

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО

ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми

Г.С. Лопушняк

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис)
прізвище)

(ініціали,

20__ р.

(підпис)
прізвище)

(ініціали,

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Мельнику Тарасу Петровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ денної

форми здобуття освіти

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Розроблення системи мотивації молодих працівників»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____
20__ р. № _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
ТОВ «Нова Пошта»

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти розроблення системи мотивації персоналу підприємства
Розділ 2	Аналіз системи мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»
Розділ 3	Рекомендації щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»
Об'єкт дослідження:	процеси мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» підприємства на ринку праці.
Предмет дослідження:	теоретичні та прикладні аспекти розроблення системи мотивації молодих працівників. аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.
Мета дослідження	систематизація теоретико-методичних та практичних засад розроблення системи мотивації молодих працівників у ТОВ «Нова Пошта».

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1:	Теоретико-методичні аспекти розроблення системи мотивації персоналу підприємства
---------------------	---

– розглянути поняття та сутність мотивації молодих працівників; дослідити методи мотивації молодих працівників, визначити методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу.

У розділі 2:	Аналіз системи мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»
---------------------	--

– провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «Нова Пошта; здійснити аналіз особливостей мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»; оцінити ефективність мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта».

У розділі 3:	Рекомендації щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»
---------------------	---

– розробити програму заходів щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»; запропонувати шляхи підвищення дієвості стимулювання молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»; оцінити ефективність запропонованих заходів.

Завдання підготував науковий керівник	_____	Л.В. Щетініна «01» 04 2025 р.
Завдання одержав здобувач	_____	Т.П. Мельник «01» 04 2025 р.

РЕФЕРАТ

РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ

Кваліфікаційна магістерська робота складається з 3 розділів, кожен із яких має 3 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретико-методичні аспекти розроблення системи мотивації персоналу підприємства. Другий розділ має аналітичний характер і присвячений аналізу та оцінюванню системи мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта». Третій розділ містить рекомендації щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта».

Обсяг магістерської роботи -аркуша, включаючи список використаних джерел. У дипломній роботі є 15 таблиць, 19 рисунків. Під час написання використано 73 джерела.

Об'єктом дослідження є процеси мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розроблення системи мотивації молодих працівників у ТОВ «Нова Пошта»..

Метою роботи є систематизація теоретико-методичних та практичних засад розроблення системи мотивації молодих працівників у ТОВ «Нова Пошта».

Завданнями роботи є :

- розглянути поняття та сутність мотивації молодих працівників;
- дослідити методи мотивації молодих працівників;
- визначити методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити аналіз особливостей мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;

- розробити програму заходів щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати шляхи підвищення дієвості стимулювання молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Вищезазначені завдання вирішувались за допомогою таких методів дослідження: аналіз і узагальнення наукових джерел, порівняння та систематизація теоретичних та емпіричних даних; метод фінансових коефіцієнтів, опитування; прогнозування; статистичний та описовий методи .

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні комплексної програми удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта», яка, на відміну від існуючих загальних підходів, інтегрує систему ключових показників ефективності (KPI) для лінійного персоналу відділень та заходи із гейміфікації навчальних процесів.

Теоретична цінність полягає в узагальненні та систематизації сучасних наукових підходів до трактування мотивації персоналу та чинників її формування, з особливим акцентом на ціннісних орієнтирах поколінь Y і Z.

Методична цінність полягає у використанні та адаптації сучасних методичних підходів до оцінки мотивації молодих працівників, включаючи HR-метрики та показники eNPS, для діагностики рівня задоволеності та лояльності молодих працівників.

Практична значущість отриманих результатів проявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій та прогнозу економічного ефекту (зростання чистого прибутку на 46,7%) для ТОВ «Нова Пошта» з метою підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності персоналу.

Ключові слова: мотивація персоналу, молоді працівники, покоління Y, покоління Z, KPI, нематеріальна мотивація.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»
Мельника Тарас Петровича
на тему «Розроблення системи мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

- 1. Актуальність теми.** Персонал компаній представлений працівниками різних поколінь, які мають певні індивідуально-психологічні особливості. Ці особливості варто враховувати в розробці підходів до мотивації молодих працівників.
- 2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна магістерська робота має логічну структуру; опрацьовано значний масив наукових публікацій, зокрема класиків теоретичних засад мотивації працівників; запропоновано та обґрунтовано авторський підхід до оцінювання ефективності мотивації молодих працівників.
- 3. Наявність самостійних розробок автора.** Запропоновано авторську методику оцінювання мотивації молодих працівників, яка включає аналіз відгуків працівників про роботодавця ТОВ «Нова пошта», огляд рейтингів цього роботодавця та опитування працівників про мотиваційний потенціал ТОВ «Нова пошта».
- 4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Результати кваліфікаційної магістерської роботи будуть використані у розвитку системи мотивації працівників ТОВ «Нова пошта».
- 5. Наявність недоліків:** в розділі 1 недостатньо уваги приділено особливостям мотивації молодих працівників, в розділі 2 недостатньо обґрунтовано кількісні значення покращення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» внаслідок імplementування запропонованих здобувачем заходів; є джерела, на які відсутні посилання; були відхилення від графіку підготовки КМР.
- 6. Загальна оцінка:** після доопрацювання згідно із зауваженнями рецензентів на попередньому захисті КМР може бути допущена до захисту з оцінкою 60 балів.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Щетініна
Людмила Валеріївна

(підпис)

“09” грудня 2025 р.

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти Мельника
Тараса Петровича на тему: «Розроблення системи мотивації молодих
працівників ТОВ «Нова Пошта»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи є достатньо високою, особливо з огляду на динамічне ринкове середовище та необхідність адаптації управлінських процесів до вікових та соціально-психологічних особливостей персоналу. Тема магістерської роботи є надзвичайно актуальною, оскільки охоплює систематизацію теоретико-методичних засад мотивації, проведення комплексного аналізу поточної системи стимулювання та розробку конкретних рекомендацій щодо її удосконалення для ключової категорії працівників.

Робота всебічно досліджує теоретичні засади мотивації персоналу, розкриваючи взаємозв'язок між потребами, очікуваннями та винагородою у трудовій діяльності. Аналітичний розділ присвячений оцінці та діагностиці поточної системи мотивації ТОВ «Нова Пошта». Проведено аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2024 роки, який підтвердив зростання доходів та продуктивності праці, але водночас виявив зниження рентабельності. Здійснено аналіз структури персоналу за поколіннями та оцінку лояльності eNPS, що виявило ключові претензії молоді до ненормованого графіку, непрозорості зарплати/штрафів, а також високих фізичних та психологічних навантажень.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до розвитку мотиваційної системи підприємства та формуванні комплексу пропозицій, які інтегрують систему KPI та заходи із запровадженням елементів гейміфікації у навчальні процеси. Широкий спектр методів дослідження (аналіз, узагальнення, порівняння, опитування, прогнозування) дозволив забезпечити високу достовірність та обґрунтованість висновків та пропозицій.

Позитивний ризик кваліфікаційної роботи полягає в глибоко обґрунтованих пропозиціях щодо удосконалення мотивації. Зокрема, розроблено: Систему KPI для працівників відділень; заходи із зниження фізичних навантажень та оптимізації

графіків; та інноваційні рішення, зокрема створення мобільного застосунку з гейміфікацією для навчання.

Практична значущість отриманих результатів проявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій ТОВ «Нова Пошта» для підвищення рівня залученості та зниження плинності кадрів. Економічний аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що при загальних витратах 1 745 357 тис. грн очікується зростання чистого прибутку на 46,7% (1 166 928 тис. грн) та підвищення лояльності eNPS на 5%.

Робота є логічно вибудованою та має високу практичну спрямованість. Вона відповідає вимогам до кваліфікаційних магістерських робіт. Місце роботи та посада рецензента ТОВ «ЄЛОГІСТ»

Підпис засвідчую _____ М.Л. Кравченко, директор.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Поняття та сутність мотивації молодих працівників.....	6
1.2 Методи мотивації молодих працівників.....	16
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»	32
2.2 Аналіз особливостей мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»	40
2.3 Оцінювання ефективності мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»	48
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	56
3.1 Програма заходів щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»	56
3.2 Підвищення дієвості мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта».....	62
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів	68
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного ринкового середовища одним із ключових управлінських завдань для керівництва підприємств є удосконалення системи мотивації персоналу та добір ефективних методів стимулювання трудової активності. Зростання конкуренції та нестабільність зовнішнього середовища ускладнюють процес управління мотивацією, оскільки колективи все частіше складаються з представників різних поколінь, які відрізняються за цінностями, професійними орієнтаціями та очікуваннями від роботи. Тому система мотивації має формуватися з урахуванням вікових і соціально-психологічних особливостей працівників, що забезпечить індивідуалізацію стимулів і підвищить результативність трудової діяльності..

Оскільки мотивація молодих працівників має відмінності від мотивації іншого персоналу, важливо враховувати їхні ціннісні орієнтири, потребу у швидкому професійному зростанні, гнучких умовах праці, постійному зворотному зв'язку та відчутті значущості власного внеску. Саме ці чинники визначають ефективність залучення, утримання та розвитку молодих спеціалістів, а отже, потребують розробки адаптованих підходів до системи мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули в контексті сучасних трудових реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні та практичні засади формування системи мотивації персоналу були предметом уваги багатьох учених. Так, А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум і С. Адамс заклали фундаментальні основи теорій мотивації, розкривши взаємозв'язок між потребами, очікуваннями та справедливістю винагороди у трудовій діяльності. Українські науковці, зокрема А. Колот, Г. Лопушняк, В. Данюк і Н. Данилевич, досліджували особливості застосування мотиваційних механізмів у сучасних організаціях, зосереджуючись на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. І. Боришкевич та Л. Заставнюк аналізували вплив організаційної культури та соціально-психологічного клімату на рівень мотивації працівників, тоді як О. Поплавська і С. Цимбалюк приділяли увагу оцінюванню ефективності

мотиваційних програм і впровадженню системних підходів до управління персоналом. Однак, попри значний науковий внесок у дослідження мотиваційних процесів, проблема мотивації молодих працівників залишається малодослідженою, що зумовлює потребу в адаптації існуючих теорій до сучасних соціально-економічних умов і поколіннєвих відмінностей.

Метою написання кваліфікаційної магістерської роботи є систематизація теоретико-методичних та практичних засад розроблення системи мотивації молодих працівників. Для досягнення мети роботи виконаємо наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність мотивації молодих працівників;
- дослідити методи мотивації молодих працівників;
- визначити методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу;
- провести аналіз організаційно-економічних характеристик діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- здійснити аналіз особливостей мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- запропонувати шляхи підвищення дієвості стимулювання молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є система мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта». Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розроблення системи мотивації молодих працівників.

Методи дослідження: описовий, порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу (при дослідженні теоретико-методичних аспектів розроблення системи мотивації персоналу підприємства); порівняння, метод фінансових коефіцієнтів,

опитування (для оцінки системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта»); прогнозування (для оцінки ефективності заходів щодо удосконалення системи мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»).

Наукова новизна роботи полягає в розробленні комплексної програми удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта», яка, на відміну від існуючих загальних підходів, інтегрує систему ключових показників ефективності (KPI) для лінійного персоналу відділень та заходи із гейміфікації навчальних процесів.

Практична значущість отриманих результатів проявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій ТОВ «Нова Пошта» для підвищення рівня залученості та зниження плинності кадрів

Характер виконання кваліфікаційної роботи: кваліфікаційна магістерська робота виконана за власною ініціативою автора.

Наукова апробація отриманих результатів: Результати КМР пройшли наукову апробацію

Мельник Т.П. Розроблення системи мотивації молодих працівників. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень*: матеріали IX Міжнародної студентської наукової конференції. К.: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2025. С.224 - 226

Інформаційна база дослідження: підручники, фахові та наукові публікації, інтернет-статті, монографії на тему мотивації персоналу, чинна нормативно-правова база регулювання трудових процесів в Україні, статистичні звіти Державної служби статистики України, сайт, фінансова звітність та звіти з управління ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2024 роки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність мотивації молодих працівників

Мотивація є однією з ключових функцій управління, яка визначає трудову поведінку персоналу та безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Рівень активності працівників, їхня зацікавленість у досягненні високої продуктивності та ефективності праці значною мірою залежить від обраних методів мотивації, що впроваджуються керівництвом. У разі належного добору мотиваційних інструментів формується команда, яка відзначається ініціативністю, амбітністю, цілеспрямованістю та готовністю до дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Такий колектив характеризується високим рівнем довіри, лояльності та залученості до реалізації місії підприємства. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. зауважують, що в умовах економічної нестабільності, коли фінансові ресурси компаній є обмеженими, зростає значущість нематеріальних форм мотивації, які не лише сприяють підвищенню трудової віддачі, але й виступають інструментом формування згуртованості та психологічної стійкості працівників [40, с.58].

Посилення глобалізаційних процесів змушує компанії швидше реагувати на зміни і формувати такі системи мотивації, які допомагають утримувати кваліфікованих працівників і підтримувати стабільні результати діяльності [23].

Осадчук О. В. зазначає, що ранні теорії мотивації ґрунтувалися на уявленні про те, що працездатність індивіда визначається його особистісними якостями, ставленням до праці, а також здатністю приймати відповідальність і піддаватися контролю. Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на людських потребах, стверджуючи, що задоволення базових потреб породжує нові – вищого рівня, які й формують основу мотиваційної поведінки. У межах цих підходів особлива увага

приділяється узгодженню мотиваційних чинників з актуальними потребами працівників. Процесуальні теорії, визнаючи важливість потреб, водночас наголошують на значенні індивідуальних очікувань, сприйнятті справедливості та зв'язку між зусиллями, результатами й винагородою. Еволюція теорій мотивації свідчить про поступове ускладнення наукових підходів і розширення спектра чинників, що впливають на ефективність трудової діяльності персоналу в організаційному середовищі [33].

Засади сучасних мотиваційних систем в організаціях ґрунтуються на положеннях класичних теорій мотивації, адаптованих до вимог сучасного управлінського середовища. Подолання обмежень цих теорій сприяє формуванню ефективних та універсальних підходів до стимулювання персоналу. Менеджер, який глибоко розуміє мотиваційні механізми, здатен істотно підвищити результативність управління трудовими ресурсами та зміцнити конкурентні позиції підприємства. У науковій літературі існує широкий спектр підходів до визначення поняття мотивації працівників. Узагальнений огляд основних теорій мотивації представлено на рисунку 1.1.

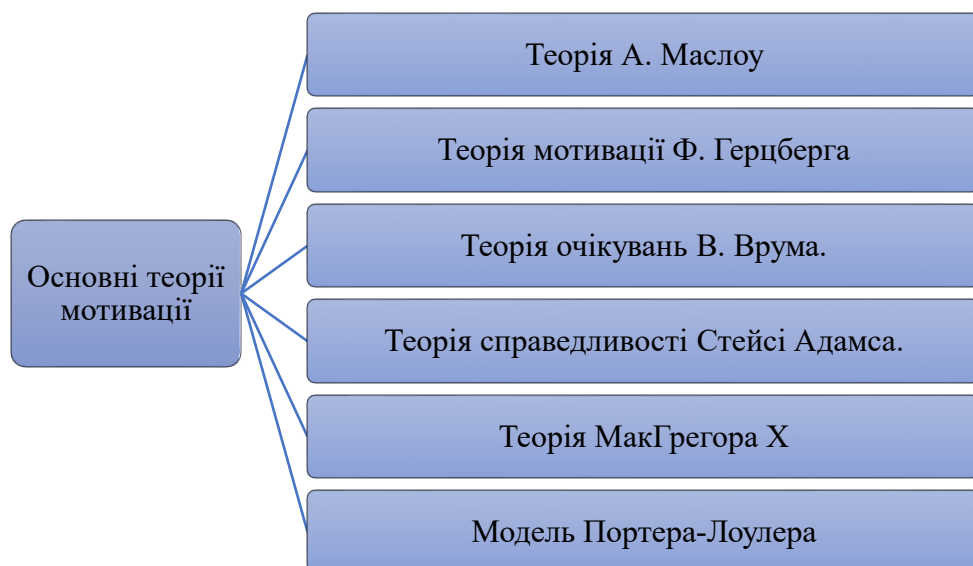


Рисунок 1.1 – Базові теорії мотивації

Джерело: складено автором на основі [22;33;63;65;66]

Відповідно до теорії потреб А. Маслоу, ефективність функціонування організації значною мірою зумовлюється рівнем задоволення потреб її працівників.

Усвідомлення структури цих потреб дає змогу сформувати дієву систему мотивації персоналу. Маслоу запропонував ієрархічну модель потреб, відповідно до якої задоволення здійснюється послідовно від нижчих до вищих рівнів. Перший рівень включає фізіологічні потреби, другий рівень охоплює потреби у безпеці, третій рівень пов'язаний із соціальними потребами, четвертий рівень стосується потреби у повазі, а п'ятий рівень містить потреби у самовираженні та самоактуалізації. Згідно з принципом випереджального зростання потреб, після задоволення однієї групи потреб у людини виникають нові, які належать до вищого рівня, і їх кількість поступово збільшується. Така послідовність задоволення потреб визначає логіку формування ефективної мотиваційної політики в організації [66].

Переваги цієї теорії полягають у тому, що керівники можуть суттєво підвищити ефективність управління, застосовуючи мотиваційні підходи, орієнтовані на потреби працівників. Задоволення потреб відповідно до ієрархії сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню конкурентоспроможності організації. Водночас теорія А. Маслоу має певні обмеження: зміна пріоритетів потреб працівників вимагає постійного коригування мотиваційних механізмів. Ієрархія потреб розроблена на основі уявлення про однакові потреби для всіх, що не враховує різноманіття та індивідуальні особливості персоналу. Наприклад, для одних ключовою є потреба у повазі, тоді як для інших – матеріальні потреби. Отже, універсальне застосування піраміди потреб без урахування індивідуальних відмінностей працівників є неефективним [66].

На мою думку, теорія потреб А. Маслоу не повною мірою підходить для мотивації молодих працівників, оскільки вони часто ставлять на перше місце самореалізацію, гнучкість і можливість розвитку, навіть за умови неповного задоволення базових матеріальних потреб.

Теорія мотивації Ф. Герцберга ґрунтується на врахуванні потреб працівників організації. У ході дослідження він виділив дві категорії факторів, що впливають на мотивацію персоналу (рис.1.2) .

Згідно з аналізом Ф. Герцберга, гігієнічні фактори не виступають самостійними мотиваторами для працівників, проте їх відсутність може викликати

незадоволення роботою. Рівень задоволення працею та мотивація залежать від співвідношення між мотиваційними чинниками та гігієнічними факторами [22].



Рисунок 1.2 – Потреби працівників підприємства в теорії Ф. Герцберга

Джерело: розроблено автором за даними [22; 64]

Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга корелюють із зауваженнями, висловленими щодо теорії А. Маслоу, а саме: необхідністю застосування різноманітних методів мотивації, що враховують індивідуальні особливості та потреби працівників [64]. На мою думку, теорія Ф. Герцберга не повністю відображає мотиваційні потреби молодих працівників, оскільки для них гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) часто не є достатніми – вирішальне значення має можливість професійного зростання, автономії та реалізації власного потенціалу.

Теорія очікувань В. Врума [72] базується на психологічних очікуваннях працівника, які визначають його мотивацію до праці. Вона передбачає, що мотивація формується завдяки переконанню працівника в тому, що його зусилля призведуть до досягнення бажаного результату, а також очікуванню, що цей результат буде винагороджений і що винагорода матиме для нього відповідну цінність (валентність). Ці фактори є взаємопов'язаними та відіграють ключову роль у мотиваційному процесі. Відсутність будь-якого з них спричиняє зниження ефективності мотивації.

Переваги теорії Врума полягають у тому, що очікування винагороди сприяє підвищенню якості та продуктивності праці, а також відпадає необхідність у розробці додаткових методів мотивації, оскільки працівник мотивує себе

самостійно. Водночас до недоліків цієї теорії належать недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників щодо очікуваної винагороди, можливі розбіжності між очікуваннями і реальною винагородою.

