

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

ГАДАЛЬ Данило Юрійович

**Оцінка задоволеності працівників нематеріальними
методами мотивації**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма
«Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУП-41
Гадаць Д.Ю.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дяків О.П.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__» _____ 20__ р

Завідувач кафедри

_____ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ	6
1.1. Сутність, класифікація та особливості застосування нематеріальних методів мотивації персоналу	6
1.2. Задоволеність працівників як об'єкт оцінки в системі мотивації персоналу	12
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	19
2.1. Характеристика досліджуваного підприємства та аналіз застосування нематеріальних методів мотивації працівників	19
2.2. Оцінка рівня задоволеності працівників досліджуваного підприємства нематеріальними методами мотивації	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ МЕТОДАМИ МОТИВАЦІЇ.....	31
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки, активізації інноваційних процесів і зростання значущості людського капіталу проблема ефективної мотивації працівників набуває особливої актуальності. Традиційні матеріальні стимули поступово втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем нематеріальним методам, які орієнтовані на внутрішні потреби людини, її самореалізацію, професійний розвиток і належність до колективу.

Нематеріальна мотивація передбачає створення умов для особистісного зростання, емоційного комфорту, визнання досягнень та включення працівників у процеси прийняття рішень. Водночас ефективність цих методів значною мірою залежить від рівня задоволеності персоналу, яка виступає індикатором якості управління людськими ресурсами.

У цьому контексті особливого значення набуває оцінка задоволеності працівників як складова діагностики ефективності нематеріальних стимулів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити потреби персоналу, адаптувати управлінські рішення та формувати культуру взаємної довіри.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика мотивації персоналу, зокрема нематеріальних методів стимулювання, привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні засади мотивації праці досліджували у своїх роботах класики управлінської науки: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Е. Лоулер, Дж. Адамс, які сформували підґрунтя сучасного розуміння мотиваційних теорій – від ієрархії потреб до концепції справедливості та очікувань.

У вітчизняному науковому дискурсі значну увагу питанням управління персоналом, зокрема нематеріальним мотиваційним впливом, приділяють такі дослідники, як О. Грішнова, Л. Шклярчук, С. Бандура, О. Виноградова, І. Петрова, О. Близнюк. У їхніх працях акцентується важливість розвитку корпоративної культури, визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, створення сприятливого психологічного клімату.

Значна частина сучасних досліджень (зокрема, у працях В. Сукненка, І. Ліщинської, Н. Сущенко) зосереджена на практичних аспектах нематеріального стимулювання в організаціях різних сфер діяльності – освіті, охороні здоров'я, державному управлінні, ІТ-сфері. У цих роботах підкреслюється важливість індивідуального підходу до працівників, підтримки work-life balance, гнучкого графіку, наставництва та можливостей для навчання.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації нематеріальної мотивації до умов воєнного стану, економічної турбулентності, гібридних моделей праці та нових потреб поколінь Z та Alpha. Саме тому тема даної кваліфікаційної роботи є актуальною та потребує подальшого опрацювання.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз впливу нематеріальних методів мотивації на рівень задоволеності працівників та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики організації.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання низки **завдань**:

- вивчення теоретичних засади нематеріальної мотивації персоналу та обґрунтування її значення для організації;
- дослідження сутності задоволеності працівників та ідентифікація чинників, що на неї впливають;
- проведення аналізу чинної систему нематеріальної мотивації в досліджуваній організації;
- здійснення оцінювання рівня задоволеності працівників та виявлення основних проблем в цій сфері;
- розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи нематеріального стимулювання персоналу.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає процес мотивації персоналу в організації.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є нематеріальні методи мотивації та їх вплив на рівень задоволеності працівників.

Для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань при проведенні дослідження були використані наступні **методи**:

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних основ нематеріальної мотивації працівників шляхом узагальнення сучасних підходів до стимулювання персоналу в умовах трансформаційних змін та уточненні взаємозв'язку між використанням нематеріальних методів і рівнем задоволеності працівників.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні інструментів нематеріального стимулювання, які можуть бути використані в практиці управління персоналом з метою підвищення рівня задоволеності працівників.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей та на тему «Лояльність працівників організації в умовах динамічних змін» у збірнику тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність, класифікація та особливості застосування нематеріальних методів мотивації персоналу

Мотивація персоналу завжди була ключовим інструментом управління в організаціях, що прагнуть досягти високої результативності та стабільного розвитку. У контексті постіндустріальної економіки, де на перший план виходить людський капітал, нематеріальні методи мотивації посідають усе важливіше місце в системі управління персоналом. Це зумовлено як зміною пріоритетів працівників, так і трансформацією цінностей сучасного суспільства, в якому особистісна реалізація, визнання, комфорт та гнучкість стають не менш важливими, ніж фінансова винагорода.

Під нематеріальними методами мотивації розуміють «систему управлінських впливів, що не мають прямого грошового вираження, однак здатні стимулювати працівників до досягнення цілей організації, сприяти підвищенню продуктивності праці, залученості, лояльності та рівня задоволеності працею» [14]. Їхня дія базується на задоволенні внутрішніх, глибинних потреб людини – потреб у повазі, самовираженні, соціальній приналежності, автономії, розвитку тощо.

На відміну від матеріальної мотивації, яка є «лімітованим і часто короткостроковим інструментом (зарплати, премії, бонуси, доплати), нематеріальні стимули орієнтовані на довгострокову взаємодію між працівником та роботодавцем, формування емоційного зв'язку з організацією, усвідомлення цінності своєї діяльності та важливості власного внеску в спільний результат» [15].

До ключових переваг нематеріальної мотивації належать:

1) тривалий вплив: на відміну від фінансових заохочень, нематеріальні стимули не втрачають своєї актуальності з часом, особливо за умови їх

системного використання;

2) формування прихильності до організації: через визнання, залучення до прийняття рішень, підтримку розвитку працівники відчують свою значущість та ідентифікують себе з організацією;

3) можливість індивідуалізації: різні працівники мають різні цінності — комусь важливіше мати гнучкий графік, інші прагнуть до визнання чи кар'єрного росту, і саме нематеріальні стимули дозволяють варіювати підходи;

4) економічна ефективність: не всі методи потребують значних фінансових витрат, натомість можуть мати вагомий вплив на поведінку працівників;

5) підвищення задоволеності та зниження плинності кадрів: дослідження показують, що атмосфера поваги, підтримки та розвитку суттєво знижує ризик емоційного вигорання та бажання змінити роботу [18].

Важливо підкреслити, що значення нематеріальної мотивації не обмежується лише підвищенням продуктивності. Вона також виступає важливим індикатором управлінської культури та рівня зрілості організації. Там, де керівники вміють ефективно використовувати нематеріальні стимули, спостерігається вищий рівень довіри, командної взаємодії, креативності та ініціативності серед персоналу.

Успішне застосування нематеріальних методів мотивації можливе за умови: «глибокого розуміння керівництвом психологічних потреб працівників; здатності будувати відкриту, комунікативну модель управління; формування організаційної культури, яка визнає цінність людського капіталу; системного моніторингу рівня задоволеності персоналу та адаптації мотиваційних інструментів до змін» [10].

У сучасній науковій літературі та управлінській практиці існує декілька підходів до класифікації нематеріальних методів мотивації. Найбільш поширені класифікації базуються на:

- 1) рівні задоволення потреб (згідно з теорією А. Маслоу);
- 2) сфері впливу (особистісна, колективна, організаційна);

- 3) формі реалізації (індивідуальні та колективні стимули);
- 4) функціональному призначенні (мотивація до результату, мотивація до участі, мотивація до розвитку) [3].

Для ілюстрації основних підходів можна використати таку узагальнену таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види нематеріальних методів мотивації працівників

Критерій класифікації	Приклади стимулів
За рівнем потреб (А. Маслоу)	Визнання, розвиток, самореалізація, належність до колективу
За сферою впливу	Особисті (індивідуальні досягнення), міжособистісні (відносини в колективі), організаційні (участь у прийнятті рішень)
За формою реалізації	Індивідуальні (похвала, кар'єрне зростання), колективні (корпоративні заходи, спільні досягнення)
За функціональним призначенням	Стимулювання результату (нагорода за досягнення), участі (залучення до процесів), розвитку (можливість навчання)

Примітка. Складено автором на основі [4; 6; 15; 18]

Однією з найвідоміших і найбільш уживаних у практиці управління персоналом теорій мотивації є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, згідно з якою людські потреби розташовані у вигляді піраміди – від базових фізіологічних до найвищого рівня самореалізації. Відповідно до цієї моделі, задоволення потреб нижчого рівня є передумовою для актуалізації потреб вищого порядку. Цей підхід широко використовується в менеджменті для побудови мотиваційної стратегії, зокрема у сфері нематеріального стимулювання.

1. Фізіологічні потреби (нижній рівень піраміди). Попри те, що ці потреби здебільшого забезпечуються матеріальними засобами, певні аспекти їх задоволення мають нематеріальний характер. Наприклад: створення комфортного мікроклімату в колективі, організація зручного робочого простору, можливість гнучкого графіка роботи або віддаленого режиму. Ці заходи не мають прямого грошового еквіваленту, однак значною мірою впливають на фізичне і психоемоційне благополуччя працівника.

2. Потреби у безпеці. Потреба у стабільності, захищеності,

передбачуваності майбутнього реалізується через: прозору кадрову політику, чіткі посадові інструкції та правила взаємодії, наявність корпоративної етики та внутрішніх регламентів, довіру до керівництва, стабільність у взаєминах. Ці стимули формують відчуття психологічної безпеки, що є основою для продуктивної праці та розвитку.

3. Соціальні потреби (потреба у належності до групи). Цей рівень потреб охоплює бажання бути частиною колективу, мати позитивні соціальні контакти, підтримку, співпрацю. Їх задовольняють: розвиток корпоративної культури, командна робота, тимбілдинги, неформальні зустрічі, залучення працівників до спільного прийняття рішень, неформальне визнання («дошка пошани», внутрішні новини, подяки від колег), створення атмосфери поваги та толерантності.

