнятті рішень застосовуються рідко. Можливості професійного розвитку, навчання або підвищення кваліфікації є обмеженими, що знижує довгострокову мотивацію співробітників. Кар'єрний розвиток присутній, але має повільний та недостатньо систематизований характер. У колективі загалом зберігається стабільна атмосфера, однак відчувається певна втома та зниження

ентузіазму, що може бути пов'язано з невисокою залученістю до управління та недостатнім зворотним зв'язком. Мотивація сильніша у працівників із великим стажем, але нижча у молоді. Матеріальні стимули залишаються ключовими, проте їх недостатньо для формування високої залученості та ініціативності. Удосконалення системи потребує більшої гнучкості, прозорості та впровадження нематеріальних методів мотивації – від підвищення значущості працівників до створення можливостей професійного зростання.

Досліджено, що ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є однією з провідних компаній України на ринку вапняку (вапнякового каменю) та його переробки. У 2021 році в компанії працювало 351 працівник, а станом на 01.10. 2025 рік – 220 працівників. За статевою ознакою в компанії переважно зайняті чоловіки – 72%, жінки відповідно – 28%. Загальна чисельність робітничого персоналу становить 179 осіб. Структура кадрів демонструє логічний розподіл, де найбільше працівників зосереджено на операціях, що є критичними для основного виробничого циклу. Аналіз вікової структури персоналу показує, що колектив підприємства характеризується значною часткою працівників середнього віку та відносно рівномірним розподілом інших вікових груп. Найбільшу частку становлять співробітники у віці 50–59 років – 34%. Це свідчить про досвідченість кадрів та високий рівень професійної зрілості, що позитивно впливає на стабільність виробничих процесів. Працівники віком 30–39 років складають 22%.

Результати проведеного соціологічного опитування дали змогу встановити: що найбільш ефективними методами мотивації є премії та бонуси (це зазначили 27% респондентів), що підкреслює важливість матеріального стимулювання. Корпоративне навчання та розвиток посідає друге місце 19% опитаних, вказують на високу оцінку можливостей для професійного зростання. Середній рівень ефективності за результатами опитування належить гнучким режимам роботи та програмам нематеріального визнання – 15% опитаних. Це свідчить про значну цінність балансу між роботою та особистим життям, а також публічного визнання заслуг. Менш вагомим, але

важливі методи гейміфікація та психологічна підтримка/коучинг для 12% респондентів.

У ході опитування встановлено, що: підвищення розміру зарплати є беззаперечним лідером для 46% опитаних, що свідчить про те, що для працівників найважливішим фінансовим стимулом є стабільне збільшення основного доходу; додаткові виплати (13-та зарплата, надбавки) посідають друге місце з 35%. Це показує, що періодичні, фіксовані доплати також є дуже вагомим фактором; премії за результати роботи виокремили 19% респондентів.

Проведено аналітичний огляд інноваційних методів мотивації в міжнародних компаніях. З'ясовано, що зарубіжний досвід провідних світових компаній демонструє, що інноваційні методи мотивації є потужним інструментом підвищення ефективності роботи персоналу, зміцнення корпоративної культури, розвитку талантів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації. Успіх таких методів залежить від їхньої інтеграції у стратегію компанії, відповідності культурі, чітких механізмів оцінювання за допомогою сучасних KPI, а також постійного вдосконалення відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Виокремлено такі інноваційні методи, що застосовуються в зарубіжних країнах; технологічні (HR-tech, аналітика, автоматизація); поведінково-орієнтовані (гейміфікація, дизайн поведінки); персоналізовані (індивідуальні пакети, кар'єрні траєкторії); культурні/організаційні (місія, автономія, гібридні команди); соціальні та орієнтовані на благополуччя працівника; економічні інновації.