На мою думку, теорія очікувань В. Врума є ефективною для мотивації молодих працівників, оскільки саме вони схильні оцінювати роботу через призму справедливості винагороди та перспектив особистісного розвитку, однак її недоліком є те, що невідповідність між очікуваннями та реальними результатами швидко призводить до втрати мотивації в цієї категорії персоналу [72].

Теорія справедливості Дж. С. Адамса визначає основним стимулом мотивації працівників їхнє сприйняття справедливої оцінки власної праці та результатів, яку здійснює керівництво. Справедливість формується через порівняння продуктивності та якості виконаної роботи окремого працівника з показниками інших співробітників. Працівники суб'єктивно оцінюють відповідність між власними зусиллями та отриманою винагородою, порівнюючи її з винагородою колег, що виконували аналогічні завдання. За умови сприйняття співвідношення як справедливого мотивація підсилюється, тоді як у разі невідповідності мотивація може знижуватися [62].

Серед позитивних аспектів теорії С. Адамса варто виділити увагу до нормативної справедливості, можливість працівника покращувати свої результати, а також існування механізмів конфіденційного врегулювання конфліктів. Водночас до недоліків належить складність об'єктивного оцінювання кожного працівника [62]. На мою думку, теорія справедливості Дж. С. Адамса є особливо актуальною для мотивації молодих працівників, оскільки вони гостро реагують на будь-які прояви нерівності в оплаті чи визнанні, однак її практичне застосування ускладнюється суб'єктивністю сприйняття справедливості в різних індивідів.

Теорія МакГрегора «Х» та «У» аналізує вплив стилю керівництва на мотивацію працівників через дві протилежні концепції. Теорія «Х» характеризується негативним, автократичним підходом до управління, тоді як теорія «У» відображає позитивну, демократичну модель взаємодії з персоналом [67].

Перевагами теорії «Х» є можливість швидкого прийняття рішень керівником завдяки авторитарному стилю управління, що зменшує час на залучення підлеглих до процесу прийняття рішень. Водночас до недоліків цієї концепції належать необхідність постійного контролю за працівниками та чітке регламентування їхніх дій. Для підлеглих негативними наслідками є низька мотивація, страх втрати роботи, обмеження свободи та недостатні можливості для професійного розвитку.

Переваги теорії «У» полягають у високій мотивації працівників, їхній зацікавленості в результатах роботи та увазі керівництва до їхніх потреб. Однак недоліком цієї моделі є тенденція керівництва недооцінювати інтелектуальний потенціал підлеглих [67]. На мою думку, теорія МакГрегора «У» є ефективною для мотивації молодих працівників, оскільки вони прагнуть довіри, самостійності та можливості впливати на результати роботи, тоді як авторитарна модель «Х» здебільшого викликає в них демотивацію та зниження залученості.

Модель Портера-Лоулера є всебічною та комплексною теорією мотивації, що інтегрує ключові елементи теорій В. Врума та С. Адамса. Вона ґрунтовно досліджує взаємозв'язок між продуктивністю праці та ставленням працівників, яке керівники мають правильно розуміти і враховувати. Згідно з цією моделлю, поведінка індивідів формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які носять раціональний характер та визначають їх вибір у професійній діяльності, базуючись на власних цілях, прагненнях і потребах [70].

Одним із ключових висновків моделі Портера і Лоулера є те, що результативна трудова діяльність сприяє задоволенню працівників організації. Цей підхід протиставляється поширеній думці, що задоволення від роботи завжди є безпосередньою передумовою високих досягнень [70]. На мою думку, модель Портера-Лоулера добре відображає мотиваційні потреби молодих працівників, оскільки вони схильні сприймати високу результативність не лише як засіб отримання винагороди, а й як джерело особистого задоволення та професійного розвитку.

Як зауважим Осадчук О.В., з часом розвивалися як підходи до мотивації, так і вимоги до формування мотиваційних систем. Традиційні теорії зосереджували

увагу на задоволенні базових потреб та зовнішніх винагородах. Натомість у сучасних концепціях наголос робиться на психологічних і соціальних факторах, таких як міжособистісні взаємини, самореалізація та автономія в прийнятті рішень [33].

На мою думку, для стимулювання людини до діяльності необхідно забезпечити наявність у неї мотивів. Мотив є переважно усвідомленим спонуканням особистості до дії, що пов'язане із задоволенням певних потреб. Отже, мотив виступає як внутрішній стимул, який спрямовує індивіда до певної активності.

Савченко І. Г. та ін. відзначають, що аналіз мотивів, що виникають у професійній діяльності та повсякденному житті, свідчить, що активність формується за умови очікування конкретної вигоди від виконуваних дій. Вигода дійсно є потужним стимулом, однак ефективність мотивації забезпечується лише за умови, що як працівник, так і організація отримують взаємну користь у процесі досягнення спільної мети [42, с.67].

Наведемо визначення мотивації праці в публікаціях вітчизняних авторів в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд визначення мотивації праці в публікаціях вітчизняних авторів

Автор	Визначення
1	2
Колот А. М.	«сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій» [21, с. 6].
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	«мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці» [36, с.383]
Заставнюк Л. І.	«якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях» [14].
Ігнатюк В., Туніна Г.	«основний напрямок системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу» [16]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	«процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність» [39]

1	2
Сайко В. Р	«комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці задля задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації» [42, с. 68].
Черевань І., Коваленко Ю., Голець С.	«сукупність заходів впливу на персонал, що мають синергетичний ефект та призводять до підвищення зацікавленості працівників у досягненні підприємством стратегічної мети функціонування на ринку, оптимізують комунікаційну взаємодію між керівництвом та персоналом та покращують соціально-економічний та психологічний стан персоналу підприємства» [56, с.105]

Як бачимо, з табл. 2.1, Колот А. М. визначає мотивацію як сукупність рушійних сил, що спонукають працівника до дій. Погоджуємось з цією думкою, оскільки автор акцентує базову психологічну природу мотивації, що відповідає загальноприйнятим науковим підходам і підкреслює її роль як внутрішнього механізму активізації поведінки. Поплавська О. М. та Кононенко Т. С. визначають мотивацію як процес, що починається з формування компенсаційної моделі оплати праці. Підтримуємо думку авторів, оскільки зовнішні матеріальні стимули залишаються одним із ключових інструментів впливу на поведінку працівника, особливо у вітчизняних економічних умовах, де оплата праці є домінантним мотиватором. Визначення, надане Заставнюк Л. І. є цінним, оскільки воно комплексно поєднує психологічні й організаційні аспекти, підкреслюючи багаторівневість мотиваційних процесів та їх вплив на ефективність праці. Ігнатюк В. і Туніна Г. визначають мотивацію як основний напрям управління персоналом, що тісно пов'язаний зі стимулюванням праці. Такий опис є логічним, оскільки автори розглядають мотивацію у межах HR-системи, що відповідає сучасним уявленням про інтеграцію мотиваційних механізмів у загальний управлінський контекст. Пустовіт О. Г. та Басюк Є. В. визначають мотивацію як процес спонукування працівників до праці через використання мотивів для задоволення потреб, що, на нашу думку, є логічним, оскільки визначення спирається на класичні теорії потреб і відображає причинно-наслідковий зв'язок між внутрішньою потребою та трудовою активністю. Визначення, запропоноване Сайко В. Р. є збалансованим, оскільки воно узгоджує інтереси працівника і підприємства та акцентує на двосторонній природі мотиваційного процесу. Визначення мотивації авторами

Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. є розширеним і практично орієнтованим, оскільки включає управлінські, психологічні та комунікаційні аспекти, підкреслюючи системність мотиваційного механізму.

Отже, існують різні підходи до визначення мотивації персоналу, на нашу думку, мотивація персоналу – це комплексний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. зазначають, що мотивація працівників – це функція управління, що реалізується через процес стимулювання людей до праці шляхом цілеспрямованого впливу на явища, фактори, психічні процеси та мотиви з метою забезпечення досягнення цілей підприємства [1, с.42].

Головним завданням мотивації персоналу є підвищення його робочої продуктивності та ефективності шляхом забезпечення сприятливих умов для задоволення їхніх потреб і бажань. Це реалізується через комплекс заходів, що включають матеріальні та нематеріальні стимули, формування відповідної організаційної культури, розвиток професійних навичок, а також налагодження ефективної комунікації та лідерства. Крім того, мотивація персоналу впливає на покращення обслуговування клієнтів і підвищення рівня задоволеності, що сприяє посиленню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його репутації на ринку.

Підвищення мотивації до праці стимулює людину до прояву більшої волі, наприклад, готовності працювати понаднормово. Мотивацію можна розглядати як процес формування стимулів для задоволення певних потреб, а також як механізм, який допомагає виявляти ці потреби та розробляти план дій для досягнення поставлених цілей. Простими словами, мотивація – це внутрішній імпульс, що спонукає людину приймати рішення та реалізовувати власні ідеї.

Мотивація працівників формується під впливом різноманітних чинників, які можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні, конкретні й абстрактні. Зокрема, фактори, що впливають на мотивацію педагогічних працівників до інноваційної діяльності, розподіляються на внутрішні – пов'язані з особистістю працівника, та

зовнішні – які залежать від управлінського підрозділу, професійного колективу і загального організаційного середовища. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. вважають, що значну роль у мотивації відіграє керівництво. Так, менеджери різних рівнів повинні вміти визначати потреби своїх підлеглих і створювати умови для їх задоволення. Однак, існують фактори, що впливають на мотивацію, але які не повністю контролюються керівництвом [1, с.42]. Наприклад, на мою думку, це можуть бути індивідуальні цінності працівника, його попередній професійний досвід, особистісні установки щодо інновацій, рівень внутрішньої мотивації та готовність до змін. Такі чинники формуються поза межами організації, тому керівництво може лише частково на них впливати через створення сприятливих умов праці та підтримувального середовища.

Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. пропонують представити весь процес мотивації у послідовності наступних етапів (рис. 1.2).

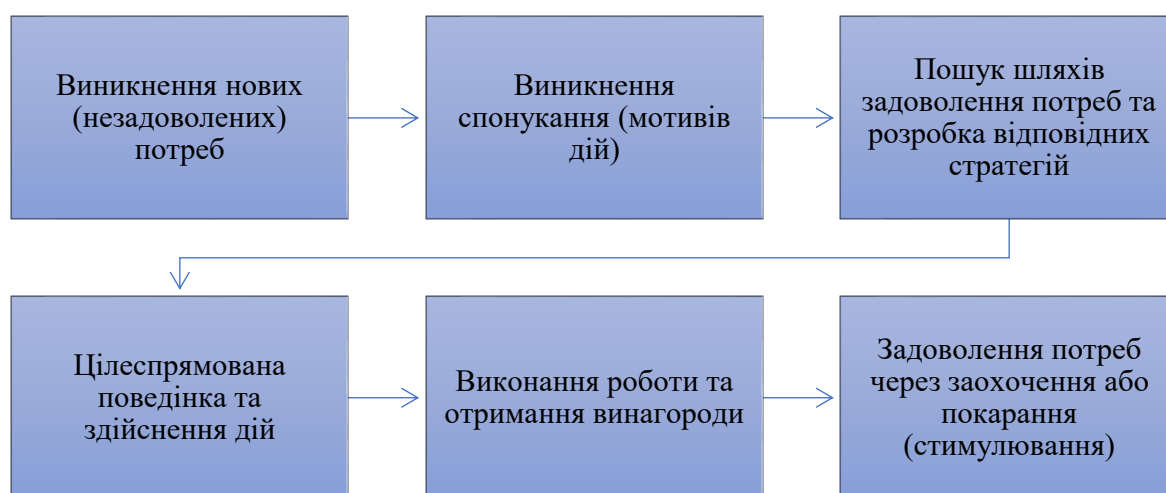


Рисунок 1.2 – Схема мотиваційного процесу в системі управління

Джерело: [56, с.106]

Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. підкреслюють, що мотиваційний процес завжди має цілеспрямований характер. Цілі, які прагне реалізувати працівник, керівники сприймають як стимули, що приваблюють конкретну особу. Досягнення цих цілей проявляється у задоволенні потреб через певні дії, що формує цілеспрямовану поведінку. Саме тому в умовах воєнного стану особливо важливим

є коригування мотиваційних заходів з урахуванням тих потреб і цілей, які є визначальними для працівників на поточному етапі [56, с.106].

Отже, мотивація персоналу є фундаментальним складником ефективного управління організацією, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності працівників і реалізацію стратегічних цілей компанії. Мотивація персоналу – це комплексний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до ефективної трудової діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Мотивація базується на чинниках, які спонукають до дії для виконання визначених завдань. Основні теоретичні моделі мотивації персоналу ґрунтуються на двох ключових концепціях – потребах і винагородах. Потреби виступають як рушійна сила поведінки, що відображає необхідність задоволення певних життєвих або професійних вимог. Первинні потреби закладені на біологічному рівні, тоді як вторинні формуються під впливом соціального середовища і життєвого досвіду. Винагорода ж виступає як цінність або стимул, важливий і значущий для працівника.

1.2 Методи мотивації молодих працівників

Сучасні підприємства формують унікальні системи мотивації персоналу, які, як і будь-які інші управлінські практики, мають як позитивні, так і негативні сторони. Аналіз різноманітних підходів до мотивації, а також впровадження передових міжнародних практик дає можливість організаціям мінімізувати недоліки власних систем та підвищити їхню ефективність. Роботодавцям слід приділяти особливу увагу стабільності трудового колективу, глибше усвідомлювати потреби працівників і розробляти цілісні стратегії та програми мотивації замість того, щоб спиратися на хибне переконання про відсутність незамінних співробітників.

Цимбалюк С.О., Білик О.М. зазначають, що основними завданнями розробки мотиваційної програми є подолання проблем, пов'язаних із складнощами, напруженістю та конфліктами в колективі, а також забезпечення максимальної продуктивності працівників у складних і нестабільних умовах, що виникають через нові виклики [35, с.47]. Погоджуюсь з авторами, оскільки ефективна мотиваційна програма дійсно сприяє зменшенню напруженості в колективі та підвищенню продуктивності, особливо серед молодих працівників, які потребують чіткої системи стимулів, підтримки та можливостей для професійного зростання в умовах нестабільності.

Методи мотивації персоналу представлені в класифікації на рис.1.3.

За способом впливу	•примушення •винагородження •солідарності
За економічним змістом	•матеріальна •нематеріальна
За місцем виникнення	•внутрішня •зовнішня
За спрямованістю	•позитивна •негативна
За функціональним призначенням	•економічна •організаційна •соціальна; •морально-психологічна
За суб'єктом	•самотивація •стороння мотивація

Рисунок 1.3 – Класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: [30]

Для більшості підприємств оптимальним є застосування загальноорієнтованої системи мотивації персоналу, яка охоплює всі категорії працівників і є загальноприйнятною. Однак, міжнародний досвід демонструє ефективність впровадження групових систем мотивації для окремих категорій працівників, а також індивідуальних систем, орієнтованих на цінних і ключових

працівників. Найбільш результативною визнається мотиваційна система, що інтегрує різноманітні форми стимулювання, адаптовані до індивідуальних потреб працівників та ресурсних можливостей підприємства [15].

Спіфанова І., Панкова В. розглядають види методів мотивації. Класифікація за способом впливу базується на формуванні у працівників страху перед можливим покаранням та використанні системи економічних і неекономічних стимулів, що сприяють виробленню у них цінностей і цілей, максимально наближених до стратегічних завдань організації. Класифікація за суб'єктом мотивації включає внутрішньоособистісні методи, орієнтовані на самопізнання, а також методи впливу, які застосовує суб'єкт мотивації до об'єкта мотивації. За напрямом впливу виділяють засоби, що викликають позитивні емоції й мотивують досягати професійних успіхів, а також різні форми покарання. За місцем виникнення мотивації розрізняють задоволення від виконання робочих процесів, важливість праці, задоволення від взаємодії з колегами, а також матеріальні фактори – заробітну плату, можливості кар'єрного зростання, символи статусу та престижу. Економічний зміст мотивації охоплює оплату праці, премії, участь у прибутках підприємства, компенсацію за навчання, підвищення привабливості робочих умов, гнучкий робочий графік і комфортні умови праці. За функціональним призначенням мотивації виділяють участь у прибутках підприємства, матеріальне збагачення через трудову діяльність, безоплатне харчування, забезпечення житлом та створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [15].

Більшість авторів зазначає, що ключовою ознакою мотивації персоналу є її поділ за економічним змістом на матеріальну та нематеріальну. Так, Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. зауважують, що типи мотивації можна класифікувати за різними критеріями, однак узагальнено їх поділяють на дві основні категорії стимулів – матеріальні та нематеріальні. Матеріальна мотивація включає грошові винагороди та подарунки, тоді як нематеріальна охоплює інші форми заохочення, які сприяють зростанню зацікавленості працівника у виконанні трудових обов'язків та стимулюють його до досягнення результатів [56, с.402]. На мою думку, поділ мотивації на матеріальну та нематеріальну є цілком обґрунтованим, проте для

молодих працівників пріоритетною виступає саме нематеріальна складова, оскільки вона забезпечує відчуття значущості, професійного зростання та самореалізації, що часто має для них більшу цінність, ніж фінансова винагорода.

Єпіфанова І.Ю. класифікує мотивацію на економічну та неекономічну. На її переконання, пряма економічна мотивація в умовах економічної нестабільності є домінантною для більшості громадян України, оскільки належний рівень оплати праці дозволяє задовольнити основні життєві потреби. Разом з тим, непряма економічна та неекономічна мотивація мають суттєвий вплив на формування позитивного ставлення працівників до організації, підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю, зменшення кадрової плинності та, як наслідок, зниження витрат, пов'язаних з управлінням персоналом [15]. На мою думку, позиція І.Ю. Єпіфанової є слушною, однак у випадку молодих працівників пряма економічна мотивація не завжди є визначальною, адже вони часто орієнтуються не лише на матеріальну винагороду, а й на можливість професійного розвитку, цікаві завдання та гнучкі умови праці, які створюють відчуття залученості та задоволення роботою.

Отже, система мотивації включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули для персоналу. Матеріальний підхід до мотивації підкреслює важливість механізму оплати праці в контексті підвищення продуктивності роботи.

Матеріальна мотивація праці, як один із ключових інструментів управління персоналом, передбачає застосування різноманітних заохочень матеріального характеру, які можуть бути реалізовані як у грошовій, так і в негрошовій формі. Основна мета таких стимулів полягає в підвищенні продуктивності працівників та їх залученості до досягнення цілей підприємства.

Циганенко Г. В. та ін. вважають, що грошова форма матеріальної мотивації охоплює такі елементи, як заробітна плата, премії, надбавки, бонуси, відсотки від продажів, акції та інші фінансові стимули. Ці заохочення можуть бути як фіксованими (наприклад, посадовий оклад), так і змінними, залежними від індивідуальних або колективних показників ефективності. Вони відіграють

важливу роль, оскільки для більшості працівників заробітна плата є основним джерелом доходу, а відтак – чинником соціального забезпечення [54].

Серед ключових грошових стимулів, що застосовуються у практиці управління персоналом, можна виділити:

- заробітну плату – базову винагороду за працю, передбачену умовами трудового договору;
- премії – додаткові виплати за досягнення конкретних виробничих результатів;
- бонуси – винагороди за виконання важливих завдань або внесок у розвиток компанії;
- опціонні програми – надання акцій або опціонів на акції компанії;
- податкові переваги – компенсації або пільги, що дозволяють зменшити податкове навантаження на працівника [5;42].

Окрім грошових стимулів, матеріальна мотивація включає також негрошові заохочення, до яких належать: медичне страхування, соціальні пакети, пільги, туристичні путівки, подарунки до свят, абонементи до спортивних клубів, компенсація оренди житла тощо. Ці стимули мають значний вплив на рівень задоволеності персоналу, особливо у випадках, коли вони доповнюють грошову мотивацію.

Сучасні дослідження засвідчують, що ефективне поєднання грошової та негрошової мотивації створює більш сприятливі умови для залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Як зазначають Чайка І. П., Хурса О. В. «у наш час фахівці здебільшого мріють знайти роботу саме в компанії, де застосовують як грошову, так і негрошову матеріальну мотивацію» [55, с.402].