4. Потреби у повазі та визнанні. Це одна з найпотужніших мотиваційних сил. Працівники прагнуть бути поміченими, оціненими, визнаними за свої досягнення. Ефективними інструментами є: публічне визнання досягнень (усна подяка, відзнаки, сертифікати), просування по службі або розширення повноважень, довіра у важливих завданнях, участь у стратегічних нарадах. Такі стимули створюють відчуття значущості та підвищують внутрішню мотивацію.

5. Потреби у самореалізації. Найвищий рівень потреб, пов'язаний із бажанням реалізувати свій потенціал, виявити індивідуальність, творчість, здібності. Цей рівень потребують задовольняти: можливість професійного розвитку (навчання, стажування, участь у конференціях), підтримка новаторства, ініціативності, генерації ідей, реалізація власних проєктів або участь у зовнішній комунікації організації (представництво на форумах, партнерство з іншими установами), доступ до інструментів саморозвитку (менторство, коучинг, індивідуальні траєкторії росту).

Наочне узагальнення вказаних зв'язків представлено на рис. 1.1.

Нематеріальні методи мотивації, представлені на рис. 1.1, мають прямий зв'язок з усіма рівнями потреб у моделі Маслоу. Їх застосування дає змогу

побудувати стійку мотиваційну модель, яка не тільки активізує працівників до досягнення цілей, а й сприяє їх особистісному зростанню та лояльності до організації.

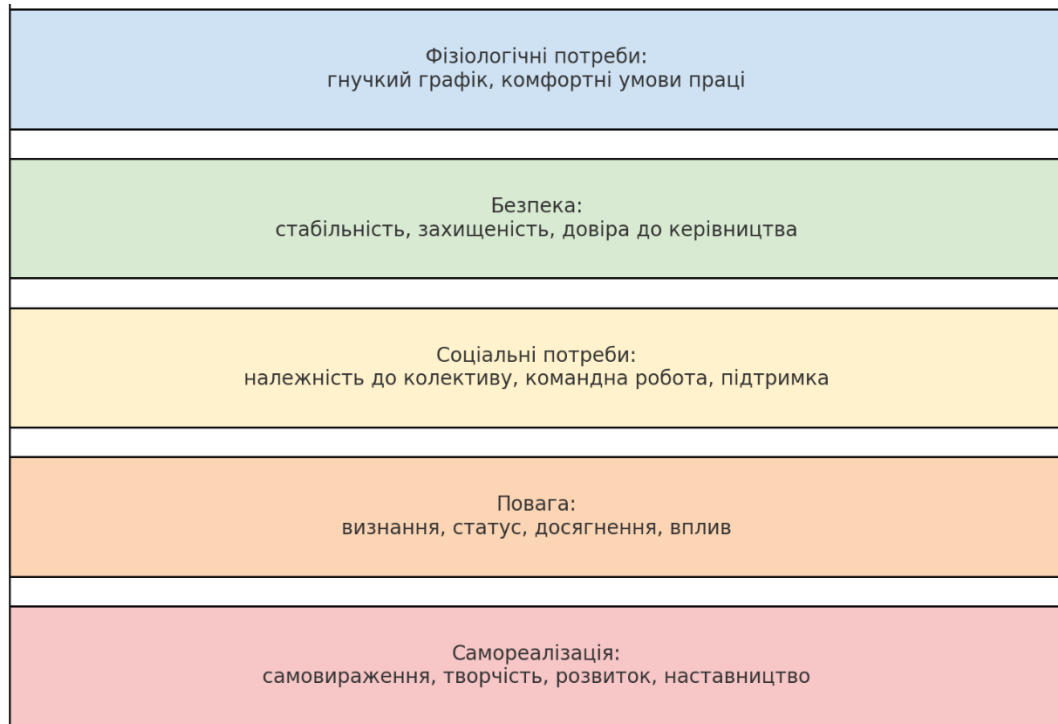


Рис. 1.1. Піраміда потреб Маслоу та відповідні нематеріальні стимули

Примітка. Наведено за []

Розуміння механізмів нематеріальної мотивації неможливе без аналізу базових мотиваційних теорій, що заклали основу сучасного управління персоналом. Серед них найбільш вагомими є двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса. Розглянемо їх більш детально.

Ф. Герцберг запропонував розділяти фактори, що впливають на мотивацію, на дві великі групи:

- 1) гігієнічні фактори – не стимулюють працівника, але за їх відсутності виникає незадоволення (умови праці, зарплата, політика компанії);
- 2) мотиваційні фактори – стимулюють до кращої роботи (визнання, розвиток, досягнення, відповідальність) [24].

Нематеріальні стимули відносяться переважно до мотиваційних факторів і прямо впливають на підвищення задоволеності та внутрішньої

мотивації працівників.

В. Врум розробив модель, згідно з якою мотивація працівника залежить від трьох складових:

- 1) очікування (expectancy) – віра в те, що зусилля дадуть результат;
- 2) інструментальність (instrumentality) – віра в те, що результат буде винагороджений;
- 3) валентність (valence) – суб'єктивна цінність винагороди [33].

У цьому контексті нематеріальні стимули можуть мати високу валентність, якщо працівник цінує, наприклад, визнання або можливість розвитку більше, ніж премію. Такі стимули ефективні тоді, коли працівник вірить у причинно-наслідковий зв'язок між своїми діями і отриманням цих винагород.

Теорія справедливості Дж. Адамса базується на тому, що мотивація залежить від суб'єктивного порівняння: працівник оцінює співвідношення своїх витрат (зусиль, часу, досвіду) до винагороди, а потім – порівнює це співвідношення з аналогічними показниками інших.

Якщо працівник відчуває несправедливість (особливо в частині визнання, залучення до прийняття рішень чи розвитку), рівень його мотивації різко знижується. Тому нематеріальні стимули, які відображають повагу та рівність, критично важливі для підтримання мотиваційного балансу.

В табл. 1.2 наведена порівняльна характеристика класичних теорій мотивації в контексті нематеріального стимулювання.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації в контексті нематеріального стимулювання

Теорія	Ключова ідея	Роль нематеріальних стимулів
Герцберга	Розділення на гігієнічні та мотиваційні фактори	Виступають основними мотиваційними чинниками
Врума	Мотивація як функція очікувань, інструментальності та цінності	Висока валентність нематеріальних винагород
Адамса	Мотивація залежить від суб'єктивного відчуття справедливості	Забезпечують відчуття визнання, рівності, поваги

Примітка. Розроблено автором на основі [4; 6; 15; 18]

Усі три теорії, представлені в табл. 1.2, підтверджують ефективність нематеріальних методів мотивації, особливо в умовах, коли фінансові ресурси обмежені або коли організація прагне сформувати стійку довгострокову залученість персоналу.

Застосування нематеріальних стимулів з урахуванням теоретичних засад дає змогу не лише активізувати трудовий потенціал працівників, а й забезпечити стратегічну стабільність організації.

Таким чином, нематеріальні методи мотивації є важливою складовою сучасної системи управління персоналом, що забезпечує не лише підвищення ефективності праці, а й розвиток людського потенціалу в організації. Їхня результативність підтверджується як емпіричними дослідженнями, так і класичними мотиваційними теоріями, зокрема концепціями А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума та Дж. Адамса. Нематеріальні стимули – визнання, довіра, розвиток, автономія, причетність до спільної справи – мають глибокий емоційно-психологічний вплив на працівників, сприяють формуванню стабільної внутрішньої мотивації та високого рівня задоволеності працею. Відтак, їх цілеспрямоване застосування є не лише доречним, а й необхідним для формування ефективної, гнучкої та стійкої системи управління персоналом.

1.2. Задоволеність працівників як об'єкт оцінки в системі мотивації персоналу

Управління персоналом у сучасних організаціях все більше ґрунтується на принципах партнерства, довіри, взаємоповаги та обопільного зростання. У цьому контексті задоволеність працівників виступає не лише показником добробуту персоналу, а й ключовим чинником конкурентоспроможності організації, її внутрішньої стабільності та здатності до адаптації.

Задоволеність працівників – «це суб'єктивна оцінка людиною умов своєї праці, рівня задоволення професійних і особистісних потреб у процесі трудової діяльності, а також ставлення до самої роботи, керівництва та

організації загалом» [34]. Це складне багатокomпонентне явище, яке формується під впливом низки факторів: соціально-психологічного клімату, можливостей розвитку, стилю керівництва, змісту і організації праці, балансу «робота – життя», справедливості винагородження тощо.

Поняття задоволеності працівників виникло в науковому дискурсі на початку XX століття, коли розвиток промисловості, урбанізація та поширення серійного виробництва зумовили необхідність глибшого розуміння взаємозв'язку між умовами праці та продуктивністю персоналу. Першим етапом становлення теорії задоволеності стали так звані Хоторнські експерименти (Hawthorne studies), які проводилися у 1924–1932 роках під керівництвом Елтона Мейо на фабриках компанії Western Electric у США. Ці дослідження виявили, що на продуктивність працівників впливають не лише фізичні умови праці, а й соціально-психологічні фактори — увага з боку керівництва, підтримка колективу, визнання та комунікація.

У середині XX століття відбулася інституціоналізація поняття задоволеності працею в межах теорій мотивації. Зокрема, у працях А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберга (двофакторна модель мотивації), К. Арджиріса (теорія зрілості), Д. МакГрегора (теорії X і Y), потреба у задоволеності визнавалася як важлива умова реалізації потенціалу працівника. Водночас, задоволеність почала розглядатися не лише як реакція на зовнішні стимули, а як внутрішній стан балансу між очікуваннями працівника та реальністю трудової ситуації [14].

У 1970-1980-х роках з поширенням концепції «людиноцентричного» менеджменту з'являються комплексні підходи до вивчення задоволеності — зокрема модель Дж. Гріффіна, яка передбачає багатовимірність оцінки: емоційна, когнітивна та поведінкова компоненти. З того часу задоволеність починає аналізуватися у взаємозв'язку з залученістю, організаційною прихильністю, кліматом, цінностями компанії.