Запропоновано структурно-функціональну модель сучасної мотиваційної системи, що передбачає комплексний підхід до управління трудовою поведінкою працівників і ґрунтується на взаємодії чотирьох ключових блоків: економічного, соціально-психологічного, цифрового та ціннісного. Кожен блок виконує специфічні функції, але ефективною мотиваційна система стає лише за умови їхнього узгодженого функціонування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 77-81.
2. Аграмакова Н. В., Литовченко І. В. Сутність компенсаційного пакету як інструменту управління соціально відповідальним підприємством. *Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О. Ф. Том 1*. Суми. 2016. С. 266–267.
3. Барабанов І.В, Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 62, 2018. С 276- 284
4. Бочарова Н.О. Мотиваційна складова як базис управління персоналом в адміністративному й комунікаційному менеджменті. *Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету*. Серія: Економічні науки. Мелітополь: “ Люкс”, 2017. № 1-2 (33-34) С.158-164
5. Денисенко М.П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 2019. 94–100. [URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100](https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-94-100)
6. Дяків О.П., Шушпанов Д.Г. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. URL: [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=th&user=xHC8IaAAAAAJ&citation\\_for\\_view=xHC8IaAAAAAJ:LPZeul\\_q3PIC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=xHC8IaAAAAAJ&citation_for_view=xHC8IaAAAAAJ:LPZeul_q3PIC)
7. Дяків О.П, Шушпанов Д.Г, Прохоровська С.А, Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки* № 3. 2024. С. 73 – 95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>

8. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*, 2020. 1(3), С. 143-148.
9. Калина А.В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; Ін-т соц.-труд. відносин ; 2015. Вип. 2. С. 144-148.
10. Климчук А. О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. № 60. С. 135–141.
11. Кодекс законів про працю України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page>
12. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотивація праці: практикум Київ, 2013. 348 с.
13. Костюк О.Д. Сучасні інструменти мотивації персоналу. *Вісник Харківського національного економічного університету*. Серія «Економічні науки». 2013. № 3. С. 168-172.
14. Лівощко Т.В. Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. №. 4. С. 59–65.
15. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211>
16. Лоулер Е. та ін. Мотивація праці: теоретичний аспект. Київ, 2019. 160 с.
17. Магас М. А., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. URL: <file:///C:/Users/Home/Desktop/6710-13476-1-SM.pdf>

18. Максимець Ю.В. Стимулювання і мотивація управлінської праці у трансформаційній економіці України. *Науковий вісник НЛТУ України*. Збірник науково-технічних праць. 2019. Вип. 19.5. С. 199–203.
19. Перетятко М.О Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>.
20. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» . URL: <https://karyer.in.ua/en#>
21. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» URL: <https://opendatabot.ua/c/0029262>
22. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.
23. Прохоровська С. А. Гідна праця як чинник регулювання соціально-трудова відносин. *Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2017. с. 77–80
24. Прохоровська С.А. Збереження здоров'я персоналу як ключова умова посилення мотивації до праці. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.226-229
25. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С.45-48
26. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. Вип. 27. С. 73-79.
27. Прохоровська С.А., Ілляш І.Д. Тренди використання людських ресурсів за умов цифрової економіки. *Трансформаційна економіка* № 4 (09) 2024. С. 41-46

28. Шильнікова З. М. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 10. С. 114-117.
29. Шкільняк М.М. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351с
30. Шкільняк М. М., Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с. URL: [https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/353d6b1f-8d48-4e96-a5d5d6049c\\_1e50e2/content](https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/353d6b1f-8d48-4e96-a5d5d6049c_1e50e2/content)
31. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація праці в сучасних умовах підприємництва в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2018. С. 99–112.
32. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. Тернопіль, 2014. Том 15. № 3. С. 263–268.
33. Airbnb headquarters & office locations. Clay. URL: <https://www.clay.com/dossier/airbnb-headquarters-office-locations>
34. Herzberg F. Motivation to work. Routledge, 2017. 218 p.
35. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation IZA World of Labor. 2017. P. 1–11.
36. Kriakous S. A., Elliott K. A., Lamers C., Owen R. The effectiveness of mindfulness-based stress reduction on the psychological functioning of healthcare professionals: a systematic review. *Mindfulness*. 2021. № 12. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7511255/>
37. The real ROI for employee wellness programs. SHRM. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/benefits-compensation/real-roi-employee-wellness-programs>

38. Workplace strategy part 3: global examples of effective workplace strategies. Sensa Interiors. URL: <https://sensainteriors.com.au/workplace-strategy-part-3-global-examples-of-effective-workplace-strategies/>