Циганенко Г. В. та ін. вважають, що варто також враховувати, що фінансові стимули можуть бути як позитивними (премії, бонуси), так і негативними (штрафи, утримання із заробітної плати), що в цілому впливає на соціально-економічне становище працівника та його загальну мотивацію. При цьому, як підкреслюють психологи, мотивація досягнення (отримання винагороди за результат) вважається

ефективнішою, ніж мотивація уникнення (покарання за помилки), що необхідно враховувати під час розробки системи стимулювання [54].

Таким чином, матеріальна мотивація персоналу є багатокomпонентною системою, яка вимагає збалансованого підходу до використання фінансових і нефінансових інструментів впливу на працівників для досягнення стратегічних цілей організації.

Автори Чайка І. П., Хурса О. В. вважають, що в сучасних умовах розвитку підприємств, зокрема в період воєнного стану, значна увага приділяється нематеріальним чинникам мотивації працівників. Нематеріальна мотивація охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення комфортного психологічного клімату в колективі, посилення емоційного зв'язку працівника з організацією та формування відчуття значущості й цінності виконуваної праці. Її ефективне використання сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню лояльного ставлення до роботодавця [55, с.402]. Вважаю, що наведена позиція є актуальною, оскільки для молодих працівників у сучасних нестабільних умовах важливим чинником мотивації стають не матеріальні винагороди, а психологічна підтримка, визнання та можливість відчувати власну цінність у колективі.

Автори Прохоровська С., Савченко І. Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.М. та інші до традиційних інструментів нематеріальної мотивації належать:

- визнання досягнень працівників (усні чи письмові подяки, грамоти, публічне оголошення результатів на зборах, внесення записів у трудову книжку);
- створення комфортних умов праці (облаштування зручного робочого місця, забезпечення сучасним обладнанням, можливість користування персональним кабінетом, пріоритети в отриманні нових канцелярських приладь);
- гнучкий графік роботи та можливість віддаленої праці, особливо актуальні для працівників з сімейними обов'язками [42];

- можливості для професійного розвитку, включаючи участь у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації за кошти підприємства, стажування в партнерських організаціях, відвідування конференцій;
- формування корпоративної культури, наприклад, створення внутрішніх газет або інформаційних стендів, де висвітлюються досягнення працівників, розміщуються фото та подяки;
- проведення корпоративних заходів, таких як святкування днів народження, неформальні зустрічі, що сприяють командоутворенню;
- делегування повноважень, що дає змогу залучати працівників до прийняття управлінських рішень та реалізації важливих ініціатив [38, с.47];
- введення символічних бонусів (наприклад, футболки або чашки з логотипом «Кращий працівник», підписки на журнали, знижки на заняття спортом тощо).

Варто зазначити, що деякі підприємства впроваджують нетрадиційні, але ефективні форми нематеріальної мотивації, зокрема облаштування зон відпочинку на підприємстві, дозвіл на відвідування роботи з домашніми тваринами, вручення сувенірів новим членам колективу тощо. Такі дії формують позитивне враження про компанію вже на етапі адаптації працівника.

Нематеріальні стимули поділяються за обсягом охоплення на:

- індивідуальні (особисті заохочення, можливості розвитку, делегування повноважень);
- групові або колективні (спільні заходи, корпоративні святкування, формування стратегічних цілей компанії разом із працівниками).

Крім того, ефективна нематеріальна мотивація передбачає постійний зворотний зв'язок із працівниками. Проведення опитувань щодо мікроклімату, відстеження емоційного стану працівників та оперативне реагування на зміни дозволяють керівництву оперативно виявляти проблеми та усувати чинники емоційного вигорання.

В умовах воєнного стану, окрім матеріальної підтримки, працівники потребують моральної стабільності, що обумовлює особливу роль нематеріальної мотивації. Серед ефективних заходів – надання психологічної допомоги, організація волонтерських ініціатив (зокрема збір коштів на підтримку мобілізованих працівників або членів їхніх родин), гарантії збереження робочого місця, індивідуальні бесіди з керівником.

Прохоровська С. зазначає, що працівники старшого віку з тривалим стажем роботи, а також особи з великими сім'ями зазвичай надають перевагу матеріальним формам винагороди. Натомість моральні стимули, зокрема визнання, повага, підтримка з боку колективу та відчуття особистих досягнень, переважно мають більшу цінність для молодших співробітників і для тих, хто володіє вищим рівнем професійної підготовки [38, с.46].

У результаті системного застосування нематеріальних методів мотивації формується стійке позитивне ставлення працівників до компанії, підвищується рівень їхньої залученості у внутрішні процеси, що в довгостроковій перспективі сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

Поплавська О. М. та Кононенко Т. С. підкреслюють, що серед зовнішніх засобів мотивації найвпливовішим виступає винагорода. Як правило, і працівники, і роботодавці розглядають мотивацію як процес, що починається зі створення ефективної компенсаційної системи оплати праці. Водночас крім винагороди важливу роль відіграють й інші зовнішні чинники, зокрема кар'єрне зростання, забезпечення безпеки праці, можливості професійного розвитку та системи управління талантами, які надають мотивації глибшого сенсу. Отже, якщо організація прагне залишатися конкурентоспроможною та утримувати персонал, їй необхідно розробляти та впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення мотивації працівників. Мотивовані працівники відчують зв'язок з організацією, демонструють відданість та сумлінно працюють, орієнтуючись на досягнення результатів. Ефективний мотиваційний підхід компанії має базуватись на поєднанні теоретичних напрацювань і різноманітних практичних інструментів, інтегрованих у корпоративну філософію та ціннісні орієнтири працівників. При цьому важливо,

щоб усі співробітники усвідомлювали стратегічне бачення і цілі компанії та спільно працювали над їх досягненням [36, с.384]. На мою думку, позиція Поплавської О. М. та Кононенко Т. С. є обґрунтованою, однак для молодих працівників зовнішня винагорода не завжди виступає головним мотиватором, адже вони часто надають перевагу можливостям професійного зростання, розвитку навичок і залученню до цінностей компанії, що забезпечує глибшу та довготривалішу мотивацію.

Отже, методи мотивації персоналу в сучасних підприємствах поєднують матеріальні (грошові винагороди, бонуси, соціальні пільги) та нематеріальні (визнання, комфортні умови праці, професійний розвиток) стимули, що забезпечує збалансований підхід до підвищення продуктивності та лояльності працівників. Ефективна система мотивації враховує індивідуальні потреби та контекст діяльності, сприяючи стабільності колективу, зниженню плинності кадрів і формуванню позитивного ставлення до організації, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності та соціальних викликів.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності мотивації персоналу

Здійснення аналізу системи мотивації є необхідним для оцінки того, наскільки персонал відчуває вплив мотиваційних чинників, а також чи відповідає реакція працівників на систему мотивації очікуванням організації та іншим визначальним параметрам.

Тимченко І. П. та Левіна А. В. виокремлюють використовувати часткові критерії оцінювання для кожного складника системи мотивації. Соціально-побутові стимули включають забезпечення медичного обслуговування та страхування, компенсацію витрат на харчування, транспорт, мобільний зв'язок та інтернет. Також до цієї категорії належать пільгові кредити, які надає компанія, а також подарунки до свят і днів народження [50, с.85-86]. Вважаю, що позиція авторів має практичну цінність, проте для молодих працівників соціально-побутові стимули не є

визначальними, адже їхня мотивація здебільшого пов'язана з перспективами розвитку, гнучкими умовами праці та можливістю проявляти ініціативу.

Фінансово-економічні стимули охоплюють компенсації за невикористану відпустку, щомісячні грошові премії, загальнорічні винагороди, а також перегляд заробітної плати наприкінці року. Крім того, працівникам можуть надаватися безкоштовні або пільгові відпустки, а також винагороди за виконання понаднормових завдань.

Соціально-психологічні стимули передбачають справедливе ставлення керівництва до співробітників, вираження подяки на загальних зборах, а також публічне визнання досягнень через дошки оголошень, радіоефір чи дошку пошани. За трудові здобутки можуть вручатися подарунки та сувеніри. Важливим є створення комфортних умов праці та можливість безпосереднього звернення до керівництва.

Корпоративно-системні стимули включають розвиток корпоративної культури і організацію корпоративних заходів, а також заохочення гнучким графіком роботи і вільним часом. Важливу роль відіграють програми кар'єрного зростання, навчання персоналу, делегування повноважень, а також мотивація через постановку чітких цілей, організацію змагань і стимулювання досягнення високих результатів [50, с.85-86].

Поплавська О. М., Кононенко Т.С. зазначають, що оцінка рівня мотивації працівників здійснюється за двома основними складовими: матеріальною та нематеріальною. Особливе значення при цьому надається фактору умов праці, зокрема темпу виконання завдань і рівню робочого навантаження, оскільки незадоволеність організацією праці негативно впливає на поведінку працівників і може проявлятися у демонстрації невдоволення у колективі. [36, с.380].

Поплавська О. М., Кононенко Т.С. розглядають приклад використання методів соціологічного опитування для оцінювання мотивації праці за допомогою методики «Інтегральна шкала задоволеності професійною діяльністю» [36, с.379]. Я розділяю позицію науковців, оскільки поєднання матеріальних і нематеріальних складових оцінки мотивації забезпечує комплексне розуміння рівня задоволеності

працівників. Водночас для молодих спеціалістів доцільно робити акцент на нематеріальних чинниках – умовах праці, темпі виконання завдань та можливостях професійного розвитку.

Співак С., Галиняк Л. та Мариняк Б. визначають, що процес оцінювання впливу мотивації працівників на їхню ефективність складається з кількох етапів:

- оцінка рівня мотивації за показниками ефективності роботи співробітника, до яких належать кваліфікація (Q), участь у соціальному житті організації (PO), ініціативність (I), комунікабельність (S) та продуктивність (R).
- аналіз впливу мотиваційних чинників, який передбачає визначення працівником ступеня впливу мотиваційних факторів трьох груп на результати своєї діяльності шляхом заповнення анкети мотиваційних факторів. Анкета містить три блоки, кожен із яких включає п'ять питань, що відображають найбільш значущі мотиваційні аспекти для відповідної сфери діяльності.
- формалізація залежності між показниками ефективності праці та мотиваційними факторами для подальшого аналізу та управління мотиваційними процесами [46, с.278-279].

На мою думку, запропонована методика авторів має практичну цінність, але недостатньо адаптована до мотиваційних особливостей молодих працівників: надмірна орієнтація на самооцінку та стандартизовані блоки питань ігнорує швидку зміну пріоритетів і прагнення молоді до негайного зворотного зв'язку й самореалізації.

Варіс І. О., Кравчук О. І. та Коновалова В. О. пропонують використовувати низку HR-метрик для оцінки ефективності мотивації персоналу, які включають такі групи показників:

- 1) Фінансові показники діяльності підприємства:
 - прибуток (балансовий і чистий) як загалом по підприємству, так і в розрахунку на одного працівника або акціонера;

- приріст обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції порівняно з попередніми періодами;
- частка продукції підприємства на ринку однотипної продукції, що відображає ділову активність;
- показники платоспроможності та фінансової стійкості;
- конкурентоспроможність продукції;
- ефективність використання акціонерного капіталу.

2) Взаємозв'язок винагороди з результатами діяльності:

- відсоток працівників, які отримують премії або бонуси, прив'язані до індивідуальних ключових показників ефективності (КПЕ);
- відсоток працівників, які отримують винагороди за досягнення КПЕ підрозділу або відділу;
- відсоток працівників, премії яких пов'язані з результатами підприємства в цілому;
- загальна частка працівників, що отримують мотиваційні виплати, пов'язані з результатом.

3) Задоволеність працівників та організаційна ефективність:

- частка постійних виплат у структурі загальних витрат на оплату праці;
- співвідношення зростання доходів із зростанням продуктивності;
- різниця в оплаті праці між найкращими та найгіршими працівниками на однакових посадах;
- рівень звільнень з ініціативи працівників, зокрема ключових фахівців;
- регулярне проведення опитувань задоволеності персоналу за визначеними параметрами;
- дослідження організаційної ефективності;
- експертні оцінки та спостереження.

Ці метрики, запропоновані Варіс І. О., Кравчук О. І., дозволяють комплексно оцінити мотиваційну політику підприємства та її вплив на загальну ефективність діяльності персоналу [2, с.173]. Науковці запропонували комплексну систему HR-

метрик, однак, на мою думку, вона надмірно зосереджена на кількісних показниках і недостатньо враховує внутрішню мотивацію та емоційне залучення працівників.

У ході дослідження задоволеності працею, згідно з думкою Ковальової О.М., застосовуються різноманітні методики та індексні розрахунки, що забезпечують кількісну оцінку загального рівня задоволеності працівників. Аналіз проводиться як на рівні всього колективу, так і в розрізі окремих соціально-демографічних, професійних та кваліфікаційних груп. Отримані результати дають змогу управлінцям з персоналу та керівникам підприємств ідентифікувати ключові аспекти, які потребують уваги, а також обґрунтувати необхідність внесення змін у систему мотивації та стимулювання праці [19, с.145].

Ігнатюк В., Туніна Г. пропонують поділяти методи та інструменти оцінки мотивації таким чином:

Перший рівень – це рівень поглядів, де основна увага зосереджується на емоційному кліматі в колективі, інтересах працівників, їхніх взаємовідносинах, а також на прагненні до кар'єрного зростання та професійного розвитку. Для збору інформації на цьому рівні застосовуються такі інструменти, як анкети, тести, опитувальники та написання есе.

Другий рівень – це рівень дій, який передбачає оцінку поведінки працівників у контексті дотримання професійних норм і стандартів, а також виконання поставлених робочих завдань. При цьому враховується, чи проявляє працівник ініціативу, чи діє під суворим контролем керівництва. Для збору даних використовуються робочі щоденники, тайм-карти та відеоспостереження.

Третій рівень – це рівень продуктивності, на якому оцінюється вплив мотиваційних заходів на загальну ефективність і продуктивність підприємства. Така оцінка охоплює різні напрямки, зокрема фінансові результати, маркетингові показники, а також рівень навчання персоналу. Для цього формується відповідна внутрішня звітність [16, с.78].

Основним завданням системи мотивації персоналу є активізація трудової діяльності співробітників з метою підвищення їх продуктивності. Зацікавленість

працівника у роботі сприяє більш якісному та своєчасному виконанню поставлених завдань [16, с.77].

На мою думку, підхід В. Ігнатюк та Г. Туніної до оцінювання мотивації персоналу є методично послідовним, однак його надмірна структурованість не враховує гнучкість і змінність мотиваційних потреб молодих працівників, для яких вирішальним є не лише результативність, а й відчуття особистої значущості та розвитку.

Кучіна С., Майстро Р. пропонують розглядати продуктивність праці як показник ефективності трудової діяльності, що відображає здатність певного виду праці забезпечувати випуск більшої або меншої кількості продукції за одиницю робочого часу. Вимірювання продуктивності здійснюється шляхом визначення обсягу виробленої продукції за певний проміжок часу або обсягу робочого часу, витраченого на її виробництво. Основним індикатором продуктивності праці є обсяг вироблення продукції на одного працівника, який використовується для формулювання цілей підвищення продуктивності у виробничих планах підприємства [26, с.37].

Слід підкреслити, що наразі відсутня єдина загальноприйнята методика оцінювання мотивації працівників. Аналіз мотиваційного рівня не є самоціллю, а виступає як інструмент, який сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо збереження або коригування чинних підходів до впливу на поведінку персоналу. При цьому такий аналіз повинен охоплювати як новоприйнятих працівників, так і тих, що мають тривалий стаж роботи на підприємстві.

Проаналізуємо характеристики неефективної системи мотивації персоналу (рис.1.4).

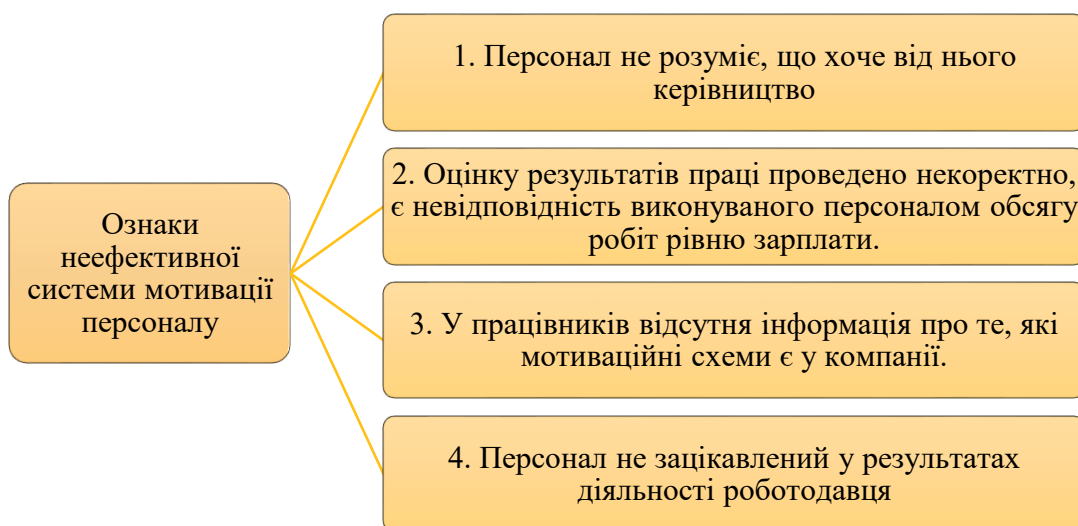


Рисунок 1.4 – Ознаки неефективної системи мотивації персоналу

Джерело: розроблено автором за даними [21]

Перелік ознак, представлений на рис. 1.4, не охоплює всі можливі прояви. В процесі аналізу можуть бути виявлені додаткові індикатори, що свідчать про наявність проблем у політиці компанії. Після їх ідентифікації необхідно визначити причини цих недоліків та розробити відповідні заходи щодо їх усунення.

Зважаючи на проведені дослідження сформуємо систему показників для оцінювання лояльності молодих працівників (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Система показників для оцінювання лояльності молодих працівників

Група показників	Показники/Індикатори	Методи вимірювання	Примітки/Особливості для молодих працівників
1	2	3	4
1. Матеріальні стимули	- Частка працівників, які отримують премії, бонуси, пов'язані з КПЕ	Анкети, HR-звіти, фінансові дані	Молодь менш орієнтована на стабільні бонуси; важливий швидкий зворотний зв'язок
	- Регулярність перегляду зарплати		
	- Компенсації та додаткові виплати		
2. Умови праці та соціально-психологічні стимули	- Задоволеність умовами праці (темп, навантаження, гнучкий графік)	Опитування, інтерв'ю, спостереження, оцінка клімату в колективі	Для молоді важлива можливість проявляти ініціативу та відчувати значущість роботи
	- Доступність керівництва		
	- Система визнання досягнень (подяки, нагороди)		
	- Рівень лояльності персоналу		

1	2	3	4
3. Можливості професійного розвитку	- Участь у тренінгах, семінарах	HR-звіти, анкети, інтерв'ю	Молоді працівники орієнтовані на розвиток та навчання, самореалізацію
	- Можливість реалізації ініціатив		
	- Чіткі цілі та кар'єрний ріст		
	- Участь у корпоративних заходах та конкурсах		
4. Емоційна залученість та відданість	- Задоволеність роботою та відчуття значущості	Опитування, інтерв'ю, оцінка участі у проєктах	Ключовий показник лояльності молодих працівників; оцінює внутрішню мотивацію
	- Участь у соціальному житті організації		
	- Готовність рекомендувати компанію		
	- Прояв ініціативності		
5. HR-метрики продуктивності та ефективності	- Продуктивність праці (обсяг виконаних завдань)	HR-звіти, внутрішня статистика, аналітика KPI	Допомагає зв'язати мотивацію та результати; особливо важливо для молодих спеціалістів у період адаптації
	- Співвідношення доходу та продуктивності		
	- Рівень плинності персоналу		
	- Зв'язок мотиваційних заходів з результатами		

Джерело: розроблено автором

Таким чином, оцінка персоналу проводиться різними методами, які обираються залежно від поставлених цілей. В процесі вибору методик оцінювання та інтерпретації результатів необхідно враховувати специфічні критерії, що притаманні конкретним сферам діяльності підприємства. Результати оцінки використовуються для визначення напрямів підвищення ефективності мотивації працівників. При проведенні дослідження системи мотивації молодих працівників в розділі 2 будуть використані як якісні, так і кількісні методи оцінювання, зокрема, буде проведено оцінку фінансових показників діяльності підприємства для визначення впливу мотивації на результати діяльності підприємства, метод опитування для визначення рівня лояльності персоналу та факторів, що впливають на лояльність персоналу, оцінка рейтингів для визначення ефективності мотивації молодого персоналу. Окрім того, буде проаналізовано відгуки про компанію як роботодавця для виявлення недоліків в системі мотивації молодих працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – українська приватна логістична компанія, заснована 19 січня 2001 року, що входить до складу групи NOVA. Юридична адреса підприємства – м. Київ, Столичне шосе 103, корпус 1, поверх 9. Основним видом діяльності є поштова та кур'єрська доставка. Керівником компанії є Бульба О. М.