На межі XX–XXI століть з появою digital HR-інструментів і глобальної конкуренції за таланти, задоволеність трансформується в нові поняття —

employee experience (досвід працівника), organizational happiness (організаційне щастя), quality of working life (якість трудового життя). У цьому контексті компанії починають сприймати задоволеність не просто як реакцію, а як стратегічний індикатор успішності управління персоналом.

На сучасному етапі дослідження задоволеності працівників активно інтегруються з поняттями well-being, психологічної безпеки, інклюзії, сталого розвитку та ESG-критеріїв. Таким чином, сучасна концепція задоволеності праці є результатом еволюції управлінської думки, що від простого інструменту лояльності перетворилась на ключовий елемент організаційної стратегії.

У науковій літературі виділяють основні аспекти задоволеності працівників:

- 1) організаційний аспект: задоволеність загальною політикою компанії, структурою, стабільністю, іміджем;
- 2) професійний аспект: задоволеність змістом роботи, умовами праці, навантаженням, графіком;
- 3) соціальний аспект: якість стосунків з колегами, атмосферою в колективі, рівнем комунікації;
- 4) індивідуальний аспект: відповідність роботи особистим цілям, очікуванням, прагненням до самореалізації;
- 5) мотиваційний аспект: ступінь задоволення потреб у визнанні, розвитку, участі в управлінні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні аспекти задоволеності працівників

Аспект	Характеристика
Організаційний	Ставлення до політики організації, іміджу, керівництва
Професійний	Умови праці, робоче навантаження, зміст та організація роботи
Соціальний	Взаємини з колегами, рівень підтримки, психологічний клімат
Індивідуальний	Відповідність роботи цінностям, цілям і очікуванням працівника
Мотиваційний	Задоволення потреб у визнанні, розвитку, причетності до прийняття рішень

Примітка. Розроблено автором на основі [14; 28; 43]

Управління задоволеністю працівників є не просто гуманістичним завданням, а стратегічною необхідністю, оскільки вона прямо впливає на такі важливі показники, як: продуктивність праці; якість виконання обов'язків; рівень плинності кадрів; ступінь залученості; інноваційна активність.

Дослідження підтверджують, що в організаціях з високим рівнем задоволеності персоналу: зменшується плинність кадрів на 30-40%, зростає продуктивність на 15-20%, покращується внутрішній імідж роботодавця.

Водночас низький рівень задоволеності часто є передвісником емоційного вигорання, внутрішньої демотивації, зниження якості комунікації та зростання конфліктності. Тому регулярна оцінка задоволеності працівників – це обов'язковий інструмент ефективної системи управління персоналом.

У наукових працях і HR-аналітиці все частіше трапляється поняття «багатовимірної задоволеності», що вказує на комплексність і нелінійність цього явища. Відповідно до підходу М. Локка, задоволеність – це не суцільна оцінка роботи, а множина оцінок окремих аспектів трудового досвіду.

На цій основі виділяють такі типи задоволеності працівників:

- 1) задоволеність змістом праці – наскільки працівник вважає свою роботу цікавою, важливою, такою, що відповідає його професійним інтересам;
- 2) задоволеність умовами праці – фізичне та емоційне середовище, включаючи технічне оснащення, графік роботи, комфорт;
- 3) задоволеність міжособистісною взаємодією – стосунки з колегами, керівництвом, культура комунікації;
- 4) задоволеність можливостями розвитку – наявність перспектив, навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання;
- 5) задоволеність винагородою – як матеріальною, так і нематеріальною.

Для оцінки загального стану задоволеності доцільно застосовувати рівневий підхід, де виділяються: «низький рівень задоволеності (загроза плинності, вигорання); середній (формальна лояльність, але без внутрішньої залученості); високий (внутрішня мотивація, емоційна прихильність до організації)» [26].

Задоволеність працівників формується під впливом широкого кола факторів. Умовно їх можна поділити на внутрішні (особистісні, пов'язані з індивідуальними характеристиками) та зовнішні (організаційні, управлінські, культурні) (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Фактори, що впливають на задоволеність працівників

Тип факторів	Приклади
Внутрішні	Професійні цінності, очікування, особисті цілі, характер, самооцінка
Зовнішні – матеріальні	Рівень оплати, премії, пільги, стабільність фінансування
Зовнішні – нематеріальні	Визнання, підтримка, розвиток, автономія, корпоративна культура
Управлінські	Стиль керівництва, доступність керівника, зворотний зв'язок
Соціально-психологічні	Взаємини з колегами, рівень конфліктності, атмосфера в колективі

Примітка. Розроблено автором на основі [14; 28; 43]

У сучасній практиці менеджменту задоволеність персоналу визнається ключовим індикатором ефективності системи управління якістю, що підтверджується наявністю відповідних положень у міжнародних стандартах. Зокрема, питання залучення, задоволеності та мотивації працівників інтегруються у систему менеджменту через стандарти ISO 10018:2012 та EFQM Excellence Model (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до оцінювання задоволеності персоналу в ISO 10018 та EFQM

Підхід / модель	Ключові положення	Значення для оцінки задоволеності
ISO 10018:2012	Сприяння залученню працівників, розвиток компетентностей, зворотний зв'язок, безперервне покращення	Регулярне опитування, визначення критеріїв задоволеності, управлінські дії за результатами
EFQM Excellence Model	Фокус на працівниках як на рушіях змін; два критерії: People і People Results	Оцінювання результатів задоволеності (суб'єктивні та об'єктивні показники), самооцінка, бенчмаркінг

Примітка. Розроблено автором на основі [8; 14; 19; 24; 28]

Стандарт ISO 10018:2012 (Quality management – Guidelines on people

involvement and competence) розроблено Міжнародною організацією зі стандартизації як керівництво щодо залучення персоналу в межах системи управління якістю. Він встановлює вимоги та рекомендації до створення сприятливого середовища для розвитку компетентності, ініціативності та внутрішньої мотивації працівників.

Одним із ключових принципів стандарту є постійне залучення працівників через визнання, розвиток і зворотний зв'язок. ISO 10018 наголошує на необхідності системного підходу до вимірювання задоволеності персоналу, включно з: визначенням критеріїв задоволеності (робочі умови, відносини, розвиток, участь у прийнятті рішень); регулярними опитуваннями працівників; аналізом причин незадоволеності; впровадженням коригувальних дій; комунікацією результатів та управлінськими реакціями на них. Таким чином, задоволеність персоналу у стандарті ISO розглядається як елемент безперервного поліпшення якості організаційної діяльності, що має бути інтегрований у загальну систему управління.

Модель ділової досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) – це всеохопна рамка для стратегічного управління організацією, яка широко використовується в Європі та за її межами для оцінювання якості управлінських процесів і організаційної культури. У центрі моделі EFQM – люди як драйвери змін, інновацій і результативності.

Задоволеність працівників інтегрується у два основні блоки моделі:

1) «people» (люди) – один із ключових критеріїв оцінки зрілості управління, який включає створення умов для мотивації, розвитку, участі персоналу;

2) «people results» (результати щодо персоналу) – вимірює фактичну задоволеність працівників через об'єктивні (плинність, лікарняні, скарги) і суб'єктивні (опитування, індекси задоволеності) показники [34].

EFQM передбачає: залучення працівників у стратегічні процеси; збір і аналіз даних про стан задоволеності; реалізацію політик з урахуванням потреб персоналу; моніторинг динаміки задоволеності в часі.

Оцінювання здійснюється за допомогою самооцінки, зовнішнього аудиту та бенчмаркінгу з іншими організаціями, що дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й визначити зони вдосконалення.

Таким чином, у міжнародній практиці задоволеність персоналу визнається ключовим показником управлінської якості. І стандарти ISO 10018, і модель EFQM не лише закріплюють концептуальні підходи до її оцінювання, а й надають інструментарій для системного впровадження моніторингу, аналізу та поліпшення мотиваційного середовища. Інтеграція таких підходів в українську управлінську практику дозволяє підвищити рівень професійної культури та організаційної ефективності.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Характеристика досліджуваного підприємства та аналіз застосування нематеріальних методів мотивації працівників

ТОВ «Епіцентр К» – це мережа будівельно-господарських гіпермаркетів в Україні, яка швидко і стабільно розвивається. Мережа «Епіцентр К» є топ-лідером в своїй галузі.

Гіпермаркет ТОВ «Епіцентр К» в м. Тернопіль – це регіональний підрозділ всеукраїнської мережі торговельно-будівельних гіпермаркетів. Компанія є однією з найпотужніших у галузі роздрібної торгівлі в Україні, має розгалужену логістичну інфраструктуру, багатогалузевий формат діяльності та значну чисельність персоналу.

Організаційна структура управління гіпермаркету «Епіцентр К» (рис. 2.1) є ієрархічною, всі працівники прямо чи опосередковано підпорядковуються директору гіпермаркету.

Вищим органом управління мережі торговельних гіпермаркетів «Епіцентр К» є збори акціонерів. Генеральний директор обирається зборами акціонерів, він організовує роботу гіпермаркетів по всій Україні. Кожен окремий магазин (маркет) торговельної мережі очолює директор маркету, якого призначає генеральний директор. Директор маркету: укладає угоди, видає доручення, затверджує штатний розклад підприємств, представляє його у всіх установах, організаціях, відкриває в банках розрахункові рахунки, видає накази, що є обов'язковими для всіх працівників, звільняє та приймає на роботу працівників. При відсутності директора маркету його обов'язки виконує комерційний директор. Йому підконтрольні такі відділи: торгові відділи, відділ комплектації, відділ прийому товару, відділ інформації. Головний бухгалтер підконтрольний директору маркету. В той же момент головному бухгалтеру підконтрольні наступні відділи: відділ бухгалтерського обліку та звітності,

відділ безготівкових розрахунків, відділ кас (рис. 2.1).