Основний напрям діяльності ТОВ «Нова Пошта» полягає у наданні послуг з експрес-доставки документів, посилок і вантажів по території України та за її межами. Підприємство обслуговує як приватних осіб, так і корпоративних клієнтів, забезпечуючи транспортування товарів для інтернет-магазинів, надання фулфілмент-послуг, зберігання та пакування відправлень. Компанія активно розвиває власну інфраструктуру – логістичні термінали, автопарк, поштомати, IT-платформи та мобільні сервіси.

ТОВ «Нова Пошта» посідає провідне місце на ринку експрес-доставки України. Організаційна структура підприємства побудована за принципом корпоративного управління. Власником ТОВ «Нова Пошта» є NP Holdings Limited (Кіпр). У складі групи NOVA діють також фінансова компанія NovaPay та логістичні підрозділи, що забезпечують повний цикл обслуговування клієнтів.

Організаційну структуру центрального офісу ТОВ «Нова пошта» наведемо в дод.А. Система управління ТОВ «Нова Пошта» побудована на основі чіткої функціональної диференціації та взаємодії структурних підрозділів, що забезпечує ефективне управління операційною діяльністю та стратегічним розвитком

підприємства. Контроль за реалізацією політики управління ризиками здійснюється департаментом управління ризиками, який відповідає за формування комплексної системи запобігання та мінімізації потенційних загроз, а також за дотримання внутрішніх стандартів корпоративного управління.

Організаційна структура компанії ґрунтується на поєднанні департаментів, управлінь і відділів, що дає змогу забезпечити функціональну спеціалізацію та раціональний розподіл повноважень. Кожен відділ виконує окрему функцію, а департаменти об'єднують декілька відділів за спорідненими напрямками діяльності, що сприяє узгодженості управлінських рішень.

Фінансово-бухгалтерський відділ виконує ключову роль у забезпеченні економічної стійкості компанії, здійснюючи управління фінансовими потоками, формування інвестиційної стратегії та планування розвитку бізнесу. Бухгалтерська служба забезпечує достовірність фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів і ресурсів, а також своєчасне подання звітності відповідно до вимог чинного законодавства. Отримані дані є основою для ухвалення управлінських рішень, що впливають на ефективність використання капіталу та інвестиційну привабливість підприємства. Важливу роль у діяльності компанії відіграє департамент логістики, який забезпечує організацію міжміських, міських і термінальних перевезень, що дозволяє підтримувати безперервність транспортного процесу та високий рівень надійності доставки. IT-відділ забезпечує технічну та цифрову підтримку всіх операційних процесів компанії. Його завдання полягають у впровадженні сучасних технологічних рішень, моніторингу ефективності інформаційних систем, розробці та обслуговуванні програмного забезпечення, а також у підвищенні цифрової компетентності персоналу. Відділення ТОВ «Нова Пошта» виступають ключовими пунктами взаємодії з клієнтами. Їх діяльність спрямована на приймання, перевірку, зберігання та видачу посилок, а також на надання інформаційно-консультаційних послуг. Від якісного виконання цих операцій залежить загальний рівень клієнтського досвіду. Відділ по роботі з клієнтами забезпечує реалізацію планів продажів, залучення нових замовників і підтримання довгострокових ділових відносин. Менеджери відділу займаються веденням переговорів, підготовкою

комерційних пропозицій, укладанням договорів і супроводом клієнтів на всіх етапах співпраці. Завдяки ефективній роботі цього підрозділу формується значна частина клієнтської бази, що забезпечує близько 37% загального обсягу перевезень компанії. Кур'єрська служба є одним із найважливіших елементів у структурі «Нової Пошти», адже саме кур'єри забезпечують кінцевий етап логістичного ланцюга. Від їх професіоналізму, відповідальності та ефективності залежить рівень задоволеності клієнтів і репутація бренду.

Зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі експрес-доставки, «Нова Пошта» приділяє особливу увагу вдосконаленню системи управління персоналом, оптимізації бізнес-процесів і впровадженню інноваційних технологій, що забезпечують стабільне зростання компанії та утримання лідерських позицій на ринку логістичних послуг України.

Перевагами компанії є широка мережа відділень і поштоматів, сучасна логістична інфраструктура, швидкість доставки та високий рівень довіри клієнтів. Серед основних викликів можна відзначити підвищення собівартості перевезень, зниження прибутковості та зростання конкуренції на ринку поштово-логістичних послуг. На даний час ТОВ «Нова Пошта» виконує важливу роль у розвитку внутрішнього ринку та підтримці електронної комерції. Завдяки стабільній роботі компанії забезпечується безперебійний рух товарів і послуг між регіонами України, що сприяє підвищенню ефективності господарської діяльності тисяч підприємств і підприємців.

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» в 2022-2024 роках наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Нова Пошта» в 2022-2024 роках

№	Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
					"+, -"	%	"+, -"	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від основної діяльності, тис. грн.	23 687 034	36 468 879	44 779 857	12 781 845	53,96%	8 310 978	22,79%

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Собівартість основної діяльності, тис. грн	19 276 532	28 625 037	35 284 709	9 348 505	48,50%	6 659 672	23,27%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2 135 960	3 967 156	2 500 331	1 831 196	85,73%	-1 466 825	-36,97%
4	Витрати на 1 грн. наданих послуг, тис. грн	0,81	0,78	0,79	-0,03	-3,55%	0,00	0,39%
5	Чисельність персоналу, осіб	27 819	26 327	27 509	-1 492	-5,36%	1 182	4,49%
6	Продуктивність праці, тис.грн/особа	851	1 385	1 628	534	62,69%	243	17,51%
7	Вартість основних засобів, тис. грн.	6 840 742	9 327 238	14 063 881	2 486 496	36,35%	4 736 643	50,78%
8	Фондовіддача грн/грн	3,46	3,91	3,18	0,45	12,92%	-0,73	-18,57%
9	Фондоозброєність	245,90	354,28	511,25	108,38	44,08%	156,96	44,30%
10	Власний капітал, тис.грн.	6 516 072	9 508 308	11 588 379	2 992 236	45,92%	2 080 071	21,88%
11	Позиковий капітал, тис.грн.	9 238 848	13 593 398	19 878 204	4 354 550	47,13%	6 284 806	46,23%
12	Рентабельність власного капіталу, %	38,81	49,51	23,70	10,70		-25,81	
13	Рентабельність активів, %	13,56	17,17	7,95	3,62		-9,23	
14	Рентабельність діяльності, %	9,02	10,88	5,58	1,86		-5,29	
15	Рентабельність послуг, %	11,08	13,86	7,09	2,78		-6,77	

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю ТОВ «Нова Пошта»

Як бачимо з табл.2.1, чисті доходи підприємства від основної діяльності зростали в 2023 році на 53,96% та в 2024 році на 22,79% завдяки збільшенню поштоматів, відкриттю нових відділень та підвищенню цін на послуги. Собівартість продукції та послуг компанії зростала в 2023 році на 48,5% та в 2026 році на 23,27% як через збільшення масштабів діяльності, так і через підвищення тарифів на електроенергію, зростання логістичних витрат та витрат на персонал. Чистий прибуток компанії виріс в 2023 році на 85,73% за рахунок збільшення масштабів діяльності та зменшився в 2024 році на 36,97% через значне зростання адміністративних витрат (майже в два рази). Витрати на 1 грн. наданих послуг за 3

роки зменшились з 0,81 грн. до 0,79грн. завдяки підвищенню тарифів на послуги компанії.

Чисельність персоналу в 2023 році зменшувалась на 5,36% через закриття відділень на окупованих територіях та зросла в 2024 році на 4,49% так як відкривались нові відділення. Продуктивність праці персоналу щорічно зростала, в 2023 році на 62,69% та в 2024 році на 17,51%, так як постійно відбувається автоматизація роботи працівників відділень. Вартість основних засобів компанії в 2023 році виросла на 36,35% та в 2024 році на 50,78%, так як компанія будує нові склади та відкриває нові відділення. Фондовіддача за 3 роки зменшилась з 3,46 до 3,18 грн./грн., тобто основні засоби стали менш ефективно використовуватись, що пов'язано з руйнуванням майна підприємства через воєнні дії. Фондоозброєність персоналу за 3 роки зросла з 245,9 тис.грн. до 511,25 тис.грн. Вартість власного капіталу зростала в 2023 році на 45,92% та в 2024 році на 21,88% за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку. Вартість позикового капіталу також зростала, в 2023 році на 47,13% та в 2024 році на 46,23%.

Рентабельність власного капіталу за 3 роки знизилась з 38,81% до 23,7%, що свідчить про зменшення ефективності використання власних ресурсів для отримання прибутку. Рентабельність активів зменшилась з 13,56% в 2022 році до 7,95% в 2024 році, відображаючи уповільнення доходності підприємства від загального обсягу активів. Рентабельність послуг зменшилась з 11,08% до 7,09% за 3 роки, що вказує на зростання витрат на надання послуг при порівняно меншому прирості доходів. Рентабельність діяльності також знижувалась з 9,02% до 5,58% в зазначений період, демонструючи загальне скорочення прибутковості основної діяльності підприємства. Отже, за роки підприємство збільшило свої доходи та чистий прибуток та покращило більшість техніко-економічних показників.

Структура персоналу за категоріями ТОВ «Нова пошта» наведена на рис.2.4.

Як бачимо з рис.2.1, частка робітників найбільша та склала 72,78% в 2024 році (це, переважно, працівники відділень – оператори, вантажники).

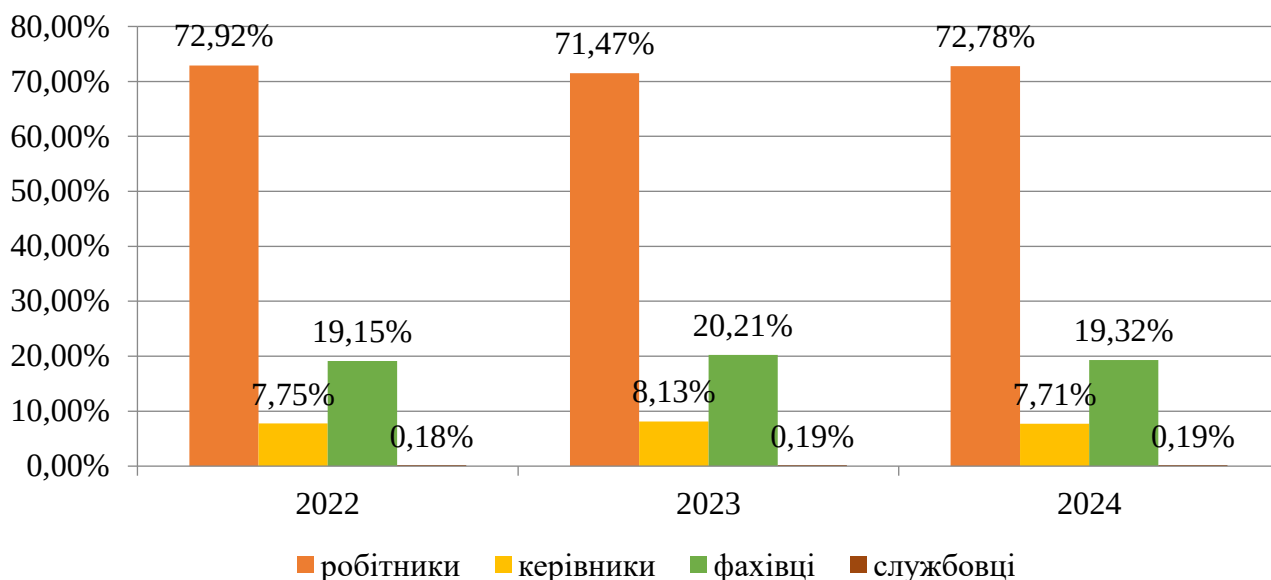


Рисунок 2.1 – Структура персоналу за категоріями ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 р.р., %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Частка фахівців складає 19,32% та найменшою є частка службовців – 0,19% в 2024 році (це працівники центрального офісу). Частка керівників складала в 2024 році 7,71%, що є майже оптимальним співвідношенням.

Далі проаналізуємо статеву структуру персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 р.р. (рис.2.2).

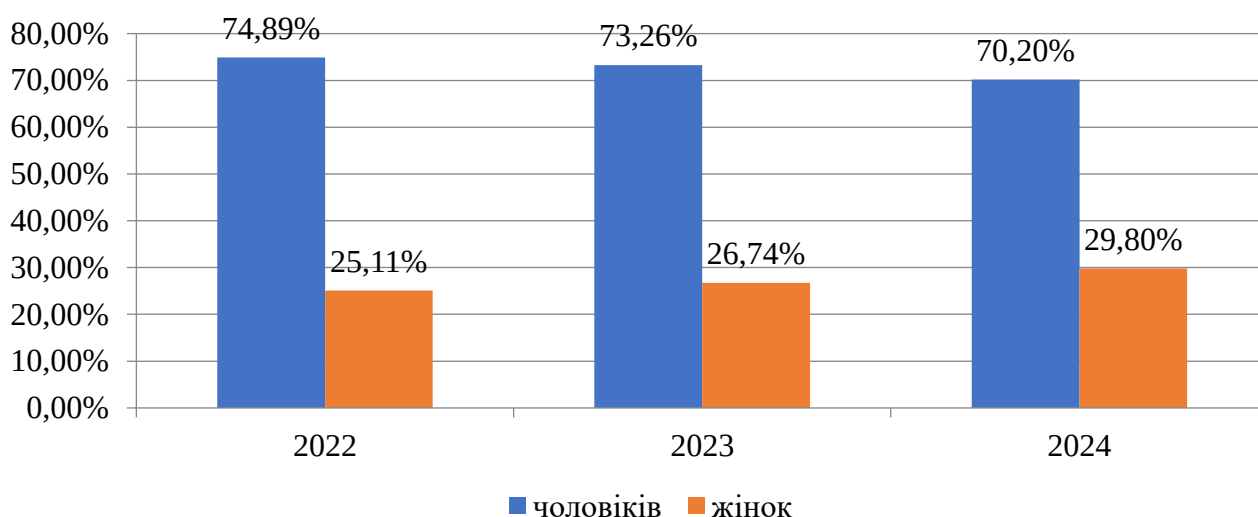


Рисунок 2.2 – Статева структура персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 р.р., %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Як бачимо, що більшість працівників підприємства становлять чоловіки, частка яких у 2024 році досягла 70,2%. Така тенденція пояснюється специфікою виконуваних завдань: робота кур'єрів, вантажників та приймальників товару у відділеннях потребує фізичної витривалості та навичок, які частіше зустрічаються серед чоловічого персоналу.

Проаналізуємо вікову структуру ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 рр. (рис.2.3).

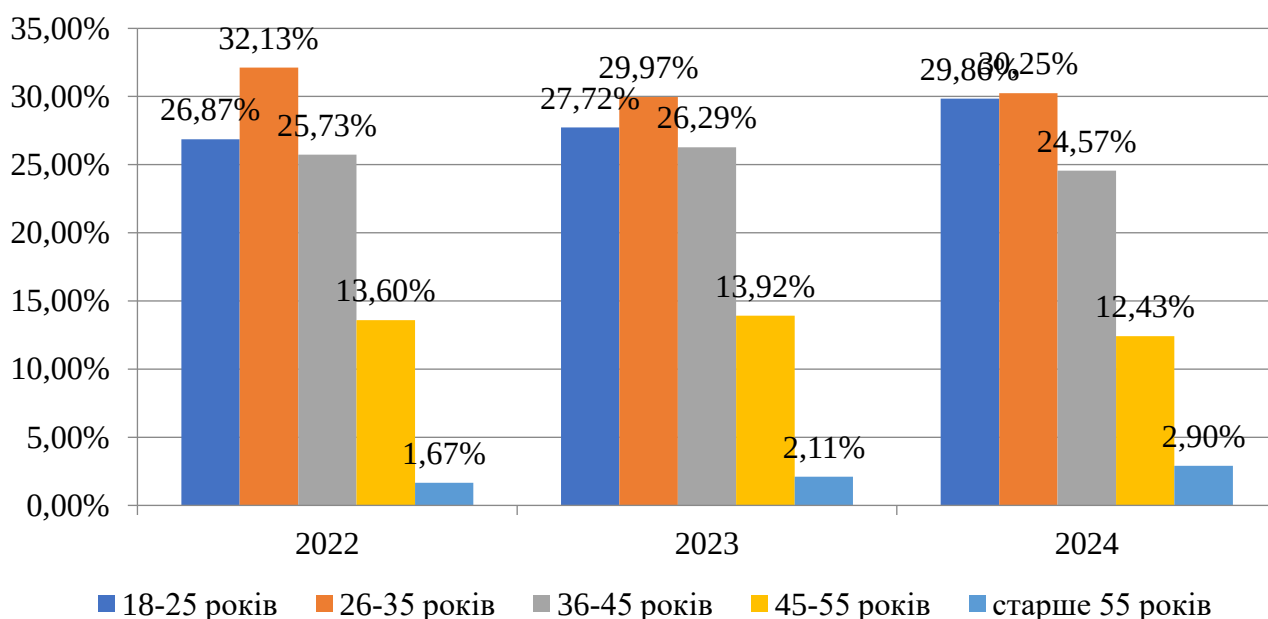


Рисунок 2.3 – Вікова структура персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 р.р.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

З рис. 2.3 бачимо, що найбільше на ТОВ «Нова пошта» працює молоді: у віці 18-25 років – 29,86%, у віці 26-35 років – 30,25%, а загалом – 60,1%, тобто більша половина персоналу. Оскільки більшість персоналу – це молоді фахівці, то доцільно приділяти окрему увагу їх мотивації.

Проаналізуємо показники руху персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2020-2024 роках на рис.2.4. Коефіцієнт прийому персоналу зріс із 8,47% до 23,06%, що пояснюється активізацією найму у зв'язку з відкриттям нових відділень та потребою у додаткових працівниках, при цьому працювати у відділення іде переважно молодь.