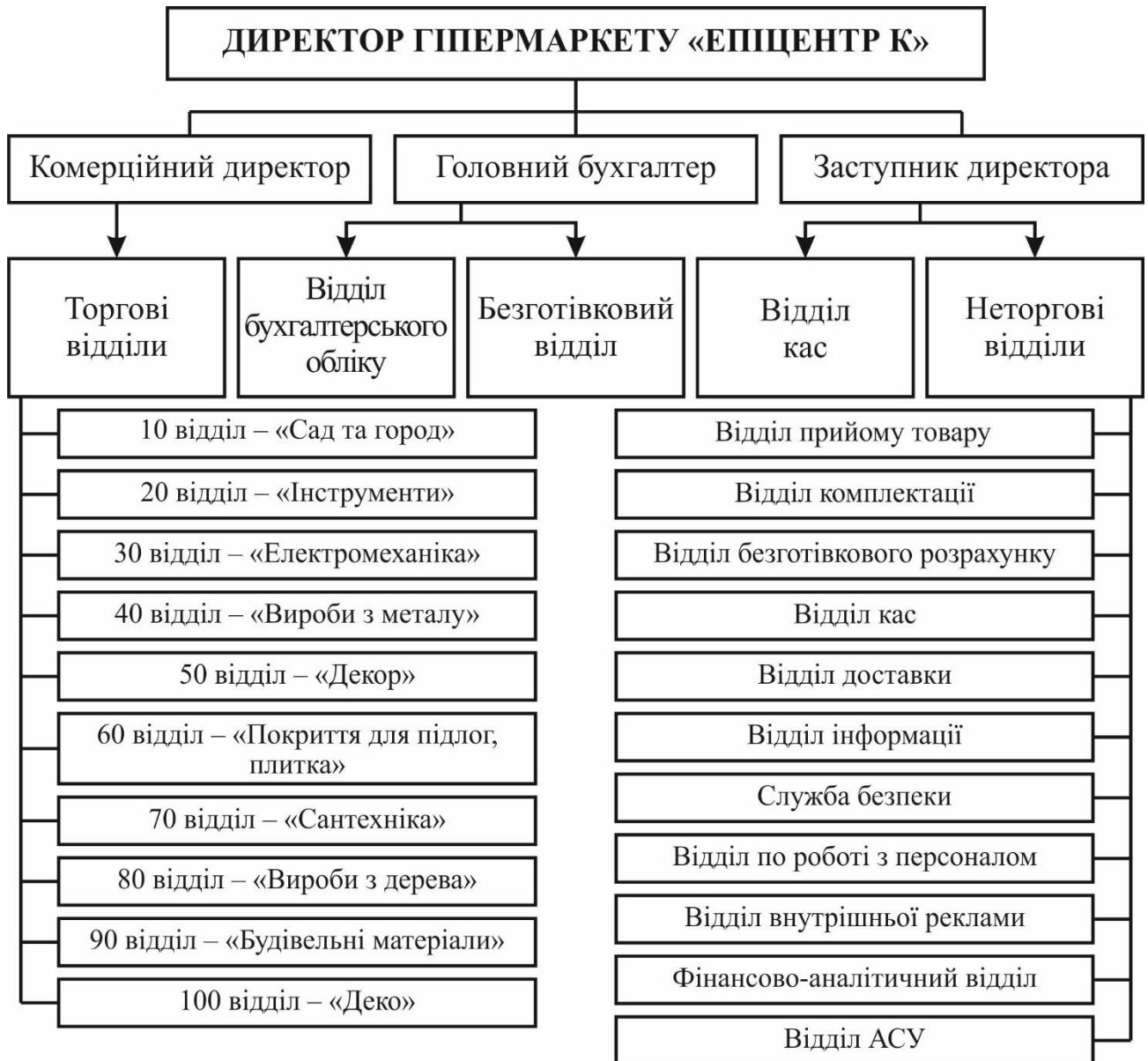


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Як видно з рис. 1.2, організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» у м. Тернопіль має чітко виражені риси функціонального типу, який є одним із найпоширеніших у великих компаніях роздрібної торгівлі. У межах цієї структури всі працівники згруповані за функціональними ознаками відповідно до напрямів діяльності: продажі, логістика, касова зона, бухгалтерія, адміністративний супровід, господарська частина, маркетинг, служба охорони тощо.

Кожен відділ підпорядковується своєму безпосередньому керівнику (начальнику відділу), який, у свою чергу, підзвітний загальному директору торгового центру. Комунікація між підрозділами здійснюється вертикально через керівників, тоді як горизонтальні зв'язки обмежені, окрім координації в межах спільних процесів (наприклад, між логістикою і касовою службою).

Переваги функціонального типу організаційної структури є: 1) спеціалізація – кожен працівник і відділ мають чітко визначені функції, що сприяє ефективному використанню ресурсів; 2) управлінська ієрархія – чітка вертикальна підпорядкованість дозволяє швидко приймати рішення в межах окремого підрозділу; 3) раціональний розподіл відповідальності – унеможливорює дублювання обов'язків і сприяє дисциплінованості; 4) прозорість контролю – кожен керівник контролює обмежену зону відповідальності, що підвищує якість управління [46].

При цьому такий тип організаційної структури має свої недоліки: 1) обмежені горизонтальні зв'язки – міжвідділове співробітництво потребує зусиль, що може гальмувати реагування на зміни; 2) вузька адаптивність – у разі зміни ринку або впровадження інновацій структура виявляється менш гнучкою; 3) залежність від керівників середньої ланки – якість управління в значній мірі залежить від компетентності начальників відділів; 4) потенційна ізольованість персоналу – працівники можуть відчувати себе частиною лише власного відділу, що знижує рівень загальної залученості [46].

Функціональна організаційна структура в ТОВ «Епіцентр К» доповнюється елементами регіональної координації на рівні центрального офісу компанії в Києві, що формує гібридну вертикаль: внутрішньогіпермаркетна автономія поєднується з централізованим стратегічним контролем. Такий підхід дозволяє реалізовувати загальнокорпоративні ініціативи у сфері HR, маркетингу, стандартизації обслуговування та цифрових сервісів.

Мотиваційна політика в компанії поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. До матеріальних належать: погодинна або ставка + премія,

надбавки за інтенсивність, разові винагороди, оплата понаднормових. Разом з тим, нематеріальні методи займають помітне місце в управлінській практиці, оскільки саме вони створюють відчуття причетності до організації, підвищують емоційну залученість та стабільність персоналу.

Найпоширенішими формами нематеріального стимулювання в «Епіцентр К» є: 1) визнання досягнень (щомісячні відзнаки «Кращий працівник відділу», внутрішні подяки від керівництва); 2) неформальні заходи (дні народження, корпоративні свята, спільні активності); 3) професійний розвиток (тренінги, внутрішні майстер-класи, наставництво для новачків); 4) гнучкість у графіку (індивідуальні зміни, можливість обміну змінами); 5) соціальні пільги (знижки на продукцію компанії, підтримка в разі особистих обставин) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні форми нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К»
(м. Тернопіль)**

Напрямок	Форми реалізації	Коментар
Визнання	Публічне оголошення результатів, подяки, «Кращий працівник місяця»	Підсилює відчуття значущості
Комунікація	Відкрита взаємодія з керівництвом, неформальні наради	Формує довіру й командну єдність
Розвиток	Внутрішнє навчання, наставництво, обмін досвідом	Підвищує професіоналізм і лояльність
Корпоративна культура	Святкові події, спільні заходи, неформальні спілкування	Підвищує згуртованість
Гнучкість	Індивідуальні зміни, підтримка у випадку складних життєвих обставин	Підвищує задоволення від роботи

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Одним із характерних елементів нематеріального стимулювання є підтримка корпоративної ідентичності. Кожен працівник має бейдж із ім'ям, і в окремому куточку відділу розміщується дошка «Відзначені місяця». Регулярно проводяться конкурси серед працівників — на кращу викладку товару, найшвидше обслуговування, найкращу команду зміни. Також існує внутрішній чат відділу, де керівники публічно дякують співробітникам за

якісну роботу, підтримують новачків, а колеги залишають позитивні відгуки один про одного. Всі ці практики створюють емоційний зв'язок працівників із компанією, сприяють формуванню лояльності та стабільності колективу (рис. 2.2).

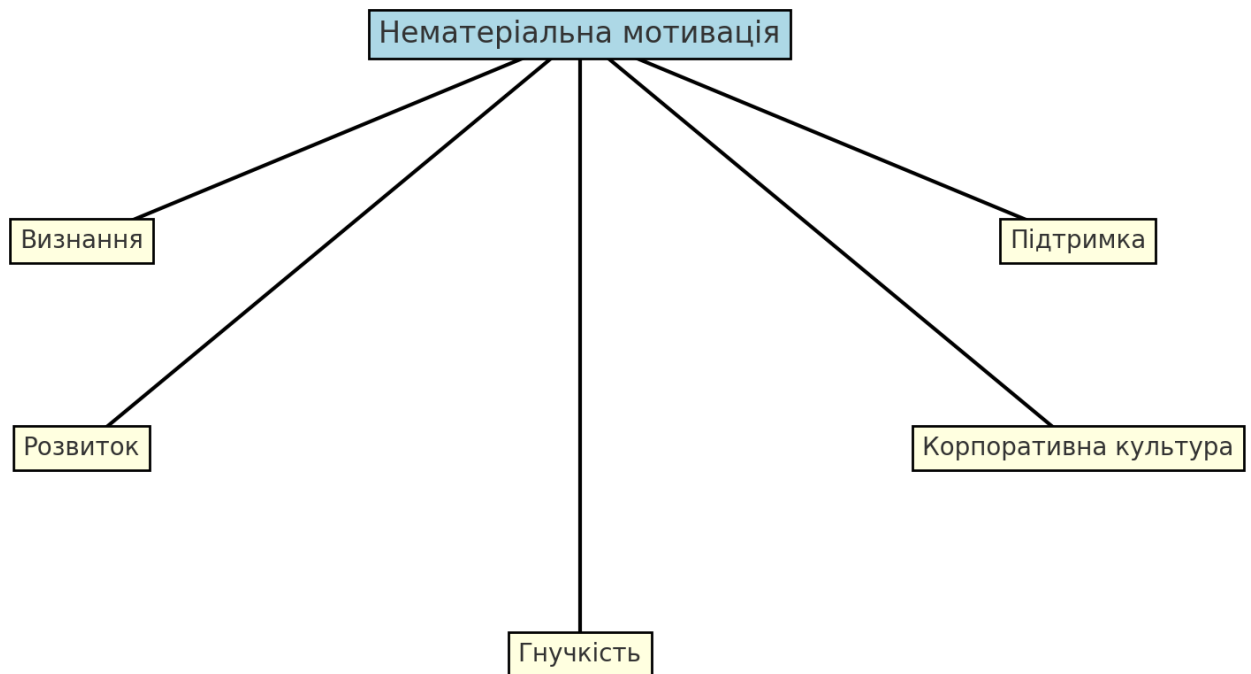


Рис. 2.1. Елементи нематеріального мотиваційного середовища ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Зважаючи на широку різноманітність застосовуваних нематеріальних методів мотивації в ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль), постає питання не лише їх ідентифікації, а й оцінки реальної ефективності в управлінській практиці. Адже використання навіть найпрогресивніших стимулів не гарантує позитивного результату без урахування контексту, специфіки колективу та очікувань працівників.

Оцінювання ефективності нематеріальних методів мотивації у межах даного дослідження здійснювалося на основі комбінованого підходу, що включав: 1) анкетне опитування працівників (самооцінка впливу певних мотиваційних заходів на власну залученість і задоволеність); 2) експертне оцінювання (думка керівників середньої ланки щодо ефективності різних

стимулів у досягненні організаційних цілей); 3) спостереження за динамікою поведінкових індикаторів (плинність кадрів, участь у корпоративних ініціативах, кількість внутрішніх звернень/скарг/подяк).

Для інтеграції даних було застосовано умовну 5-бальну шкалу, де: 5 балів – стимул має значний позитивний вплив на персонал і регулярно використовується; 4 бали – стимул ефективний, але має обмежену сферу впливу або не є системним; 3 бали – стимул має нейтральний або вибіркового ефект; 2-1 бали – малоефективний або формальний характер заходу.

Табл. 2.2 узагальнює результати оцінки ефективності окремих форм нематеріальної мотивації, що застосовуються в організації.

Таблиця 2.2

**Форми нематеріальної мотивації працівників і їх ефективність у ТОВ
«Епіцентр К» (м. Тернопіль)**

Форма нематеріальної мотивації	Очікуваний вплив	Оцінка ефективності (за шкалою 1-5)
Визнання працівників (похвала, подяки, грамоти)	Підвищення самооцінки, мотивації, відчуття значущості	5
Неформальні заходи (свята, тимбілдинги)	Зміцнення командного духу, зниження напруги	4
Наставництво та передача досвіду	Швидка адаптація новачків, зростання професійності	4
Можливість навчання та розвитку	Підвищення кваліфікації, зростання лояльності	5
Гнучкий графік або підтримка в особистих обставинах	Зниження стресу, підвищення задоволеності	5
Відкритий діалог із керівництвом	Зростання довіри, зменшення плинності кадрів	4
Інформування про досягнення компанії	Формування гордості за місце роботи	3

Примітка. Наведено за матеріалами ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Таким чином, аналіз системи мотивації в ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) засвідчує, що нематеріальні стимули є важливою складовою управлінського середовища і відіграють значну роль у підвищенні задоволеності працівників. Сформоване мотиваційне середовище орієнтоване на соціальну інтеграцію, визнання, розвиток і баланс «робота – життя», що відповідає сучасним концепціям управління персоналом. Оцінка ефективності

цих інструментів буде здійснена у наступному підрозділі на основі емпіричних даних.

2.2. Оцінка рівня задоволеності працівників досліджуваного підприємства нематеріальними методами мотивації

З метою вивчення рівня задоволеності працівників ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) та оцінки ефективності нематеріальних методів мотивації, було проведене анкетне опитування персоналу, що охопило представників різних підрозділів торгового центру.

Опитування здійснювалося у формі анонімної анкети, що містила як закриті, так і відкриті запитання. Загальна кількість запитань – 7, з них: 4 – із фіксованими варіантами відповідей (шкала задоволеності, перелік стимулів); 2 – відкриті (відповіді у довільній формі щодо мотиваційних пріоритетів і пропозицій); 1 – змішаного типу (перелік із можливістю дописати власний варіант).

Обсяг вибірки склав 50 респондентів, які були обрані методом випадкової вибірки серед працівників основних функціональних відділів: торгового залу, касової служби, логістики, адміністративного персоналу. Було забезпечено рівномірне представлення осіб із різним стажем роботи та посадовим статусом.

Аналіз отриманих відповідей здійснювався за допомогою: частотного аналізу (розподіл відповідей за кількістю); індексного узагальнення (розрахунок середніх оцінок за шкалами); контент-аналізу відкритих відповідей працівників; візуалізації результатів у вигляді таблиць і діаграм.

Загальна характеристика опитаних респондентів представлена в табл. 2.3.

Одним із ключових показників, що дозволяє оцінити ефективність організаційного середовища та реалізованої мотиваційної політики, є рівень загального задоволення працівників роботою. В анкеті було запропоновано обрати одну з п'яти градацій, що відображають ступінь задоволеності – від

повної до повної незадоволеності. Результати розподілу відповідей наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика респондентів ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Категорія респондентів	Кількість осіб	Частка, %
Працівники торгового залу	20	40%
Касири	10	20%
Логістичний персонал	8	16%
Адміністративні працівники	7	14%
Інші категорії	5	10%
Разом	50	100%

Примітка. Наведено за результатами проведеного опитування

Узагальнюючи результати, можна констатувати, що 64% працівників загалом задоволені умовами праці в організації, що свідчить про позитивний психологічний клімат і певну ефективність внутрішньої мотиваційної політики. Водночас наявність 18% нейтральних і 18% негативних оцінок сигналізує про наявність певних прихованих проблем, які потребують додаткової уваги — особливо в контексті персоналізованої підтримки та усунення джерел організаційного стресу.

Таблиця 2.4

Рівень загального задоволення працівників ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Варіант відповіді	Кількість осіб	Частка, %
Повністю задоволений(а)	12	24%
Скоріше задоволений(а)	20	40%
Важко сказати / нейтрально	9	18%
Скоріше незадоволений(а)	6	12%
Повністю незадоволений(а)	3	6%
Разом	50	100%

Примітка. Наведено за результатами проведеного опитування

Для поглибленого розуміння чинників, що формують рівень задоволеності працівників, респондентам було запропоновано оцінити значущість різних аспектів своєї роботи, а також надати відкриті відповіді на питання щодо того, що саме їх мотивує працювати ефективно.

За результатами анкетування, найбільшу цінність для працівників становлять такі аспекти: 1) позитивна атмосфера в колективі (86% відзначили як важливу або дуже важливу); 2) справедливе ставлення з боку керівництва (78%); 3) можливість професійного розвитку (70%); 4) гнучкий графік або індивідуальний підхід до розкладу змін (62%); 5) наявність визнання та підтримки з боку адміністрації (58%).

На основі відповідей респондентів було розраховано середню оцінку кожного фактора (за 5-бальною шкалою), результати подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Рейтинг чинників задоволеності працівників ТОВ «Епіцентр К»
(м. Тернопіль)**

Чинник задоволеності	Середня оцінка (1–5)
Атмосфера в колективі	4,7
Справедливість і повага з боку керівництва	4,5
Можливість розвитку і навчання	4,3
Гнучкість у графіку	4,1
Визнання досягнень	4,0
Матеріальні стимули	3,8
Умови фізичної праці	3,6
Комунікація з адміністрацією	3,4

Примітка. Наведено за результатами проведеного опитування

Для визначення дієвості конкретних форм нематеріальної мотивації працівникам ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) було запропоновано оцінити низку стимулів за 5-бальною шкалою, де 1 – зовсім не ефективно, а 5 – дуже ефективно.

Результати опитування свідчать, що найвищу ефективність працівники приписують формам мотивації, які забезпечують особисте визнання, розвиток і підтримку: публічне визнання досягнень (4,6 бали), можливість навчання та розвитку (4,5 бали), гнучкий графік або індивідуальний підхід (4,3 бали), наставництво (4,2 бали), корпоративні заходи (4,0 бали), відкритий діалог із керівництвом (3,8 бали), інформування про досягнення компанії (3,2 бали). Отримані результати узагальнено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Ефективність нематеріальних стимулів за оцінками працівників ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль)

Форма нематеріальної мотивації	Середня оцінка (1–5)
Публічне визнання досягнень	4.6
Можливість навчання та розвитку	4.5
Гнучкий графік / індивідуальний підхід	4.3
Наставництво	4.2
Корпоративні заходи	4.0
Діалог із керівництвом	3.8
Інформування про досягнення компанії	3.2

Примітка. Наведено за результатами проведеного опитування

Аналіз даних свідчить, що найбільшу віддачу мають стимули, які спрямовані на емоційне визнання працівника як особистості. Натомість заходи загального інформаційного або декларативного характеру оцінюються як менш впливові. Це підтверджує тенденцію, характерну для сучасної трудової культури: люди очікують не лише участі в процесах, а й поваги до їхньої ролі, компетенцій та індивідуальних потреб.

Особливої уваги заслуговує висока оцінка навчання та наставництва, що свідчить про готовність працівників до професійного розвитку в межах організації, за умов наявності відповідної підтримки.

Ключовою ціллю дослідження було не лише зафіксувати поточний рівень задоволеності, а й виявити зони напруги, потреби та запити працівників, що не покриваються чинною системою нематеріальної мотивації. Для цього в анкеті були передбачені відкриті запитання: «Що, на Вашу думку, найбільше мотивує Вас працювати ефективно?», «Які зміни в мотивації Ви хотіли б запропонувати?»