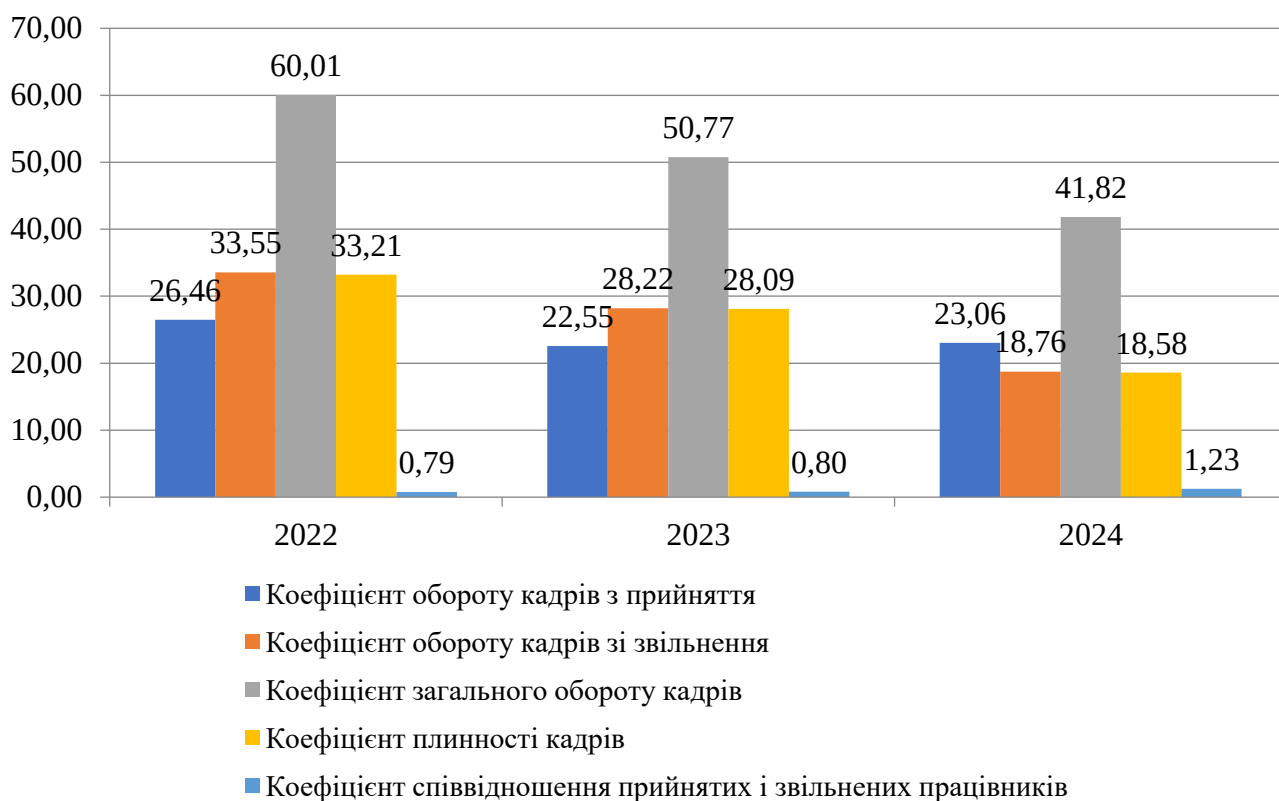


Рисунок 2.4 – Динаміка показників руху персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2020-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Показник звільнень за цей же період підвищився з 15,05% до 18,76%, що було зумовлено мобілізацією чоловіків до ЗСУ та територіальної оборони у 2022 році, міграцією частини співробітників всередині України та за кордон, а також закриттям відділень на тимчасово окупованих територіях. Загальний коефіцієнт обороту кадрів зріс із 23,51% до 41,82%, а коефіцієнт плинності знизився з 33,53% до 18,57%. Отже, рівень плинності на даний час порівняно низьким з урахуванням специфіки діяльності компанії.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» надає послуги з експрес-доставки документів, посилок і вантажів на внутрішньому та міжнародному ринках, компанія має розвинену мережу відділень і поштоматів, а також ефективну організаційну структуру управління з чітким розподілом функцій між департаментами та відділами. Аналіз техніко-економічних показників та фінансового стану показав, що за 2022–2024 роки підприємство збільшило доходи та продуктивність праці,

частково покращило показники ділової активності і ліквідності, однак спостерігається зниження рентабельності та фінансової стійкості. Плинність зменшилася, а отже, гіпотетично мотивація персоналу покращується. Але, водночас рівень плинності залишається високим порівняно із нормою (6%), тому підвищення мотивації молодого персоналу є актуальною проблематикою для ТОВ «Нова Пошта».

2.2 Аналіз особливостей мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Щоб визначити особливості мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» спочатку визначимо розподіл персоналу підприємства на категорії за теорією поколінь (рис.2.5).

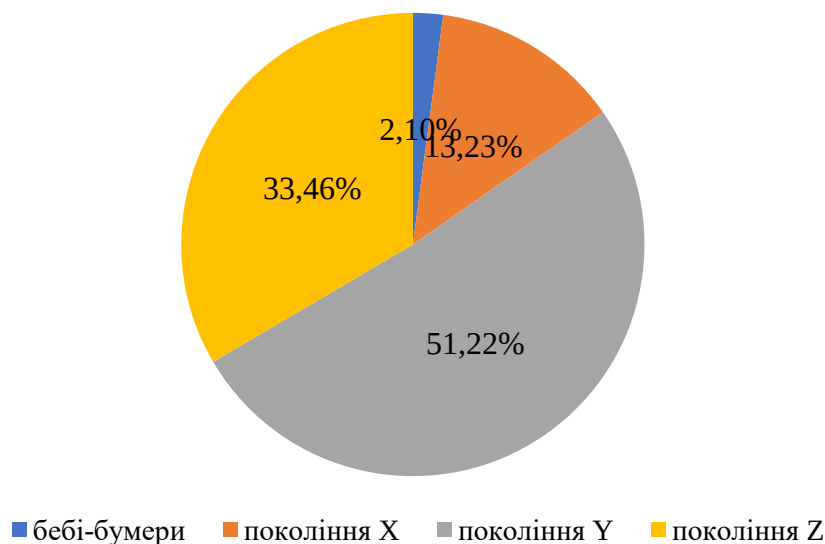


Рисунок 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за теорією поколінь, %

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

З рис.2.5 бачимо, що на підприємстві найбільше працівників покоління Y (51,22%) та покоління Z (3,46%) – тобто молоді. Частка працівників покоління бейбі

бумерів складає тільки 2,1% та покоління X – 13,23%. Отже, оскільки в структурі персоналу переважає молодь, то і при формуванні системи мотивації доцільно найбільше орієнтуватись на особливості мотивації працівників покоління Y та покоління Z.

Так як на підприємстві переважають працівники покоління Y та покоління Z, то розглянемо особливості їх мотивації. Працівники покоління Y цінують колективну роботу і прагнуть відчувати себе частиною команди. Вони активно користуються сучасними цифровими інструментами для спілкування та організації завдань. Для них важливі можливості навчання і професійного розвитку, вони прагнуть освоювати нові навички та застосовувати їх на практиці. Крім того, вони цінують баланс між роботою і особистим життям, тому гнучкий графік та можливість брати участь у різних проектах мотивують їх більше, ніж просто фінансова винагорода.

Працівники покоління Z вирости в цифровому середовищі і відразу сприймають технології як частину роботи. Вони потребують постійного зворотного зв'язку і швидкого підтвердження того, що їхня робота важлива. Для них важливий комфорт на робочому місці, можливість отримувати практичні знання та швидко застосовувати їх у реальних завданнях. Психологічна підтримка і стабільність умов праці допомагають їм залишатися залученими і зменшують стрес.

Мотивація персоналу – це одна із функцій управління персоналом в компанії. Департамент персоналу відповідає за організацію та розвиток кадрового потенціалу компанії. Система управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» орієнтована на забезпечення ефективної діяльності підприємства та підтримку рівних умов для всіх працівників. Для вивчення специфіки мотивації молодих співробітників доцільно провести аналіз структури та складу персоналу підприємства.

Зауважимо, що на підприємстві ТОВ «Нова пошта» запроваджена розвинена система мотивації персоналу, яка включає різні аспекти як матеріально, так і не матеріального стимулювання персоналу.

Наведемо структуру системи мотивації ТОВ «Нова пошта» на рис.2.6.

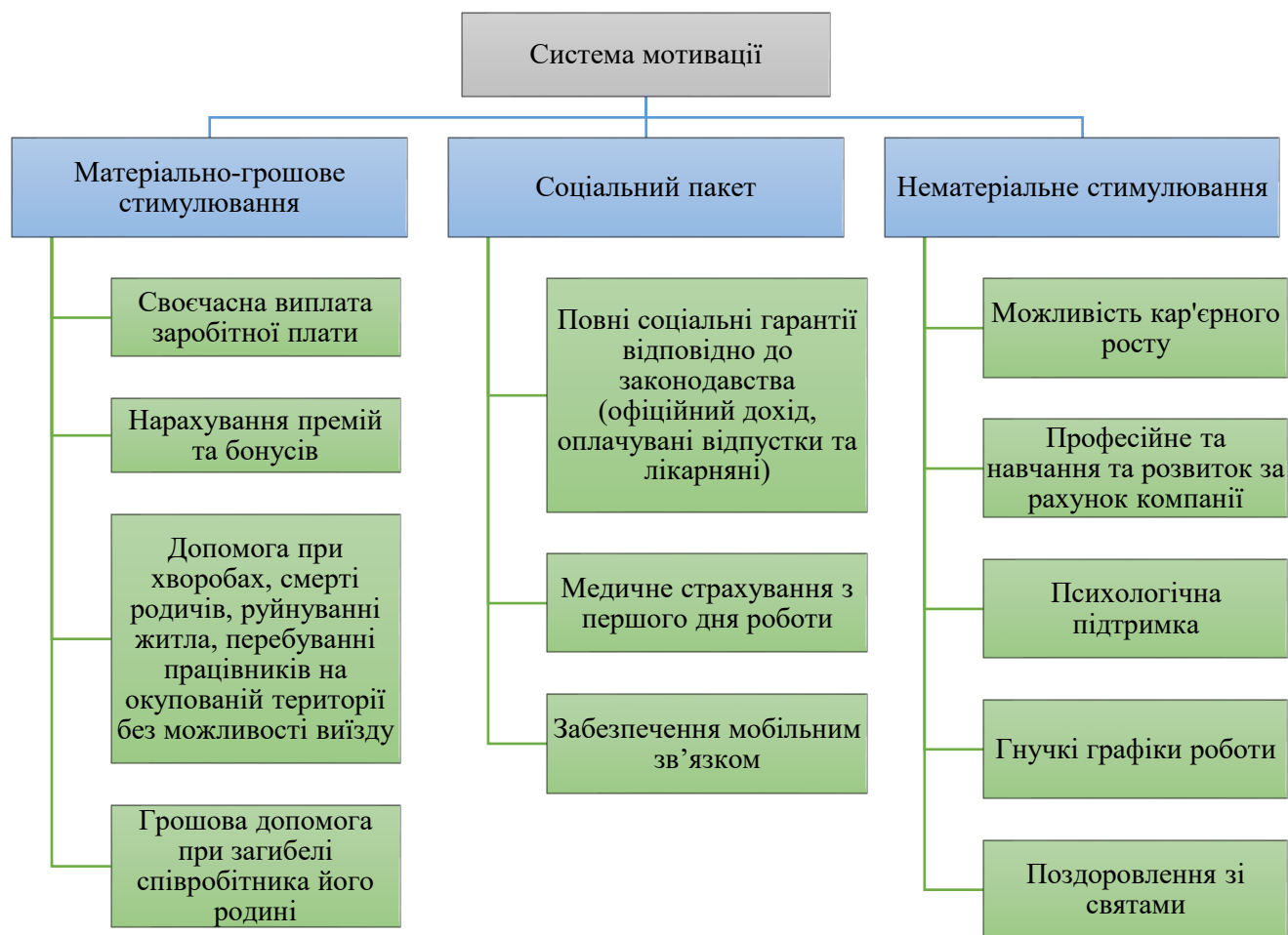


Рисунок 2.6 – Система мотивації ТОВ «Нова пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Система мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» побудовано комплексно та поєднує матеріальні, соціальні та нематеріальні стимули, спрямовані на підтримку працівників та підвищення ефективності їхньої діяльності.

Матеріально-грошове стимулювання включає своєчасну виплату заробітної плати, нарахування премій та бонусів за досягнення робочих результатів, а також фінансову допомогу у випадках хвороби, смерті родичів, руйнування житла чи перебування працівників на тимчасово окупованих територіях. Окремо передбачено надання грошової допомоги родинам загиблих співробітників, що забезпечує соціальний захист у критичних ситуаціях.

Соціальний пакет компанії забезпечує працівникам повні соціальні гарантії відповідно до законодавства, включно з офіційним доходом, оплачуваними

відпустками та лікарняними. Медичне страхування надається з першого дня роботи, а співробітники забезпечуються мобільним зв'язком для оперативної взаємодії та виконання службових обов'язків.

Нематеріальні стимули спрямовані на підтримку професійного розвитку та особистісного зростання. Працівники мають можливість кар'єрного просування, проходження навчальних програм та підвищення кваліфікації за рахунок компанії. Також передбачено психологічну підтримку, гнучкі графіки роботи та вітання зі святами, що сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату та підвищенню лояльності персоналу.

Розглянемо детальніше особливості мотивації працівників компанії.

Мотиваційна система персоналу відділень ТОВ «Нова Пошта» базується на заробітній платі, що складається з кількох компонентів. Лінійний персонал отримує фіксовану ставку в межах 10–15 тис. грн та відсоток від обороту продажів у розмірі 1,2–2,2%, який нараховується пропорційно внеску кожного співробітника. Старші працівники відділів отримують додатковий відсоток від прибутку свого відділення. Керівники підрозділів мають щомісячний преміальний фонд, який визначається відсотком від обороту та розподіляється керівництвом із прозорим контролем за витратами. У системі передбачено штрафи за порушення корпоративних стандартів та невиконання планових показників відділення. Така організація винагород і санкцій стимулює досягнення результатів та забезпечує баланс між заохоченням продуктивної діяльності та відповідальністю працівників. Однак, часто персонал відділень скаржиться за несправедливе нарахування штрафів. Особливо гостро на прояви несправедливості реагує молодий персонал, що може призводити до зниження мотивації, відчуття незадоволеності роботою та підвищення плинності кадрів.

Розглянемо структуру оплати праці персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2022–2024 роках (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Показники матеріальної мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 роках

Показники	2022	2023	2024	відхилення 2023/2022		відхилення 2024/2023	
				+/-	%	+/-	%
Фонд оплати праці персоналу	5 345 909	8 491 614	10 085 098	3 145 705	58,84	1 593 484	18,77
Середньорічна чисельність персоналу	27 819	26 327	27 509	-1 492	-5,36	1 182	4,49
Частка преміального фонду, %	25,38	33,18	26,98	7,8		-6,2	
Середньомісячний розмір заробітної плати на підприємстві, грн.	16 014	26 879	30 551	10 865	67,85	3 672	13,66

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Як бачимо, рівень оплати праці щорічно збільшується, в 2023 році оплата праці збільшилась на 67,85% та в 2024 році на 13,66%. При цьому, рівень преміальних виплат виріс в 2023 році на 7,8% та скоротився в 2024 році на 6,2%, хоча завантаженість роботою відділень в 2024 році виросла, так як населення активно відправляє посилки родичам за кордон, а також по Україні, зростає популярність онлайн-покупок в умовах воєнного стану.

З 2022 року (початку повномасштабної війни в Україні) всі працівники ТОВ «Нова Пошта», включно з мобілізованими та цивільними, а також їхні сім'ї отримують підтримку у разі тяжких травм, захворювань або поранень, смерті близьких родичів унаслідок бойових дій, часткового чи повного руйнування житла, необхідності переїзду з районів бойових дій або окупованих територій, перебування на окупованій території без можливості виїзду, а також у випадку загибелі працівника з наданням допомоги його родині. Для молодих співробітників така підтримка є особливо значущою, оскільки зменшує психологічний та соціальний тиск, підвищує відчуття стабільності та безпеки, сприяє збереженню залученості до роботи та зменшенню ризику звільнень серед нових працівників.

Для забезпечення психологічної підтримки ТОВ «Нова Пошта» залучає понад 100 фахівців, серед яких воєнні психологи для демобілізованих працівників, спеціалісти з посттравматичного стресового розладу (ПТСР), а також дитячі та

сімейні психологи, що дозволяє надавати комплексну допомогу у кризових і стресових ситуаціях. У 2023–2024 роках компанія реалізувала низку заходів, спрямованих на підтримку психологічного стану персоналу. До них належали діяльність клубу психологічної підтримки «Я – поряд» у Telegram, проведення групових онлайн-зустрічей із корпоративним психологом на теми ПТСР, методів подолання стресу та профілактики вигорання, організація тематичних семінарів для керівників щодо ефективної комунікації з підлеглими у воєнний період, а також читальний клуб із психологом для обговорення актуальних психологічних і соціальних питань. Особливо важливими ці заходи є для молодих працівників, оскільки вони сприяють адаптації до стресових умов, зміцненню психоемоційної стабільності та підвищенню залученості до роботи в умовах високого психологічного навантаження.

Компанія організувала систему HR-підтримки, що включає HRLine – телефонну та онлайн-лінію для консультацій співробітників щодо відпусток, заробітної плати, матеріальної допомоги та інших питань, пов'язаних із персоналом. У 2024 році умови праці були покращені у більшості структурних підрозділів: 91% вантажних і 94% поштових відділень пройшли модернізацію. Це передбачало встановлення спліт-систем у 165 вантажних відділеннях та 57 відділеннях національної мережі; ще 15 об'єктів планувалося обладнати на початку літа 2025 року. Крім того, 42 вантажні відділення отримали централізоване опалення, що підвищило комфорт праці співробітників.

В усіх поштових відділеннях ТОВ «Нова Пошта» створено стабільний мікроклімат завдяки автономним котлам, вентиляційним системам, кондиціонерам та іншим кліматичним пристроям. У 2024 році стандарти роботи були переглянуті та спрощені для зручності співробітників, а процеси викладено у Книгах технологій, що забезпечує легке освоєння та ефективне виконання виробничих завдань.

З 2024 року запроваджено нову модель планування робочих графіків у мережі. Планова чисельність персоналу для кожного підрозділу визначається з використанням спеціалізованих цифрових інструментів для управління ресурсами

та автоматизації HR-процесів, що дозволяє враховувати індивідуальні потреби співробітників, їхні робочі графіки та оптимізувати навантаження.

У системі мотивації молодих співробітників ТОВ «Нова Пошта» значну роль відіграють нематеріальні стимули, що доповнюють або замінюють фінансові заохочення. Зокрема, на корпоративній платформі «Школи бізнесу» пропонуються марафони «100 days of practice», «100 days of code», «100 days of productivity», які спрямовані на послідовне виконання завдань та розвиток професійних і особистісних навичок протягом визначеного періоду.

Для молодого персоналу важливими є освітні програми та тренінги, що надають можливість підвищувати кваліфікацію та набувати практичного досвіду. Додатково застосовуються заходи публічного визнання: організація конкурсів і квестів, вручення нагород, а також гнучкі графіки роботи, оплачувані відгули та додаткові дні відпустки, що стимулюють активну участь молодих співробітників і підтримують їхню мотивацію до професійного розвитку.

У компанії активно реалізуються ініціативи нематеріальної мотивації, спрямовані на стимулювання професійного розвитку, креативності та залученості персоналу. До таких заходів належать проєкт «Школа Крійторів», клуби за інтересами, внутрішні конкурси і воркшопи, які дозволяють працівникам удосконалювати практичні навички та експериментувати з новими підходами у роботі. Особливу увагу приділено молодим працівникам, для яких ці програми створюють можливість швидкого навчання, професійного самовдосконалення та інтеграції в колектив. Крім того, ініціативи сприяють розвитку командної взаємодії, обміну досвідом між різними відділами та формуванню корпоративної культури, що підтримує відкритість до інновацій та активну участь у житті компанії.

Керівники підприємства працюють за гнучким графіком, сформованим з урахуванням специфіки роботи конкретного підрозділу. До цієї групи належать директор компанії, головні бухгалтери філій та відділень, заступники директора, керівники відділень, головні інженери та інші посадові особи. Розмір заробітної плати визначається відповідно до фактично відпрацьованого часу у межах чинного законодавства. Працівникам, чиї обов'язки передбачають часті службові поїздки

або високу мобільність, надається компенсація транспортних та інших робочих витрат після погодження з керівництвом. Для студентів компанія пропонує гнучкий графік роботи, що передбачає неповний робочий день. Така організація часу дозволяє поєднувати навчання та роботу, забезпечуючи можливість самостійно узгоджувати початок і завершення робочого дня з керівником підрозділу. Працівники отримують стабільний дохід і практичний досвід без шкоди для навчального процесу, а компанія – залучення молодих працівників, які здобувають навички та адаптуються до професійного середовища.

Узагальнимо елементи мотивації персоналу підприємства та її відповідності інтересам різних поколінь працівників в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка системи мотивації відносно стимулювання праці різних поколінь працівників

Категорія персоналу	Методи мотивації на підприємстві	Невикористані методи мотивації (потенційно ефективні)
Бєбі-бумери	Стабільний графік роботи; соціальні гарантії (офіційне працевлаштування, лікарняні, відпустки, медичне страхування, допомога постраждалим від війни); матеріальні стимули (заробітна плата, премії); участь у корпоративних заходах	Залучення до стратегічних рішень компанії
Покоління X	Матеріальні стимули (премії за досягнення); кар'єрне просування; розширена зона відповідальності;	Індивідуальні плани розвитку; делегування відповідальності для розвитку автономії
Покоління Y	Психологічна підтримка (HRLine, клуб психологічної підтримки «Я – поряд»); нематеріальні стимули (визнання, можливість навчання та розвитку); гнучкий графік роботи	Персоналізовані програми розвитку (коли працівники обирають курси за інтересами); щомісячні бонуси за результат; участь у внутрішніх конкурсах та стартап-проектах
Покоління Z	Використання цифрових технологій на робочих місцях; шкала бізнесу (і марафони марафони «10 days of practice», «100 days of code», «100 days of productivity»), гнучкий графік для студентів; психологічна підтримка	Персоналізовані освітні програми; мікробонуси та короткострокові винагороди за виконання завдань

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

Отже, для молодих працівників на ТОВ «Нова Пошта» надають гнучкий графік роботи, можливість брати участь у внутрішніх марафонах і програмах саморозвитку, проходити навчальні тренінги, користуватися публічним визнанням і корпоративними заохоченнями, що сприяє швидкій адаптації, підвищенню професійної цінності та мотивації навіть за умов помірних матеріальних стимулів. Однак, система мотивації персоналу має і певні недоліки. Гнучкий графік та участь у програмах саморозвитку вимагають додаткового часу та самодисципліни, що іноді ускладнює виконання основних обов'язків. Публічне визнання та корпоративні заохочення можуть сприйматися як недостатні або суб'єктивні, особливо при помірних матеріальних стимулах, що може знижувати мотивацію та задоволеність молодого персоналу. Несправедливе застосування штрафів приводить до демотивації персоналу.

2.3 Оцінювання ефективності мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Для оцінювання ефективності мотивації персоналу використовують такі показники як рух кадрів, продуктивність праці, рівень лояльності персоналу, зарплатовіддача, а також проводиться опитування персоналу щодо задоволеності системою мотивації.

З 2023 року керівництво компанії впровадило систему оцінки лояльності та задоволеності працівників за методикою eNPS (Employee Net Promoter Score), яка дозволяє кількісно визначити ступінь прихильності персоналу до організації. Метод передбачає оцінювання за шкалою від 0 до 10, де працівники оцінюють готовність рекомендувати компанію як роботодавця. За результатами застосування цього інструменту в ТОВ «Нова Пошта» протягом 2022–2024 років були отримані відповідні показники, відображені на рисунку 2.7.

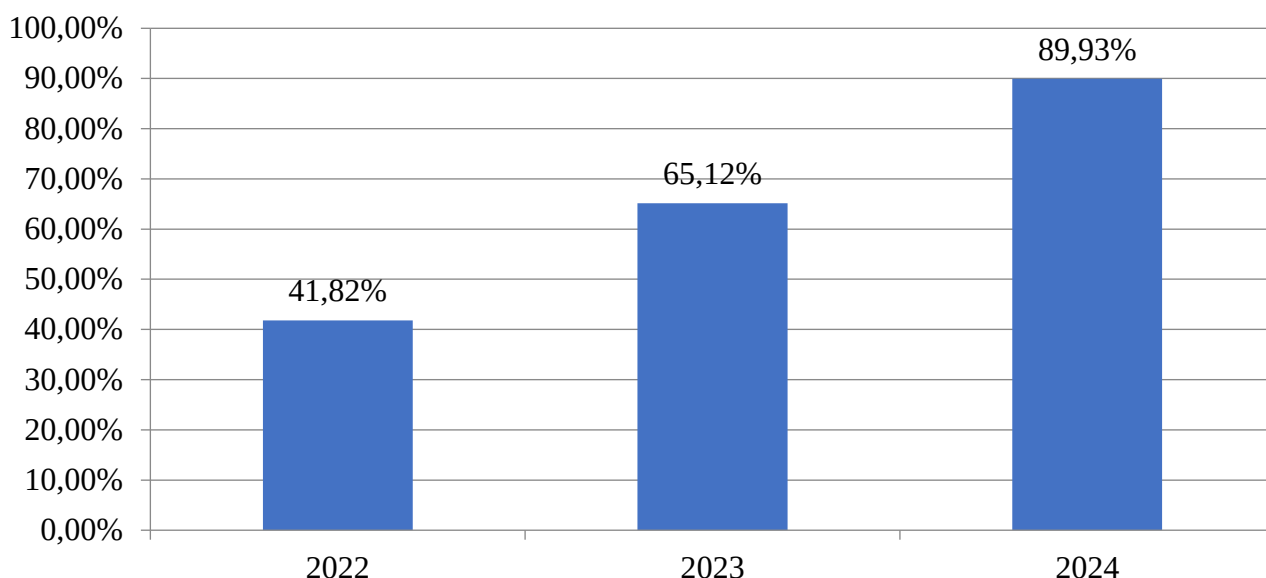


Рисунок 2.7 – Динаміка показника лояльності персоналу eNPS ТОВ «Нова пошта» в 2022-2024 р.р., %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова пошта»

За аналізований період кількість прихильників зросла з 41,83% до 89,93%, одночасно спостерігається зростання частки критично налаштованих працівників. Основною причиною появи критиків виявилось збільшення робочого навантаження за умови скорочення преміальних виплат, що зменшувало матеріальну мотивацію.

Для молодого персоналу, який частіше покладається на фінансові стимули для підтримки стабільного рівня залученості, така ситуація може призводити до зниження мотивації, відчуття перевантаженості та потенційного зростання плинності кадрів. Також працівники покоління Y та покоління Z важливим надання психологічної підтримки, і хоча компанія і проводить загальнокорпоративні заходи для психологічної підтримки персоналу, однак, працівники потребують і локальної підтримки від колег та безпосереднього керівництва.

Для визначення задоволеності персоналу роботою в компанії було вивчено відгуки в мережі Інтернет. Дослідження показало, що є і погані і гарні відгуки. Нами було вивчено саме негативні відгуки для визначення причин незадоволеності молодих працівників роботою в компанії (рис.2.8).

Гість

8 листопада 2025

З плюсів — повністю офіційне працевлаштування, є соціальний пакет, зарплата завжди приходить вчасно. Навчання загалом негане, хоча практики досить мало. Надають усю необхідну техніку для роботи, а переробки оплачуються у подвійному розмірі — це приємний момент.

Але мінусів, на жаль, теж чимало. Насамперед — це клієнти: дуже багато агресії, криків і навіть нецензурної лексики. Постійно слухати це по кілька годин на день важко — сильно тисне на психіку.

Обід і відлучення суворо по таймеру: 30 хвилин на обід і ще 30 хв на весь день, щоб можна було відійти в туалет чи просто відпочити. Якщо під час розмови з клієнтом виникає складне питання, допомогу від чергових можна чекати по 10–15 хвилин — клієнт нервує, а ти без підтримки.

Відпроситись теж непросто: потім кожну хвилину потрібно відпрацьовувати. І, якщо чесно, зарплата 93 грн/рік зовсім не мотивує, особливо враховуючи рівень стресу.

Робота справді не з легких. Якби я під час навчання не дізналася, що вагітна, думаю, довго б там не витримала 😊

👍 👎 +2

Гість

7 листопада 2025

Не знаю, кому як, 4 дні стоять по 10-12 годин і просто дивитися, поки працівники які б мали певно щось розказувати і пояснювати принцип роботи — ігнорують присутність, не знаю чому можна навчитися в такому форматі, потім коли мене пустити до роботи як оператора, то мені що й далі бігати і подавати відправлення?

➔ [Відповісти](#) 💬 [Цитувати](#) ⚠️ [Поскаржитись](#)

👍 👎 +1

Рисунок 2.8 – Негативні відгуки про роботу в ТОВ «Нова пошта» на сайті «Внутрі»

Джерело: [4]

Як бачимо з рис.2.8, у молоді чимало претензій до ТОВ «Нова пошта» як роботодавця. На окремих сайтах формується рейтинг роботодавців. Так, на сайті «Перший незалежний сайт відгуків України» рейтинг ТОВ «Нова пошта» всього 1,7 балів з 5 можливих (рис.2.9).

Головна › Компанії › Кур'єрські служби

НОВА ПОШТА відгуки співробітників

НОВА ПОШТА відгуки співробітників про роботу в НОВА ПОШТА, відгуки про роботодавця. Зарплата, умови праці, кар'єрний ріст

1.7 ★★★★★
52 відгука / 5191656 переглядів

Результати відгуків



Рисунок 2.9 – Рейтинг ТОВ «Нова пошта» на сайті «Перший незалежний сайт відгуків України»

Джерело: [6]

Хоча і рейтинг на ряді сайтів поганий і є багато негативних відгуків, але за даними сайту «Indeed» можемо побачити динаміку покращення, так як в періоді 2021-2025 років оцінка з боку працівників, що залишають відгуки, покращилась (рис.2.10).

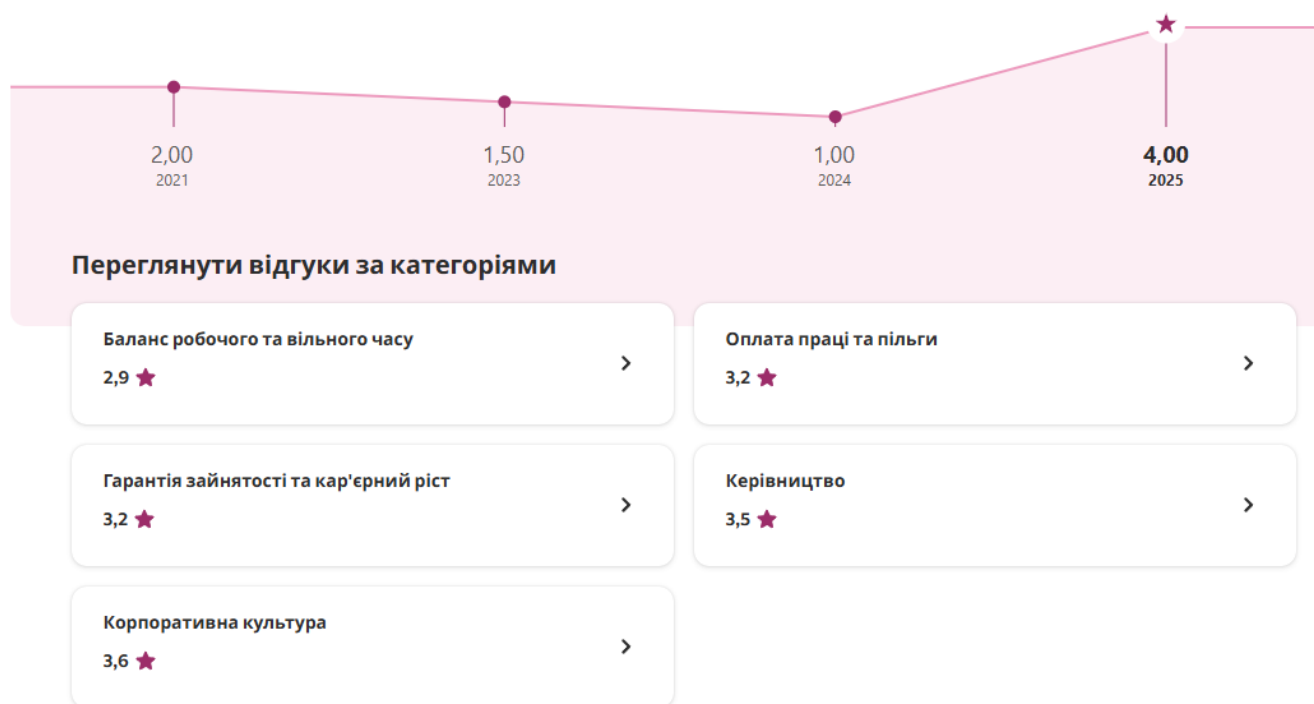


Рисунок 2.9 – Рейтинг ТОВ «Нова пошта» на сайті «Indeed»

Джерело: [5]

Однак, можна побачити, що персонал переважно незадоволений балансом робочого та вільного часу, рівнем оплати праці та можливістю кар'єрного зростання.

Проаналізувавши відгуки персоналу ТОВ «Нова пошта» на різних сайтах [4;5;6;7] було узагальнено ключові претензії молодих працівників до компанії як роботодавця (табл. 2.4).

Аналіз відгуків працівників показує, що робота в ТОВ «Нова Пошта» для молодих співробітників супроводжується високим рівнем стресу через нестабільний графік, великі фізичні та психологічні навантаження, а також непрозору систему оплати праці. Відсутність належного навчання та підтримки ускладнює адаптацію новачків і знижує їх продуктивність праці.

Таблиця 2.4 – Оцінка системи мотивації відносно стимулювання праці різних поколінь працівників

Категорія	Ключові претензії	Вплив на молодих працівників
Організація роботи та графік	Постійні зміни завдань та пріоритетів; нестабільність процесів; графік змінюється за день; ненормований робочий день (12–14 годин фактично); мало вихідних	Молоді працівники не можуть планувати особистий час, виникає стрес, швидке вигорання
Умови праці та фізичне навантаження	Піднімання та транспортування важких посилок (до 20 кг); довгі переходи пішки; робота на власному транспорті без компенсації; присутні фізичні навантаження; обмежені перерви	Фізичне та психологічне перевантаження, швидке стомлення, ризик травм
Мотивація та зарплата	Низька зарплата відносно навантаження; зарплата не зрозуміла, різна кожного місяця; бухгалтер не знає нарахування; при видачі зарплати підсовують порожні відомості; зарплата не вся офіційна; оплата нестач розхідників; штрафи; зарплата залежить від «вигаданих» показників	Втрата мотивації, демотивація через несправедливу систему оплати, стрес через невизначеність доходу
Навчання та підтримка	Формальне навчання без достатньої практики; стажування без пояснень; складні питання клієнтів без швидкої допомоги; відсутня ефективна комунікація	Молоді працівники не отримують необхідних навичок, відчувають стрес та невпевненість у роботі
Керівництво та корпоративна культура	Нечіткі обов'язки; велика кількість керівників з низькою ефективністю; відсутнє визнання особистих потреб; тиск та агресія від керівництва	Втрата довіри до компанії, стрес, швидка плинність персоналу
Клієнтський фактор	Постійна агресія та крики від клієнтів; необхідність одночасно виконувати функції оператора та «смм»	Психологічне вигорання, зниження продуктивності, погане ставлення до клієнтів
Особливості для молодих працівників	Недостатнє наставництво; інтенсивне навчання без практики; відсутність психологічної підтримки; робота з грошима; трудове оформлення лише через пів року	Високий рівень стресу, вигорання, складно адаптуватися та залишатися продуктивними

Джерело: складено автором за [4;5;6;7]

Також було проведене опитування персоналу ТОВ «Нова пошта» щодо їх задоволеності елементами мотивації персоналу. Опитано було саме молодий персонал у віці до 30 років, який працює на кількох відділеннях компанії в м. Дніпро. Результати наведемо на рис.2.10.

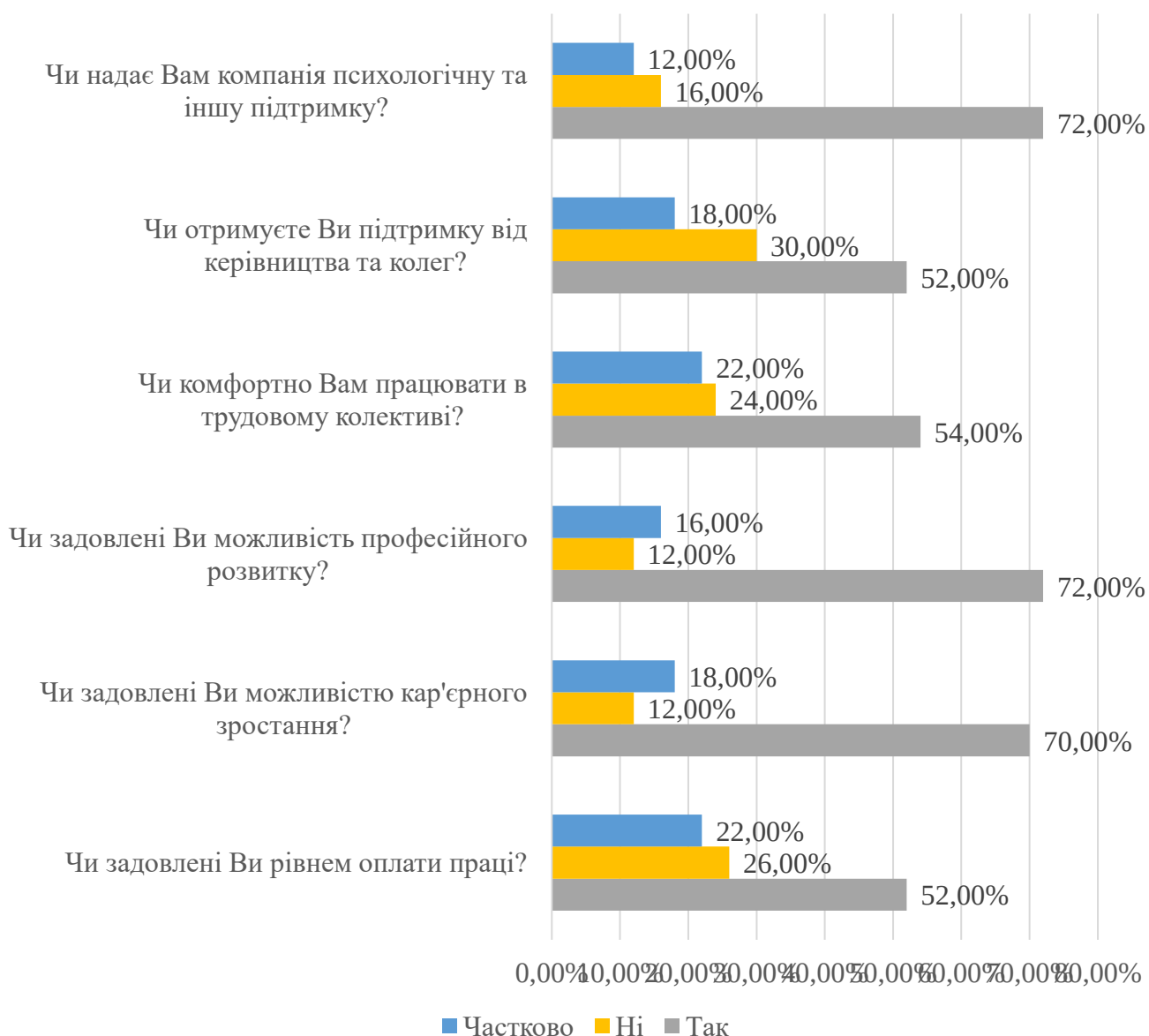


Рисунок 2.10 – Результати опитування персоналу щодо задоволеності мотивацією праці, %

Джерело: побудовано автором

Опитування показало, що 52% респондентів задоволені розміром заробітної плати, 26% – незадоволені, а 22% зазначили часткове задоволення. Хоча більшість позитивно оцінює матеріальні стимули, значна частка співробітників (48%) відчуває обмежену привабливість оплати. Для молодого персоналу, який часто орієнтується на швидке фінансове зростання, це може стати фактором демотивації та підвищеного ризику плинності кадрів.

70% працівників зазначили задоволення кар'єрними перспективами, 12% – незадоволені, 18% – частково задоволені. Високий рівень позитивних оцінок свідчить про наявність ефективних механізмів просування та планування кар'єри, що особливо важливо для молодих співробітників, які прагнуть швидкого професійного розвитку. Разом із тим, майже кожен п'ятий респондент вказав на часткове задоволення, що сигналізує про нерівномірний доступ до можливостей просування.

72% респондентів задоволені наявністю програм підвищення кваліфікації та тренінгів, 12% – незадоволені, 16% – частково задоволені. Цей показник підтверджує увагу компанії до навчання молодого персоналу. Однак існує невелика частка, яка відчуває обмеження у розвитку, що може негативно впливати на мотивацію та швидкість інтеграції нових працівників.

54% працівників відчувають комфорт у колективі, 24% – некомфортно, 22% – частково комфортно. Незважаючи на те, що більшість працівників позитивно оцінюють соціальне середовище, близько половини респондентів повідомили про певні складнощі у взаємодії з колегами. Це може створювати психологічне навантаження та перешкоджати ефективній командній роботі.