Аналіз відповідей показав, що, попри загалом позитивну оцінку поточної ситуації, працівники відкрито вказують на певні слабкі місця мотиваційної політики. Зокрема, до найчастіших проблемних моментів було віднесено: брак прозорості у визнанні заслуг (38% згадувань); формальність у корпоративних заходах (26%); недостатність можливостей кар'єрного росту (22%); відсутність регулярного зворотного зв'язку (18%); потреба у більшій гнучкості

графіка (14%); бажання брати участь у прийнятті рішень (10%) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні проблеми та запити працівників щодо мотиваційної політики

Категорія проблеми / запиту	Типові відповіді респондентів	Частота згадувань (%)
Брак прозорості у визнанні заслуг	«Дякують завжди одним і тим самим», «немає об'єктивних критеріїв»	38%
Формальність у корпоративних заходах	«Свята є, але все формально», «приходять із примусу»	26%
Недостатність можливостей кар'єрного росту	«Все вже зайнято», «ніякого росту нема, хоч добре працюєш»	22%
Відсутність регулярного зворотного зв'язку	«Не питають думки», «нічого не кажуть про результати»	18%
Потреба у більшій гнучкості графіка	«Треба більше варіантів зміни», «графік не завжди враховує ситуацію»	14%
Бажання брати участь у прийнятті рішень	«Хотілось би більше залучення, особливо при змінах»	10%

Примітка. Наведено за результатами проведеного опитування

З наведених даних видно, що найгостріше сприймаються питання справедливості, прозорості та залученості. Працівники цінують сам факт наявності нематеріальної підтримки, однак очікують від керівництва послідовності, об'єктивності та діалогу. Особливо часто згадується проблема «відчуття несправедливості», коли мотиваційні бонуси або визнання отримують лише окремі працівники – без чітких критеріїв.

Водночас позитивним є те, що значна частина респондентів запропонувала реалістичні ідеї вдосконалення: 1) введення прозорої системи оцінювання результатів праці; 2) регулярне обговорення змін у політиці компанії з персоналом; 3) створення умов для горизонтального просування (перехід між відділами); 4) підсилення неформального компонента мотивації через командні ініціативи.

Таким чином, результати анкетного опитування дозволили виявити загалом позитивний рівень задоволеності працівників ТОВ «Епіцентр К» та визначити найбільш ефективні форми нематеріального стимулювання, зокрема публічне визнання, можливість розвитку й гнучкий графік. Водночас дослідження виявило наявність певних проблемних зон, пов'язаних із браком

зворотного зв'язку, непрозорістю системи визнання та обмеженістю кар'єрних перспектив. Отримані результати підтверджують доцільність подальшої оптимізації мотиваційної політики підприємства з урахуванням запитів персоналу та сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПРАЦІВНИКІВ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ МЕТОДАМИ МОТИВАЦІЇ

Проведене дослідження в ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) показало, що нематеріальні методи мотивації займають важливе місце в системі управління персоналом компанії та мають переважно позитивну оцінку з боку працівників. Разом із тим, виявлені недоліки в реалізації окремих інструментів, а також наявність організаційних і психологічних бар'єрів унеможливають повне розкриття потенціалу нематеріального стимулювання.

Особливістю сучасного управління є зміщення акценту від контролю до партнерства, де ключовими елементами стають повага, участь, розвиток, довіра. У цьому контексті підвищення рівня задоволеності працівників потребує не просто розширення кількості стимулів, а трансформації всієї культури мотиваційної взаємодії.

В умовах обмежених ресурсів, характерних для багатьох українських підприємств, нематеріальна мотивація виступає не лише альтернативою фінансовим винагородам, а й джерелом емоційного залучення, лояльності та ініціативності персоналу. Проте ефективність таких стимулів залежить від того, наскільки вони системні, зрозумілі, адресні та взаємно підкріплені управлінськими діями.

Запропоновані в межах даного розділу рішення базуються на: результатах анкетного опитування працівників; виявлених сильних і слабких сторонах діючої системи мотивації; актуальних теоретичних підходах до управління персоналом у сфері ритейлу; вимогах до інклюзивного, адаптивного та гнучкого управління в умовах невизначеності.

Метою запропонованих удосконалень є не лише підвищення задоволеності працівників, а й створення сприятливого середовища для стабільного функціонування організації, підвищення її стійкості до кадрових ризиків та формування позитивного іміджу роботодавця.

Одним із основних запитів працівників, зафіксованих у результатах анкетного опитування, є непрозорість чинної системи визнання заслуг. Респонденти часто згадували про відсутність чітких критеріїв, повторюваність у виборі «відзначених» та загальну формальність таких рішень. Це знижує довіру до керівництва, демотивує активних працівників і формує відчуття несправедливості.

Для усунення цього бар'єру доцільно впровадити систему прозорого оцінювання результативності працівників, яка базуватиметься на наступних принципах:

- 1) чіткі та однакові критерії оцінювання для різних відділів (обсяг виконаних завдань, якість обслуговування, дотримання корпоративних стандартів, участь у командній роботі).
- 2) регулярна звітність про досягнення, доступна для всіх співробітників (наприклад, щомісячна інформація у внутрішньому чаті або на стенді).
- 3) ротаційний принцип визнання: врахування змінного складу працівників у відзначеннях (з метою залучення більшої кількості людей).
- 4) гейміфікація системи мотивації: запровадження внутрішніх балів, які можна «заробляти» за конкретні дії, – від допомоги колегам до ініціативності у зміні процесів.
- 5) прозорий процес номінування: право подати кандидатуру на визнання може мати не лише керівник, а й колеги.

Набір рекомендованих критеріїв для визнання результативності працівників представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані критерії для визнання результативності працівників

Критерій	Максимальна оцінка	Коментар до оцінювання
Якість виконання завдань	10 балів	Відсутність помилок, дотримання стандартів
Обсяг виконаної роботи	10 балів	Обсяг реалізованих товарів / оброблених замовлень
Ввічливість і комунікація з клієнтами	5 балів	Відгуки покупців, спостереження керівника

Участь у командній роботі	5 балів	Підтримка інших працівників, взаємодія
Ініціативність	5 балів	Пропозиції з покращення, участь у внутрішніх проєктах
Дотримання графіка та трудової дисципліни	5 балів	Пунктуальність, відсутність скарг
Разом	40 балів	Оцінювання щомісячне, підсумок — на загальних зборах

Примітка. Запропоновано автором

Запровадження подібної моделі дозволяє зробити визнання не лише емоційним жестом, а й керованим інструментом управління поведінкою персоналу, орієнтованим на цінності та стратегічні цілі організації. Водночас, залучення колективу до процесу номінування підвищує відчуття справедливості та зменшує ризики упередженого ставлення.

Наставництво та підтримка професійного розвитку працівників є ключовими елементами нематеріальної мотивації, які позитивно впливають на адаптацію новачків, передачу корпоративного досвіду, зміцнення командної взаємодії та зниження рівня плинності кадрів.

У ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) практика наставництва переважно носить неформальний та епізодичний характер, що обмежує її потенційну ефективність. Працівники часто висловлюють зацікавленість у розвитку, проте відсутність структурованої системи внутрішнього навчання ускладнює реалізацію цього запиту.

Пропонується низка заходів для формалізації та розширення інституту наставництва в організації:

- 1) призначення наставників офіційно — за погодженням з відділом кадрів та керівником структурного підрозділу;
- 2) розробка карт адаптації/навчання для нових працівників — із чітко визначеними етапами, завданнями й відповідальними;
- 3) визнання ролі наставника — символічні заохочення (подяка, грамота, можливість подання на відзнаку);
- 4) внутрішні міні-семінари у форматі «працівник навчає працівника» —

для поширення успішного досвіду всередині команди;

5) створення бази знань (електронної або паперової) – з порадами, чек-листами, інструкціями від досвідчених працівників.

Запропоновані дії для вдосконалення системи наставництва в ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Запропоновані дії для вдосконалення наставництва в ТОВ «Епіцентр К»
(м. Тернопіль)**

Напрямок дії	Опис ініціативи	Очікуваний результат
Офіційне закріплення наставника	Наказом по підрозділу із зазначенням терміну супроводу	Формалізація ролі, підвищення відповідальності
План адаптації новачка	Список завдань, перевірок і цілей на 1-3 тижні	Швидше входження в колектив і ефективність
Подяка наставнику	Грамота/визнання щомісяця	Мотивація до залучення в розвиток інших
Внутрішні навчальні сесії	Обмін досвідом у межах відділу раз на місяць	Згуртованість, розвиток soft skills
Електронна база знань	Документи, поради, інструкції на внутрішньому ресурсі	Систематизація знань, зменшення навантаження

Примітка. Запропоновано автором

Реалізація зазначених дій дозволить не лише посилити лояльність нових працівників, а й розкрити потенціал старших колег, які зазвичай мають високий рівень неформального авторитету, але рідко включені в управлінські процеси.

Одним із часто згадуваних запитів у відкритих відповідях працівників ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) стало відчуття обмеженості у внутрішньому зростанні. Попри наявність великої кількості відділів і функцій, співробітники вказували на відсутність прозорих механізмів просування або формальність кадрових ротацій.

Професійне зростання є потужним нематеріальним стимулом, що забезпечує: 1) емоційне підкріплення значущості працівника; 2) формування відчуття перспективи; 3) підвищення залученості та зменшення плинності кадрів. Для вдосконалення цього напряму пропонується впровадити комплекс

заходів, що включає горизонтальне і вертикальне кар'єрне просування (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо розвитку кар'єрних можливостей працівників

Заходи	Зміст ініціативи	Очікуваний ефект
Впровадження внутрішнього конкурсу	Публічне оголошення про відкриті вакансії та можливість участі	Рівний доступ до зростання, прозорість
Горизонтальні ротації	Тимчасовий перехід працівника у суміжний відділ	Розвиток компетенцій, краща взаємодія між відділами
Кар'єрна консультація	Періодична зустріч з HR/керівником для обговорення плану розвитку	Персоналізація мотивації, посилення лояльності
Наставництво з метою зростання	Призначення досвідченого працівника для підготовки до нової ролі	Плавне входження у вищу позицію
Відкритий кадровий резерв	Формування списку потенційних кандидатів на підвищення	Планування, прогнозування, розвиток

Примітка. Запропоновано автором

Важливо, щоб усі заходи супроводжувалися чіткими критеріями, об'єктивною оцінкою і регулярною комунікацією зі сторони HR-служби та керівників відділів. Прозоре управління кар'єрою сприяє створенню відчуття справедливості, знижує фрустрацію та мотивує працівників на довгострокову співпрацю з компанією.