52% респондентів отримують необхідну підтримку, 30% – не отримують, 18% – отримують частково. Результати свідчать про недостатню системність підтримки молодого персоналу, що включає як професійні, так і соціально-психологічні аспекти. Відсутність регулярного зворотного зв'язку та підтримки може знижувати мотивацію та швидкість адаптації.

72% працівників задоволені наявністю психологічної підтримки, 16% – незадоволені, 12% – частково задоволені. Цей високий показник позитивно впливає на стійкість молодого персоналу до стресових ситуацій та зміцнює лояльність до компанії. Проте майже кожен п'ятий респондент відчуває обмеження у доступі до підтримки, що потребує оптимізації відповідних сервісів.

Загалом результати свідчать про відносно високий рівень задоволеності молодого персоналу елементами мотивації та підтримки, особливо у сферах навчання, кар'єрного розвитку та психологічної допомоги. Водночас матеріальна

мотивація, соціальна інтеграція та системність підтримки потребують посилення, оскільки частка незадоволених і частково задоволених співробітників є достатньо суттєвою і може впливати на продуктивність та стабільність кадрового складу.

Проведений аналіз показав, що за результатами опитування більшість працівників задоволені психологічною підтримкою від компанії, можливістю професійного розвитку, можливістю кар'єрного зростання та половина персоналу задоволена оплатою та соціально-психологічним кліматом в колективі. Однак, дослідження відгуків показало, що молоді працівники мають значну кількість претензій до компанії та переважно незадоволені роботою в компанії. Такі відмінності можна пояснити тим, що відгуки на сайті пишуть переважно незадоволені працівники, а при проведенні опитування частина персоналу могла сумніватись в анонімності та надавати нещирі відповіді. Зважаючи на це можемо зазначити, що саме молоді працівники часто бувають незадоволені роботою в компанії. Їх претензії полягають в незадоволеності графіком роботи, високою фізичною та психологічною напруженістю праці, неповагою з боку безпосереднього керівництва, неясності в системі нарахування заробітної плати та наявності чималих штрафів. Для підвищення мотивації молодих працівників є потреба в перегляді мотиваційного механізму в компанії.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Проведений в другому розділі аналіз стану мотивації молодих працівників дозволив зробити висновки про основні претензії персоналу до компанії, які знижують мотивацію персоналу та визначити потенційні напрямки для удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта».

Розглянемо основні недоліки системи мотивації персоналу:

- ненормований та нестабільний графік роботи, перевантаження;
- непрозора система нарахування зарплати та премій, значна кількість штрафів;
- відсутність персоналізованого навчання;
- недостатня психологічна підтримка;
- низька соціальна інтеграція та командна взаємодія;
- високе фізичне навантаження в робочих процесах.

Зважаючи на ключові недоліки та існуючі резерви для покращення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» з урахуванням теорії поколінь, сформуємо конкретні заходи (табл.3.1).

Розглянемо всі розроблені пропозиції детальніше.

1) Покращення умов праці через оптимізацію робочих графіків

з метою підвищення задоволеності персоналу умовами праці пропонуємо переглянути діючі графіки, провести розслідування щодо застосування понаднормового робочого дня для працівників відділень (особливо без фіксації переробіток та доплат). Далі необхідно обговорити з персоналом, хто готовий

працювати понаднормово, якщо ці години будуть оплачені в будні дні за звичайних тарифом та у вихідні дні за двійним тарифом.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Недолік / Резерв для покращення	Пропозиція з удосконалення	Очікуваний ефект
Ненормований та нестабільний графік роботи, перевантаження	Оптимізувати кількість персоналу на відділеннях та його організацію праці з дотриманням вимог чинного законодавства та зменшити кількість понаднормових годин	Зросте задоволеність умовами праці та знизиться рівень стресу, підвищиться продуктивність
Непрозора система нарахування зарплати та премій, значна кількість штрафів	Уніфікувати розрахунок зарплати та запровадити короткострокові бонуси за виконання завдань через KPI	Зросте задоволеність умовами праці та підвищиться продуктивність персоналу
Відсутність персоналізованого навчання	Запровадити програми наставництва на відділеннях, надавати персоналу можливість вибору тренінгів за професійними інтересами	Підвищення рівня професіоналізму персоналу та його зацікавленості в роботі
Недостатня психологічна підтримка	Проведення тренінгів для керівників відділень з навчання навикам командоутворення	Знизиться рівень емоційного вигорання, зросте лояльність персоналу та задоволеність роботою
Низька соціальна інтеграція та командна взаємодія	Командні заходи, конкурси, публічне визнання досягнень	Підвищиться командна взаємодія, залученість та мотивація до роботи
Високе фізичне навантаження	Збільшення автоматизації робочих місць, оптимізація процесів	Знизиться фізичне виснаження персоналу, підвищиться ефективність та продуктивність роботи
Запровадження автоматизації в навчання персоналу	Впровадження елементів гейміфікації у навчання (створення мобільного застосунку та чат-боту для навчання персоналу)	Навчання та робота стануть більш цікавими для молодого персоналу, а адаптація персоналу спроститься

Джерело: розроблено автором

2) Удосконалення системи премій та штрафів (матеріальної мотивації) персоналу

Виявлено, що більшість працівників відділень компанії відносяться до поколінь Y та Z, які дуже негативно реагують на будь-які прояви несправедливості.

А тому, факт того, що персонал часто не розуміє принцип нарахування заробітної плати та не згодний з системою штрафів, обумовлює потребу в удосконаленні системи преміювання працівників відділень ТОВ «Нова Пошта».

З метою підвищення ефективності роботи персоналу відділень ТОВ «Нова Пошта» та об'єктивного оцінювання результатів їх діяльності пропонується запровадити систему ключових показників ефективності (KPI). Вона дозволить визначати досягнення конкретних цілей, контролювати якість обслуговування клієнтів, своєчасність виконання операцій та рівень дотримання внутрішніх стандартів. Оцінювання здійснюватиметься за чіткими критеріями, що враховують кількісні та якісні показники роботи, а фінансова мотивація буде прив'язана до досягнення встановлених результатів через відсоток доплати до заробітної плати. Приклад системи KPI наведемо в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – KPI для працівників відділень ТОВ «Нова Пошта»

Посада	KPI	Критерії оцінювання	Відсоток доплат до ЗП (%)
Касир-оператор	Кількість операцій без помилок	Кількість клієнтських операцій за місяць без помилок	5
	Середній час обслуговування клієнта	Середній час на обслуговування одного клієнта в хвилинали	5
Керівник відділення	Виконання плану продажів	Відсоток досягнення місячного плану	10
	Якість обслуговування	Рейтинг задоволеності клієнтів за опитуваннями	10
Водій	Дотримання графіку доставок	Відсоток виконаних доставок у запланований час	10
Вантажник	Швидкість виконання операцій	Кількість операцій, виконаних за час	10
Кур'єр	Швидкість та точність доставки вантажу	Відсоток доставок у встановлений час	5
	Якість обслуговування	Рейтинг задоволеності клієнтів за опитуваннями	5

Джерело: розроблено автором

Окрім того, пропонуємо зменшити кількість штрафів, які застосовуються до працівників і використовувати штрафи тільки у випадках псування посилок, псування майна компанії, суттєвих скарг від клієнтів.

Впровадження змін в систему нарахування премій та зменшення штрафів вплине на витрати на оплату праці, так як вони зростуть орієнтовно на 5-10%%.

3) Проведення тренінгів для керівників відділень з навчання навикам командування

Для керівників відділень ТОВ «Нова Пошта» планується провести тренінги з навчання навичок командування та управління персоналом. Кожен керівник відділення братиме участь у тренінгу один раз на рік. У великих містах групи складатимуть 20–30 осіб, у малих населених пунктах тренінги організовуватимуться для кількох районів одночасно.

Щомісяця заплановано проведення занять для нових груп керівників, що дозволить охопити всіх учасників протягом року. Тривалість одного тренінгу – один день або два півдня. Для віддалених районів тренінги проводитимуться через онлайн-трансляцію.

Програма включатиме методи роботи з командою, способи підвищення командної взаємодії та навчання керівників способам підтримки психологічного стану персоналу з метою зниження ризику емоційного вигорання. Тренінги будуть спрямовані на підвищення залученості та мотивації молодих працівників поколінь Y та Z.

4) Проведення заходів з тимблдингу

Для працівників ТОВ «Нова Пошта» пропонується проводити щорічно серію тимблдингів, щоб кожен працівник відділення брав участь один раз на рік. У великих містах формуються групи по 20–25 осіб, у малих населених пунктах групи формуються з кількох сусідніх відділень.

Тривалість кожного заходу – один робочий день (6–7 годин). Формат включає командні вправи на спільне вирішення завдань, інтерактивні міні-тренінги з командної взаємодії, рольові ігри та практичні кейси, пов'язані з роботою відділення. Мета проведення заходів – підвищення рівня командної взаємодії,

розвитку навичок спільної роботи та залученості персоналу, без збільшення понаднормового навантаження.

5) Зниження фізичних навантажень для працівників відділень

Для зниження фізичного навантаження на працівників відділень ТОВ «Нова Пошта» пропонується впровадити автоматизовані рішення на робочих місцях, які спрощують рутинні операції, оптимізувати процеси обробки вантажів та пересування всередині відділення.

З метою підвищення рівня професійного розвитку та зацікавленості персоналу відділень ТОВ «Нова Пошта» пропонується запровадити програми наставництва, де досвідчені працівники будуть підтримувати новачків у засвоєнні внутрішніх процесів та стандартів компанії. Паралельно передбачити можливість персоналу обирати тренінги відповідно до професійних інтересів, що дозволить поглиблювати знання у конкретних сферах роботи та отримувати практичні навички, необхідні для виконання щоденних обов'язків.

6) Створення мобільного застосунку та чат-боту для навчання персоналу

Пропонується розробити чат-бот для співробітників, який підвищить ефективність навчання на робочому місці. Для цього спершу створюється корпоративний застосунок, доступ до якого матимуть усі працівники компанії. Вхід здійснюватиметься за допомогою логіну та паролю, що забезпечує безпеку робочих даних. Через чат-бот співробітник зможе швидко отримати відповідь на питання щодо навчальних завдань або конкретних робочих ситуацій. Якщо питання потребує більш детального розгляду, система надає можливість записатися на індивідуальну консультацію з фахівцем навчального центру

Також пропонується створити мобільний застосунок для навчання персоналу відділень ТОВ «Нова Пошта». Новим працівникам через застосунок пропонуватиметься базове навчання з операційними процесами, яке містить елементи гейміфікації: завдання у вигляді ігор, рейтингові системи та віртуальні досягнення. Навчання через застосунок дозволить новим співробітникам освоїти базові операції у ігровій формі, підвищить їх зацікавленість та полегшить адаптацію без витрачання часу на очні тренінги.

Пропонується створити мобільний застосунок для навчання нового персоналу у ігровому форматі та розробити покрокові інструкції для виконання базових операцій на робочому місці. Наприклад, для оператора-касира – увімкнення програми, перевірка знижок, перевірка номеру замовлення та інші елементарні дії. Ігровий режим слугуватиме тренажером для стажерів, нагадуючи про послідовність дій під час виконання операцій. У разі появи нестандартної ситуації працівник може звернутися до чат-бота за уточненням, отримавши необхідну інструкцію до початку самостійної роботи.

Переваги гейміфікації у навчанні:

- учасник отримує конкретні завдання та може пробувати різні способи їх виконання;
- матеріал засвоюється глибше, увага зосереджується на ключових діях;
- працівник отримує одразу зворотний зв'язок і бачить, чи виконано завдання правильно;
- навчаються вирішувати нестандартні ситуації, застосовувати нові підходи та отримують практичний досвід;
- ігровий формат підвищує інтерес і допомагає легше виконувати складні завдання;
- внутрішні нагороди у грі стимулюють участь так само ефективно, як і матеріальні заохочення.

Більшість людей прагне отримати певний статус. Через створення умов для навчальних змагань співробітник може показати свої навички і досягти визнання. Це підвищує впевненість у собі, а відомість досягнень серед колег стимулює підтримку позитивної поведінки. У навчальній грі пропонуємо статуси: новачок, гуру, фахівець, бог торгівлі. Рейтинг формує віджет із ТОП-N співробітників із фото, кількістю очок і номером у списку. Він базується на досвіді, зароблених бонусних балах та інших ключових показниках. Відкритий рейтинг стимулює здорову конкуренцію та активну участь у навчанні.

В ігровому навчанні для працівників відділень застосовуються різні рівні. Нові співробітники починають із першого рівня, досвідчені можуть просуватися до

п'ятого. У грі враховуються реальні досягнення, що надають бонуси. Наприклад, для касира-оператора – швидкість обслуговування клієнтів, точність оформлення посилок; для кур'єра – своєчасність доставок, кількість виконаних маршрутів; для вантажника – швидкість обробки вантажу. Дані збираються автоматично через програмне забезпечення та пристрої на робочих місцях і підвантажуються в базу для гри. Співробітники можуть додавати свої досягнення в гру, а колеги бачать статус і результати інших, що створить здорову конкуренцію, стимулює навчання та підвищує зацікавленість у виконанні роботи.

Отже, зважаючи на основні недоліки системи мотивації молодого персоналу було складено пропозиції щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»: покращення умов праці через оптимізацію робочих графіків; запровадження системи KPI; удосконалення системи премій та штрафів (матеріальної мотивації) персоналу; проведення тренінгів для керівників відділень з навчання навикам командоутворення; проведення заходів з тимбілдингу; зниження фізичних навантажень для працівників відділень; створення мобільного застосунку та чат-боту для навчання персоналу.

3.2 Підвищення дієвості мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Для досягнення реального ефекту від заходів мотивації важливо впроваджувати їх системно та послідовно. Розрізнені зміни або випадкові ініціативи не забезпечать підвищення залученості персоналу та ефективності роботи. Системний підхід передбачає чітке планування, контроль виконання та оцінку результатів кожного заходу.

Реалізація заходів повинна відбуватися у кілька послідовних етапів (рис.3.1).

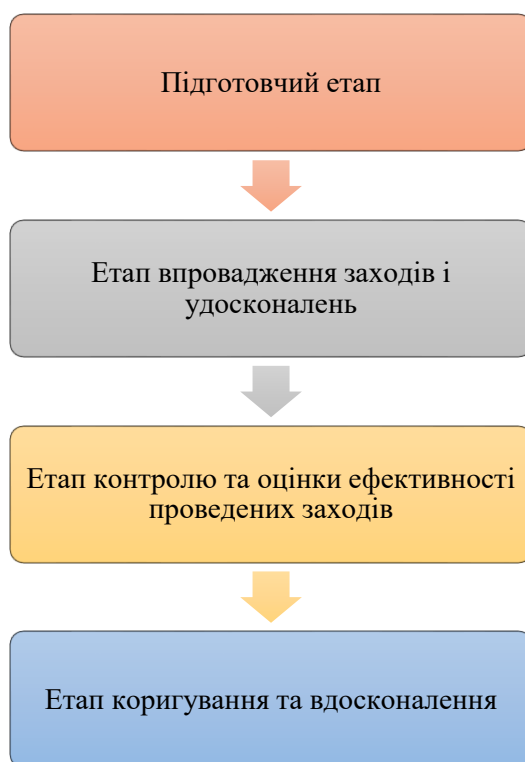


Рисунок 3.1 – Етапи реалізації заходів щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: розроблено автором

Підготовчий етап включає визначення цілей, очікуваних результатів і ресурсів, необхідних для проведення заходів, а також призначення відповідальних осіб, які нести будуть відповідальність за контроль їх виконання. На цьому етапі також будуть визначені критерії оцінки ефективності заходів, щоб можна було виміряти їх вплив на мотивацію персоналу.

Етап впровадження передбачає практичне виконання запланованих заходів. На цьому етапі буде запровадженоо удосконалену систему матеріальної мотивації, проведення навчальних програм і командних активностей, автоматизація рутинних процесів, а також впровадження інструментів для навчання. Важливо забезпечити чітку координацію дій відповідальних осіб, щоб кожен захід відбувався у визначені терміни та відповідав встановленим стандартам.

Етап контролю та оцінки ефективності передбачає регулярний моніторинг виконання заходів та аналіз їх результатів. Відповідальні особи фіксуватимуть дані про реалізацію кожного заходу, оцінюватимуть досягнення встановлених цілей і

визначатимуть, наскільки зміни вплинули на мотивацію та ефективність персоналу. На основі цих даних коригуватимуться методи впровадження та план подальших дій.

Етап коригування та вдосконалення полягає у внесенні змін у заходи мотивації на підставі отриманих результатів і зворотного зв'язку від співробітників. На цьому етапі виявляються слабкі місця, уточнюються критерії оцінки та оптимізуються ресурси для більш ефективної реалізації. Мета — забезпечити, щоб заходи постійно підвищували рівень залученості персоналу та покращували продуктивність роботи відділень.

Складемо календарний план реалізації заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» в табл.3.3.

Таблиця 3.3 – Календарний план реалізації заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Захід	Період проведення	Необхідні ресурси	Відповідальна особа
1	2	3	4
1. Покращення умов праці через оптимізацію робочих графіків	Січень – Лютий 2026	Аналітичні дані про графіки, ресурси для оплати понаднормових, інструменти планування	Директор філії, керівник департаменту управління персоналом
2. Запровадження системи КРІ	Лютий – Квітень 2026	Програмне забезпечення для КРІ, методичні матеріали, внутрішні стандарти оцінки	Директор філії, керівник департаменту управління персоналом, регіональні директори
3. Удосконалення системи премій та штрафів	Лютий – Березень 2026	Фінансові ресурси для бонусів, документи для нових правил нарахування, внутрішня комунікація	Генеральний директор, директор філії, керівник департаменту управління персоналом
4. Проведення тренінгів для керівників відділень з навчання навикам командоутворення	Березень – Грудень 2026 (щомісячно для нових груп)	Тренери, навчальні матеріали, приміщення або платформа для онлайн-трансляції	Директор філії, регіональні директори
5. Проведення заходів з тимбілдингу	Травень – Жовтень 2026 (щорічно, кожен працівник бере участь один раз)	Локації для заходів, тренери/організатори, матеріали для заходів	Директор філії, керівник департаменту управління персоналом, регіональні директори

Продовження табл.3.3

1	2	3	4
6. Зниження фізичних навантажень для працівників відділень	Лютий – Квітень 2026	Автоматизація процесів, обладнання для роботи, оптимізація внутрішніх процесів	Директор філії, керівник департаменту управління персоналом
7. Створення мобільного застосунку та чат-боту для навчання персоналу	Березень – Серпень 2026	Розробники, технічні ресурси, навчальні матеріали, програмне забезпечення	Генеральний директор, директор філії, керівник департаменту управління персоналом

Джерело: розроблено автором

Також пропонується реалізовувати корпоративні заходи та ініціативи, що сприятимуть зміцненню взаємин у колективі та підтримці морального стану працівників. Наприклад, пропонуємо в умовах повномасштабної війни провести такі заходи:

- проведення онлайн-конференцій і вебінарів для співробітників із психологічної підтримки, обговорення значення солідарності під час воєнних дій, а також спільне вироблення планів дій і механізмів взаємопідтримки;
- організація колективних благодійних акцій для збору коштів на допомогу військовим, постраждалим від війни або внутрішньо переміщеним особам;
- залучення персоналу до волонтерських ініціатив, зокрема допомоги військовим, постраждалим та переміщеним особам. На сьогодні компанія вже здійснює грошові внески на благодійність, але участь працівників у волонтерських заходах ще не була організована.

Запропоновані заходи не потребують фінансування, проте сприятимуть зміцненню командних взаємин та підтримці морального стану працівників.

Для заохочення самостійного навчання пропонується надавати фінансову винагороду за успішне проходження професійних курсів. Якщо працівник самостійно опановує знання, що пов'язані з його посадовими обов'язками або

здобуттям навичок, корисних для компанії, керівництво відшкодовує половину витрат на навчання.

Також в попередньому пункті роботи нами наголошувалось на потребі у впровадженні системи наставництва. Нові працівники на відділеннях потребують підтримки під час адаптації до компанії або нової посади. Працівник, який виконуватиме роль наставника, отримує доплату у розмірі 6500 грн. за місяць за супровід та допомогу в навчанні колеги, що стимулює якісне передавання знань і розвиток компетенцій молодого персоналу.