Забезпечення балансу між професійним навантаженням і особистим життям працівника є одним із найважливіших факторів довгострокової лояльності, профілактики вигорання та підвищення задоволеності роботою. Особливої актуальності це набуває у сфері ритейлу, де інтенсивність змінної роботи та нестабільність графіків є поширеними проблемами.

Результати анкетного опитування показали, що гнучкий підхід до розкладу – один із найвпливовіших нематеріальних стимулів у ТОВ «Епіцентр К». Проте низка працівників зазначили, що існуюча система графіків є жорсткою або недостатньо прозорою щодо можливості коригувань.

Пропонуються такі ініціативи для посилення гнучкості: опитування

щодо графіків на місяць вперед; можливість обміну змінами; введення короткотермінових «відгулів»; врахування життєвих обставин при складанні графіків; візуалізація графіків у чат-боті (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рекомендовані заходи з підвищення гнучкості графіків і підтримки балансу «робота – життя»

Заходи	Зміст ініціативи	Очікуваний результат
Опитування щодо графіків на місяць вперед	Збір побажань щодо змін за 2 тижні до затвердження графіка	Підвищення задоволеності, зменшення конфліктів
Можливість обміну змінами	Внутрішній механізм для працівників погоджувати обмін без санкцій	Гнучкість, взаємопідтримка, автономність
Введення короткотермінових «відгулів»	1-2 рази на місяць працівник може взяти короткий відгул за згодою	Зменшення стресу, підтримка в особистих ситуаціях
Врахування життєвих обставин при складанні графіків	Врахування сімейного стану, навчання, догляду за дітьми тощо	Соціальна підтримка, інклюзія
Візуалізація графіків у чат-боті	Доступ до змін у смартфоні (наприклад, Telegram-бот)	Зручність, оперативність, менше плутанини

Примітка. Запропоновано автором

Запровадження таких ініціатив допоможе створити гнучке, але контрольоване середовище, де працівник відчуває, що його життєві обставини беруться до уваги. Це особливо важливо для молодих батьків, студентів, працівників з доглядовими обов'язками, а також для формування позитивного іміджу роботодавця.

У системі нематеріальної мотивації важливо не лише впроваджувати стимули, а й підтримувати відкритий діалог між працівниками та керівництвом. Це дозволяє швидко виявляти проблеми, реагувати на запити персоналу та створювати атмосферу довіри.

У ході дослідження виявлено, що значна частина працівників відчуває дефіцит зворотного зв'язку – як у вигляді оцінки власної роботи, так і в контексті інформування про зміни в компанії. Часто відсутність комунікації сприймається як ігнорування або недооцінка внеску співробітника.

Щоб посилити комунікацію і підтримати емоційний зв'язок з працівниками, пропонуються такі ініціативи: щоквартальні міні-інтерв'ю; анонімна «коробка зворотного зв'язку»; обов'язковий зворотний зв'язок від керівництва; регулярні внутрішні звіти/новини; впровадження «зустрічей без краваток» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Заходи з розвитку зворотного зв'язку та управлінської комунікації

Заходи	Опис ініціативи	Очікуваний ефект
Щоквартальні міні-інтерв'ю	10-15 хвилинна зустріч з працівником щодо результатів, побажань	Зниження напруги, виявлення проблем на ранньому етапі
Анонімна «коробка зворотного зв'язку»	Онлайн- або фізична форма збору пропозицій і скарг	Відчуття впливу на зміни, зростання довіри
Обов'язковий зворотний зв'язок від керівництва	Реакція на кожну ініціативу або зауваження	Повагу до думки працівників
Регулярні внутрішні звіти/новини	Оновлення про зміни, результати, події у форматі бюлетеня або чату	Підвищення поінформованості, корпоративна згуртованість
Впровадження «зустрічей без краваток»	Неформальні обговорення у форматі «керівник – команда»	Дружня атмосфера, зменшення дистанції

Примітка. Запропоновано автором

Запровадження регулярного зворотного зв'язку дозволяє не лише поліпшити управлінську культуру, а й вчасно попереджувати конфлікти, плинність кадрів і втрату залученості. У сучасних умовах саме відкритість і прозорість управлінських рішень формують основу лояльності.

Окрім формальних стимулів і управлінських механізмів, неформальна атмосфера в колективі має суттєвий вплив на залученість працівників. Висока якість міжособистісної взаємодії, підтримка з боку колег і позитивне емоційне тло формують відчуття причетності та команди, що є важливим нематеріальним мотиватором.

У ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) уже наявні деякі форми неформального стимулювання (корпоративи, привітання з днями народження), однак, згідно з опитуванням, частина таких заходів сприймається як формальні

або малозначущі. Тому рекомендується посилити неформальну складову через участь самих працівників у формуванні командної культури (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Пропозиції з розвитку неформальної мотивації та командної взаємодії

Заходи	Опис ініціативи	Очікуваний результат
Працівницькі ініціативи («Моя ідея»)	Можливість пропонувати заходи або зміни, які команда реалізує спільно	Підвищення ініціативності, довіри, згуртованості
Командні конкурси	Невеликі змагання між відділами (напр., креативність у викладці товару)	Емоційний заряд, співпраця, позитивна динаміка
Традиція «Подяки тижня»	Працівники анонімно дякують колегам, записи читають на зборах	Емпатія, взаємна підтримка, емоційна стабільність
Сімейні події / фотодошка	Дошка новин або куточок радості (фото з родини, хобі, свят)	Людяність, зниження відчуження, командність
Спільне планування свят / дозвілля	Відкрите обговорення тематики і формату подій	Підвищення залученості та значущості подій

Примітка. Запропоновано автором

Впровадження таких заходів не потребує великих фінансових витрат, але має високу емоційну віддачу. Зміна парадигми від «керівництво організовує» до «команда ініціює і реалізує» підвищує відчуття причетності та сприяє позитивній ідентифікації працівників із місцем роботи.

Упровадження вдосконаленої системи нематеріальної мотивації, орієнтованої на прозорість, інклюзивність, гнучкість і міжособистісну взаємодію, дозволяє очікувати суттєвого покращення внутрішнього соціально-психологічного клімату в ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль).

Зокрема, результати можуть проявитися в таких площинах: 1) підвищення рівня задоволеності працівників (за результатами повторного анкетування); 2) зростання внутрішньої лояльності та зниження плинності кадрів; 3) покращення емоційної атмосфери в колективі, зменшення конфліктності; 4) активізація ініціативності працівників та залученості у процеси управління змінами; 5) посилення ідентифікації з компанією як з етичним та соціально відповідальним роботодавцем; 6) раціоналізація внутрішніх комунікацій, зменшення напруги в керівних ланках.

Запропоновані заходи дозволяють перейти від точкових нематеріальних стимулів до цілісної системи мотиваційного управління, в якій потреби працівників враховуються не епізодично, а на постійній основі.

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект	Потенційний індикатор результату
Прозоре визнання	Зростання довіри та мотивації	Кількість подяк, участь у номінуваннях
Розвиток наставництва	Швидша адаптація новачків, формування лідерських навичок	Тривалість адаптації, відгуки працівників
Кар'єрне зростання	Зменшення фрустрації, зростання мотивації	Кількість внутрішніх переміщень
Гнучкість графіків	Зменшення конфліктів, менше незадоволення через навантаження	Частота скарг, запитів на зміни
Зворотний зв'язок	Посилення довіри, зменшення напруги	Кількість відповідей на звернення, опитування
Командна культура	Згуртованість, позитивний мікроклімат	Участь у заходах, самооцінка задоволеності

Примітка. Запропоновано автором

Ці результати створюють надійну основу для формування довгострокової мотиваційної стратегії підприємства, здатної не лише зберігати кадри, а й розкривати їхній потенціал у внутрішній культурі взаємопідтримки, взаєморозвитку та відповідального партнерства.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення нематеріальної мотивації дає змогу сформувати не фрагментарну, а цілісну систему управлінського впливу на персонал, орієнтовану на внутрішні потреби, цінності й емоційні очікування працівників. Вона базується не лише на наборах інструментів, а на інтегрованому підході, що враховує взаємозв'язок між мотиваційними діями та очікуваними поведінковими змінами.

З метою візуалізації запропонованих рішень і демонстрації їх системного характеру розроблено модель оновленої системи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К», подану на рис. 3.2.

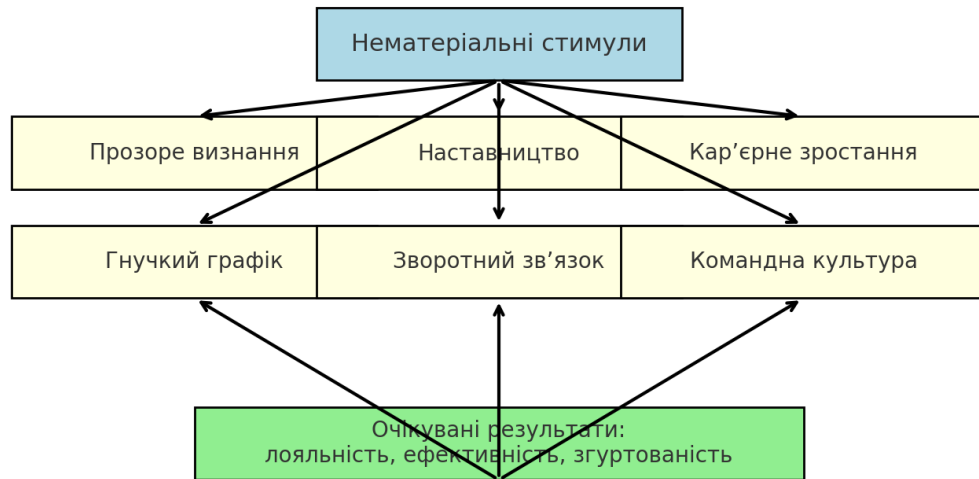


Рис. 3.2. Модель системи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К»

Примітка. Запропоновано автором

У центрі моделі розміщено ключовий блок – «Нематеріальні стимули», що акумулює шість основних напрямів мотиваційної політики: прозоре визнання досягнень; наставництво та внутрішнє навчання; розвиток кар'єрного зростання; гнучкість у графіках та врахування життєвих обставин; зворотний зв'язок і управлінська комунікація; формування дружньої та підтримуючої командної культури.

Кожен із цих напрямів взаємопов'язаний із центральною концепцією нематеріального впливу, а також безпосередньо спрямований на досягнення очікуваних результатів, розміщених у нижньому блоці моделі: підвищення лояльності; зростання ефективності; посилення згуртованості трудового колективу.

Таким чином, модель демонструє не лише механізм дії мотиваційних інструментів, а й орієнтацію на соціально-психологічні результати, що мають критичне значення для стабільного функціонування підприємства в умовах конкуренції та змін.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було здійснено теоретико-методологічне обґрунтування сутності нематеріальної мотивації працівників та її зв'язку із задоволеністю трудовою діяльністю. Проаналізовано ключові наукові підходи до розуміння мотивації персоналу, зокрема крізь призму класичних теорій потреб (з акцентом на піраміду А. Маслоу), процесуальних і сучасних концепцій стимулювання.

З'ясовано, що нематеріальна мотивація охоплює комплекс заходів, які не мають грошового вираження, однак суттєво впливають на залученість, ініціативність, продуктивність і рівень задоволеності працівника. Вона включає такі елементи, як визнання досягнень, підтримка професійного розвитку, гнучкість у графіках, внутрішня комунікація, участь у прийнятті рішень, командна атмосфера, можливість кар'єрного зростання тощо.

У ході дослідження було деталізовано класифікацію нематеріальних методів мотивації за рівнями потреб за А. Маслоу, що дозволило пов'язати стимули з конкретними очікуваннями працівників: від базового почуття захищеності до потреби у самореалізації. Окрему увагу приділено впливу нематеріальних стимулів на рівень задоволеності працівників, який є ключовим індикатором ефективності управління персоналом. Встановлено, що задоволеність визначається не лише наявністю стимулів, а й їх якістю, персоналізацією, справедливістю та послідовністю застосування.

Окрім цього, проаналізовано сучасні підходи до оцінювання задоволеності персоналу: модель EFQM, підхід ISO 10018, опитувальники задоволеності, індекси щастя працівників (Employee Happiness Index), з урахуванням їхнього практичного застосування в організаціях.

Таким чином, теоретичний аналіз показав, що нематеріальні методи мотивації відіграють ключову роль у формуванні задоволеності працівників і мають розглядатися не як допоміжні, а як стратегічні інструменти побудови ефективної моделі людського капіталу. Отримані висновки стали основою для проведення аналітичного дослідження в другому розділі роботи.

Результати аналізу діяльності ТОВ «Епіцентр К» у м. Тернопіль свідчать про наявність системного підходу до формування мотиваційного середовища, в якому нематеріальні методи стимулювання відіграють важливу роль. Компанія активно застосовує комплекс інструментів нематеріальної мотивації, таких як публічне визнання досягнень, підтримка професійного розвитку, гнучкість у графіку роботи, корпоративна культура, наставництво та відкритий діалог із керівництвом.

Проведена умовна оцінка ефективності нематеріальних стимулів показала, що найбільш результативними з позиції впливу на працівників є такі інструменти: визнання та підтримка з боку керівництва (5 балів за шкалою ефективності); можливість професійного розвитку та навчання (5 балів); гнучкий графік роботи як форма підтримки work-life балансу (5 балів). Дещо меншою виявилась ефективність заходів інформаційного характеру та формального інформування (3 бали), що може свідчити про потребу в персоналізації та емоційно значущій подачі контенту для персоналу.

Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль), що має функціональний тип, забезпечує чіткість управлінських повноважень і стабільність реалізації мотиваційних програм у межах окремих відділів. Водночас обмеженість горизонтальних комунікацій створює виклики для масштабування нематеріальних стимулів на міжвідділовому рівні та для розвитку єдиного корпоративного середовища.

Система нематеріальної мотивації в ТОВ «Епіцентр К» є загалом ефективною, проте потребує певного удосконалення – зокрема, у напрямі підвищення інтеграції мотиваційних практик між підрозділами, посилення елементів горизонтальної взаємодії та впровадження сучасних цифрових інструментів зворотного зв'язку й аналітики персоналу.

Результати проведеного анкетного опитування працівників ТОВ «Епіцентр К» (м. Тернопіль) дозволяють зробити висновки про загальний позитивний, але нерівномірний рівень задоволеності трудовою діяльністю, залежно від відділу, стажу роботи та ступеня участі працівників у

внутрішньоорганізаційних процесах.

Більшість респондентів (64%) оцінили своє загальне задоволення роботою як високе або вище середнього, що свідчить про стабільне трудове середовище та наявність ефективних інструментів мотиваційного впливу. Водночас близько 30% опитаних виявили нейтральні або негативні оцінки, що вказує на потенційні «зони ризику», пов'язані з емоційним вигоранням, формалізацією стимулів або відчуттям недооцінки.

Найважливішими чинниками задоволеності працівники назвали: атмосферу в колективі, справедливість і повагу з боку керівництва, можливість професійного розвитку, гнучкість у графіку та визнання досягнень.

Натомість матеріальні стимули посіли нижчі місця в рейтингу мотиваційних пріоритетів, що підтверджує актуальність фокусу дослідження на нематеріальних аспектах.

В оцінці ефективності нематеріальних стимулів найвищі оцінки отримали: публічне визнання, навчання, гнучкість графіку та наставництво. Натомість найменш результативними респонденти вважають інформаційні повідомлення про досягнення компанії, що сприймаються як поверхневі або недостатньо персоналізовані.

Аналіз відкритих відповідей дозволив виявити типові проблеми, зокрема: недовіру до прозорості системи визнання; недостатню інформованість щодо власного результату; обмеженість можливостей професійного зростання; бажання більшої участі у прийнятті рішень.

У розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Епіцентр К» на основі виявлених результатів анкетного опитування. З урахуванням виявлених проблемних зон і запитів персоналу запропоновано комплекс змін, що охоплюють як організаційні, так і соціально-психологічні аспекти управління персоналом.

Основні напрями удосконалення охоплюють: формування прозорості системи визнання результатів праці; розвиток наставництва та внутрішнього навчання; забезпечення горизонтального та вертикального кар'єрного

зростання; підвищення гнучкості графіків із врахуванням особистих обставин працівників; посилення управлінського зворотного зв'язку; розвиток неформального середовища і командної культури.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів – це зростання рівня задоволеності персоналу, зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності міжособистісної взаємодії та формування довготривалої емоційної прихильності працівників до організації.

Розроблена модель оновленої системи нематеріальної мотивації демонструє її цілісний характер, що дозволяє трансформувати окремі мотиваційні дії у стратегічний інструмент управління персоналом, спрямований на досягнення синергії між цілями організації та потребами працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCE

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232-236.
2. Балабаш О.С., Лазебний В.О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 50. С. 25-32.
3. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
4. Винничук Р. О., Рубаха Н. В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Електронний науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. Випуск 6 (33). 2021. С. 83-88.
5. Гадаць Д. Лояльність працівників організації в умовах динамічних змін. «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, м. Тернопіль, 27 листопада 2024 року. Тернопіль. 2024. С.
6. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2 (3). С. 125-131.
7. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. № 7 (1). С. 107-119.
8. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О.. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of*

the economic systems. 2023. № 2. С. 144-152.

9. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 103-109.

10. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2021. Том 70. № 3. С. 140-147.

11. Дращнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. Вип. 2. С. 96-104.

12. Дяків О. П., Менеджмент персоналу: навч. посіб. /за заг. ред. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 520 с.

13. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. № 3. С. 73-95. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/53597>

14. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

15. 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*. Випуск 2 (61). 2021. С. 23-28.

16. Жуковська А. Ю. Кадровий аудит як інструмент комплексної оцінки ефективності кадрового менеджменту *Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-т*. Тернопіль: Економічна думка. 2009. № 12. С. 21-27.

17. Жуковська А., Дяків О. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи запровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 36-46. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272>

18. Журавльов О., Каламан О. Нематеріальна мотивація як інструмент утримання трудових ресурсів в умовах воєнного часу. *Київський економічний*

науковий журнал. 2024. № (5). С. 27-31.

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

20. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, № 1, 2023, С. 75-83.

21. Іляш О.І., Черненко Н.О., Шевчук О.А., Трофименко О.О., Гринкевич С.С., Глущенко Я.І. Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2023. 371 с.

22. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233-237.

23. Клімова О.І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2017. Вип. 5. С. 24-28.

24. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26-34.

25. Короленко О., Кутова Н.. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60>

26. Котковський В., Самородов Б., Чхеайло А.. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 228-235.

27. Коцур А., Островерхов В., Дяків О., Прохоровська С. Аудит персоналу та HR-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2024. № 1 (29). С. 87-93. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/548/579>

28. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор – Видавництво, 2013. 278 с.
29. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 290-297.
30. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33>
31. Ларіна Т., Гацько А., Руденко С. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 249-255.
32. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 76. № 3. С. 74-80.
33. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238-246.
34. Павелець О.О., Павелець О.Я., Артишко П.О., Мединський О.Р., Стецишин В.Т. Методика підвищення мотивації персоналу підприємства в умовах кризи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. Випуск 40/2024. С. 664-672.
35. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (2). С. 45-48.
36. Россоха М., Коротич А., Тицька А. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267.
37. Свидрук І. І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 28. 2020. С. 42-45.
38. Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів

управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

39. Серода О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232.

40. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.

41. Толуб Н. Як під час війни роботодавці змінили соціальні пакети співробітників. *Дайджест NRG Review*. 2023. № 10 (102). С. 7-11.

42. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>

43. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

44. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

45. Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27. С. 97-100.

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

47. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125-135.