Для підтримки психологічного благополуччя та зміцнення здоров'я працівників ТОВ «Нова Пошта» пропонується організувати серію тренінгів, спрямованих на управління стресом і профілактику вигорання. Такі заходи допоможуть знизити навантаження на психіку, підвищити продуктивність та мотивацію, а також сприятимуть загальному задоволенню від роботи, що безпосередньо впливатиме на стабільність діяльності компанії. Нижче наведено приклади тренінгових програм, які можуть стати корисними для персоналу:

1. Тренінг «Управління стресом для збереження балансу під час високого темпу роботи»

Програма спрямована на освоєння ефективних способів протидії стресу в умовах інтенсивного навантаження. Учасники навчаються розпізнавати ознаки емоційного вигорання та керувати своїми реакціями на складні ситуації. Заняття включатимуть практичні методи релаксації, техніки дихання та вправи для підтримки фізичного і психічного балансу. Мета тренінгу — надати працівникам інструменти для відновлення енергії та формування здорових стратегій реагування на стрес.

2. Тренінг «Профілактика вигорання: підтримка енергії та мотивації»

Мета тренінгу — допомогти працівникам запобігати емоційному вигоранню та зберігати продуктивність протягом тривалого часу. Програма передбачає навчання розпізнаванню перших ознак виснаження, формування персональних стратегій підтримки енергії та мотивації, а також вправи для контролю емоцій у складних ситуаціях. Особлива увага приділяється збереженню балансу між

роботою та особистим життям, розвитку відчуття власної цінності та методам відновлення сил після інтенсивного робочого навантаження.

3. Тренінг «Емоційний інтелект і стійкість: підвищення ефективності взаємодії»

Тренінг спрямований на розвиток навичок емоційного інтелекту, що допомагають працівникам зберігати спокій і продуктивність у стресових ситуаціях. Програма включає навчання розпізнаванню власних емоцій та емоцій колег, освоєння способів конструктивної реакції на конфлікти та підтримку позитивної атмосфери в команді. Учасники відпрацюють прийоми самоконтролю, навчаться підтримувати колег у складних ситуаціях і формувати внутрішню стійкість до навантажень.

Щоб отримати реальний зворотний зв'язок від працівників, пропонується впровадити регулярне анонімне опитування. Його доцільно проводити щоквартально або після завершення ключових заходів мотивації. Опитування має включати оцінку умов праці, навчальних програм, психологічної підтримки та нових систем мотивації, таких як KPI, премії чи наставництво.

Анонімне проведення опитування дозволить працівникам відкрито висловлювати свої думки та враження. Пропонується використовувати результати для систематичного аналізу та внесення змін у заходи мотивації, удосконалення навчальних програм і психологічної підтримки, щоб підвищити зацікавленість співробітників у роботі та оптимізувати процеси для кращої продуктивності.

Отже, з метою ефективної реалізації заходів, розроблених у пункті 3.1, пропонуємо також застосувати комплексний підхід до їх впровадження. Проведення заходів має проходити через ряд етапів, а саме: підготовчий етап із визначенням цілей, ресурсів та відповідальних осіб; етап впровадження з практичним виконанням заходів, включно з удосконаленою системою матеріальної мотивації, навчальними програмами, тренінгами та командними активностями; етап контролю та оцінки ефективності з регулярним аналізом результатів і досягнення цілей; та етап коригування і вдосконалення заходів на основі отриманих даних та відгуків працівників. Окрім того, важливо забезпечити

зворотний зв'язок з персоналом та оцінити, як проведені заходи вплинули на рівень мотивації через певний час. Для цього пропонуємо проводити анонімне опитування, яке включатиме оцінку умов праці, навчальних програм, психологічної підтримки та ефективності систем мотивації, що дозволить своєчасно вносити зміни та підвищувати результативність заходів.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів

Проведемо розрахунок витрат на реалізацію розроблених пропозицій. Для оптимізації графіків роботи персоналу необхідно збільшити штат персоналу та оплачувати всі переробітки персоналу, що приведе до зростання витрат на оплату праці персоналу. Зважаючи, що ненормований графік стосується переважно філій та відсоток переробок персоналу, що не оплачується, в середньому 10%, а оплата праці нового персоналу буде приблизно такою самою, як і тих, хто вже працює в компанії, заплануємо зростання фонду оплати праці на 10%:

$$10\,085\,098 * 10\% = 1\,008\,510 \text{ тис.грн.}$$

Також було запропоновано ввести нову систему KPI для працівників відділень і зменшити штрафи, що також приведе до зростання фонду оплати праці на 7% (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Прогноз нарахування премій та штрафів, %

	2024	Прогноз	Відхилення
Премії	37,48%	39,23%	1,75%
Штрафи	-10,50%	-5,25%	5,25%
Вплив на фонд оплати праці	26,98%	33,98%	7,00%

Джерело: розроблено автором

Отже, зростання фонду оплати праці складе:

$$10\,085\,098 * 7\% = 705\,957 \text{ тис.грн.}$$

Щоб реалізувати тренінги для керівників відділень (яких станом на 31.12.2024 року було 13208) треба запланувати кількість тренінгів. З урахуванням, що в одному тренінгу прийме участь 30 осіб, кількість тренінгів складе:

$$13208/30=440 \text{ тренінгів}$$

Вартість одного тренінгу складатиметься з оренди приміщення на 2-4 годин, що в середньому становитиме 6000 грн., оплати праці тренера, що в середньому становить 7000 грн. за проведення групового тренінгу та витрати на каво-брейк із розрахунків 100 грн. на працівника – 3000 грн. Складемо бюджет витрат на проведення тренінгів для керівників відділень в табл.3.4.

Таблиця 3.4 – Бюджет витрат на проведення одного тренінгу для керівників відділень

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оренда приміщення	6
Оплата праці тренера	7
Кавабрейк (30 учасників × 0,1 тис. грн)	3
Всього	16

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на кількість тренінгів, витрати на проведення тренінгів для керівників відділень з навчання навикам командоутворення складуть:

$$16 \cdot 440 = 7040 \text{ тис.грн.}$$

Також заплановано проведення заходів з тимбілдингу, в яких кожен з 27 509 працівників має прийняти участь протягом року. Для персоналу кількість учасників в заході буде прийнятною у кількості 50 осіб, тобто кількість заходів складе:

$$27509/50=550 \text{ заходів}$$

Для проведення заходу з тимбілдингу треба запланувати оренду певної локації, яка відповідатиме умовам тренінгу, заплануємо ці витрати у розмірі 15 тис.грн, оплату тренера та помічника тренера у розмірі 12 тис.грн. за захід та витрати на призи, чай, каву, канапе, цукерки із розрахунку 300 грн. на 1 працівника. Складемо бюджет витрат на проведення заходів з тимбілдингу в табл.3.5.

Таблиця 3.5 – Бюджет витрат на проведення одного заходу з тімблдингу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оренда локації	15
Оплата тренера та помічника тренера	12
Призи, чай, кава, канапе, цукерки (50 учасників × 0,3 тис. грн)	15
Всього	42

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на кількість заходів, витрати на проведення тімблдингу для персоналу становитимуть:

$$42 * 550 = 23\,100 \text{ тис. грн.}$$

Також було запропоновано створення мобільного застосунку та чат-боту для навчання персоналу. Для розробки мобільного застосунку та створення чат-боту для персоналу пропонуємо делегувати цю функцію відділу ІТ. Тож робота буде виконуватись штатним персоналом, однак, хоча розробка мобільного застосунку та створення чат-боту для персоналу буде виконуватися штатними працівниками ІТ-відділу у межах їх робочого часу, необхідно врахувати низку супутніх витрат. До них можна віднести придбання або оновлення програмного забезпечення для розробки, витрати на оренду серверних потужностей для зберігання навчальних матеріалів і забезпечення роботи застосунку, а також оплату технічної підтримки після запуску. За потреби можуть виникнути витрати на залучення зовнішніх консультантів для налаштування архітектури або інтеграції з внутрішніми системами компанії.

Складемо перелік можливих витрат у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Орієнтовний бюджет витрат на розробку мобільного застосунку та чат-боту для персоналу

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Оновлення програмного забезпечення для розробки	150
Оренда або розширення серверних потужностей	200
Інтеграція із внутрішніми системами компанії	120
Залучення зовнішнього консультанта (за потреби)	100
Технічна підтримка протягом першого року	180
Всього	750

Джерело: розроблено автором

Отже, орієнтовна сума витрат на розробку мобільного застосунку та чат-боту для персоналу складе 750 тис.грн.

Складемо загальний бюджет витрат на проведення заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Загальний бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Заходи	Сума, тис. грн
Збільшення фонду оплати праці через оптимізацію графіків (10%)	1 008 510
Введення системи KPI та зменшення штрафів (7%)	705 957
Проведення тренінгів для керівників відділень (440 тренінгів × 16 тис. грн)	7 040
Проведення заходів з тимбілдингу (550 заходів × 42 тис. грн)	23 100
Розробка мобільного застосунку та чат-боту для персоналу	750
Всього	1 745 357

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на реалізацію заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» складуть 1 745 357 тис.грн.

Після проведення заходів очікується, що зросте мотивація до праці у молодих працівників, частка яких в компанії в 2024 році складала 84,67 (покоління Y та Z), а оскільки більшість працівників відділень відносяться до цієї категорії, а саме вони формують доходи компанії, то очікується, що їх мотивація приведе до суттєвого зростання продуктивності праці та зменшення плинності персоналу.

Дослідження, проведене Анджелою Адріанті Янг та Юлі Інда Фаджар Діні, показало, що мотивація молодих працівників покоління Z має специфічні особливості. Серед ключових чинників, що підвищують їхню лояльність, виділяються можливості для кар'єрного розвитку та комфортне, підтримуюче робоче середовище. Автори відзначають, що задоволеність роботою виступає проміжним механізмом: якщо молоді працівники задоволені умовами праці, їхня лояльність до організації зростає. За умови дотримання цих факторів очікується підвищення мотивації персоналу приблизно на 38 %, що суттєво сприяє утриманню молодих співробітників у компанії [73]. Так як наші пропозиції враховують

особливості мотивація молодих працівників, то вважаємо, що збільшення рівня лояльності є цілком ймовірним.

Проаналізувавши дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, було виявлено, що в інших публікаціях зазначається конкретних цифр, які впливають на продуктивність праці молодих працівників або працівників зокрема. Тому було проведено опитування працівників 3 працівників департаменту персоналу та 4 керівників відділень щодо їх очікувань на зростання продуктивності праці після проведення заходів (рис.3.2).

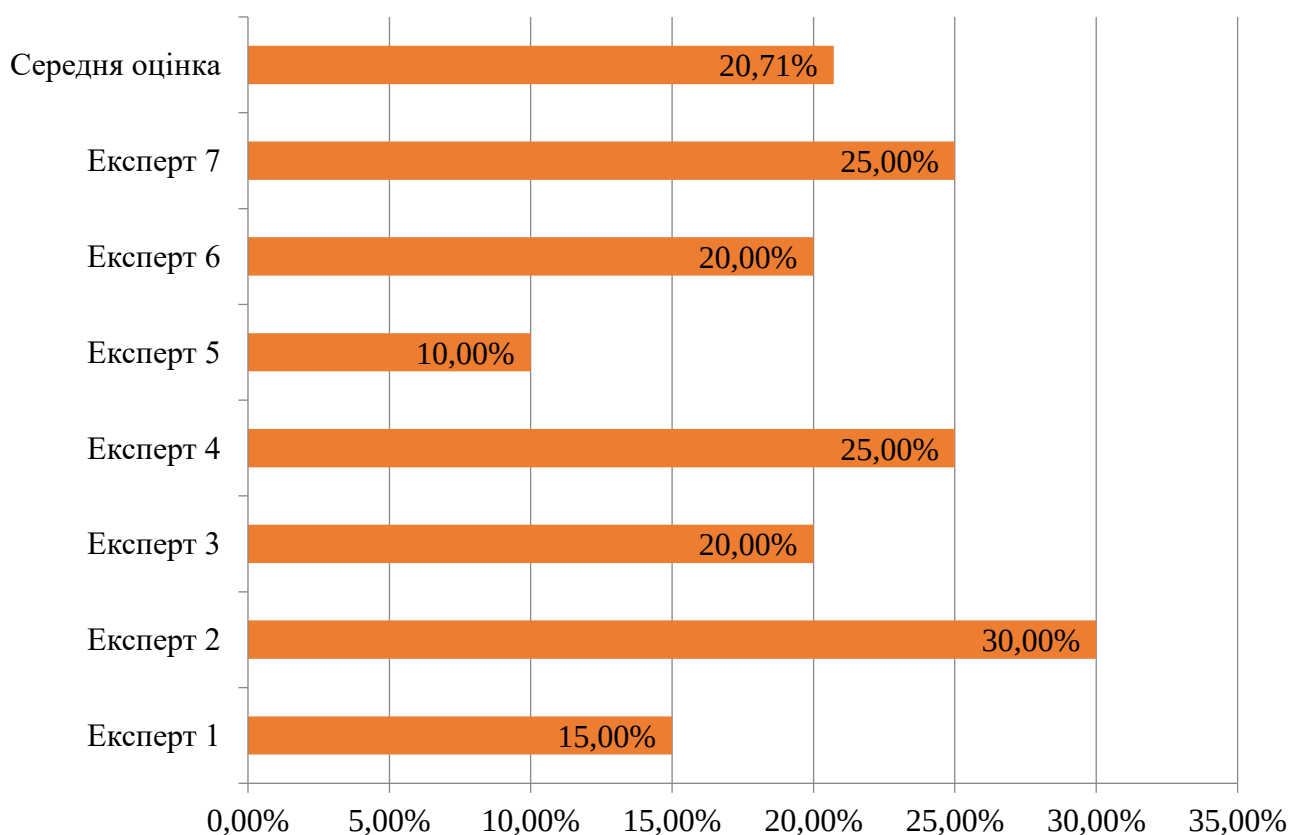


Рисунок 3.2 – Прогноз впливу заходів з удосконалення мотивації молодих працівників на лояльність персоналу ТОВ «Нова пошта», %

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на результати проведеного опитування (рис.3.2), спрогнозуємо, що продуктивність праці збільшиться в прогностному році на 20%, розрахуємо прогноз зростання доходів підприємства за рахунок збільшення продуктивності праці (за незмінної чисельності персоналу):

$$44\,779\,857 * 20\% = 8\,955\,971 \text{ тис.грн.}$$

Відповідно, умовно змінні витрати в складі собівартості послуг також зростуть на 20%, їх частка в 2024 році складала 79%:

$$35\,284\,709 * 79\% * 20\% = 5\,574\,984 \text{ тис.грн.}$$

Складемо прогноз фінансових результатів підприємства після проведення заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» в табл.3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз фінансових результатів підприємства після проведення заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»

Показники	2024	Прогноз	Відхилення, тис,грн,	Відхилення , %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	44 779 857	53 735 828	8 955 971	20,0%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	35 284 709	40 859 693	5 574 984	15,8%
Валовий прибуток	9 495 148	12 876 135	3 380 987	35,6%
Інші операційні доходи	785 654	785 654	0	0,0%
Адміністративні витрати	4 209 338	4 209 338	0	0,0%
Витрати на збут	908 227	908 227	0	0,0%
Інші операційні витрати	755 247	2 500 604	1 745 357	231,1%
Прибуток від операційної діяльності	4 407 990	6 043 620	1 635 630	37,1%
Інші фінансові доходи	2 953 039	2 953 039	0	0,0%
Фінансові витрати	2 034 444	2 034 444	0	0,0%
Інші витрати	2 489 948	2 489 948	0	0,0%
Прибуток до оподаткування:	2 836 637	4 472 267	1 635 630	57,7%
Податок на прибуток	336 306	805 008	468 702	139,4%
Чистий прибуток	2 500 331	3 667 259	1 166 928	46,7%

Джерело: розроблено автором

Отже, проведення заходів з удосконалення мотивації молодих працівників дозволить збільшити їх продуктивність праці та, відповідно, доходи компанії на 20%, що сприятиме зростанню чистого прибутку на 46,7% за рік (1 166 928 тис.грн.).

Складемо прогноз впливу заходів на рівень лояльності персоналу eNPS (рис.3.3).

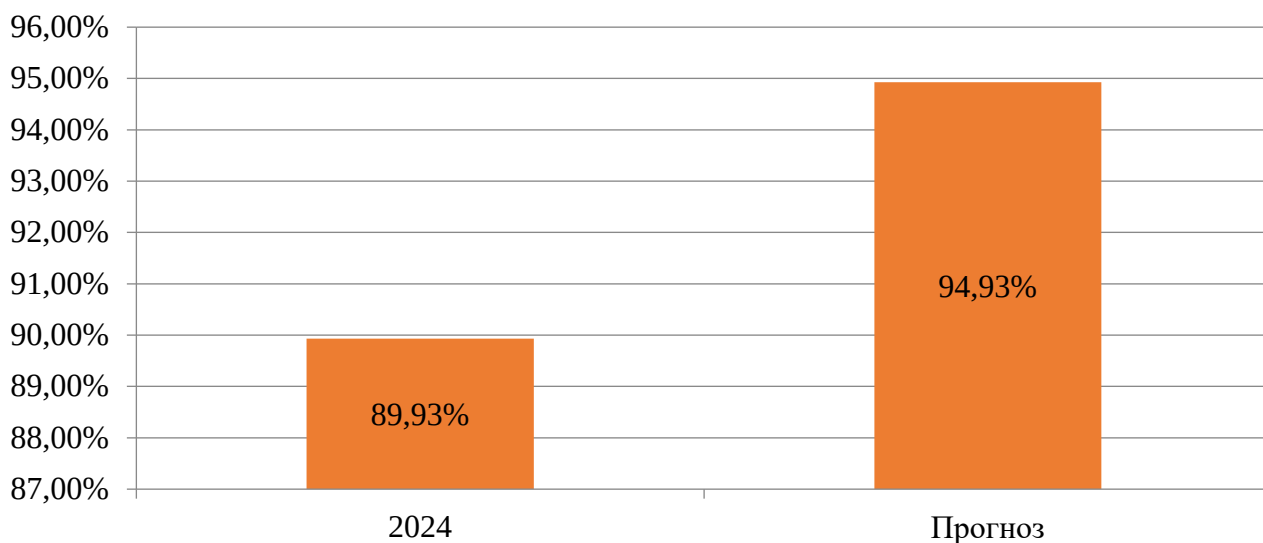


Рисунок 3.3 – Прогноз впливу заходів з удосконалення мотивації молодих працівників на лояльність персоналу ТОВ «Нова пошта», %

Джерело: розроблено автором

Отже, очікується, що проведення заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» дозволить зменшити кількість критиків на 2% та кількість нейтральних працівників на 3%, завдяки чому eNPS зросте з 89,93% до 94,93%. Також, завдяки мотивації персоналу покращення кисть надання послуг компанією, що дозволить залучати нових клієнтів і сприятиме розвитку компанії.

Таким чином, було проведено оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта». Розрахунки показали, що бюджет витрат на проведення заходів складе 1 745 357 тис.грн. Очікується, що продуктивність праці зросте на 20%, а рівень лояльності eNPS зросте на 5%. Окрім того, економічний ефект від проведення заходів полягатиме у зростанні чистого прибутку на 46,7%.

ВИСНОВКИ

Мотивація працівників має ключове значення для успішного управління організацією, оскільки прямо впливає на продуктивність команди та реалізацію стратегічних завдань компанії. Вона являє собою процес створення внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають людей ефективно виконувати свої обов'язки, одночасно сприяючи досягненню особистих і корпоративних цілей. Мотивація ґрунтується на факторах, що спонукають до дій для виконання конкретних завдань. Основні теорії мотивації виділяють два головні елементи – потреби та винагороду. Потреби виступають рушійною силою поведінки, оскільки відображають прагнення задовольнити життєві або професійні вимоги. Первинні потреби мають біологічне походження, тоді як вторинні формуються під впливом соціального середовища та досвіду. Винагорода, у свою чергу, сприймається працівником як важлива цінність або стимул, що стимулює активну діяльність.

Сучасні підприємства застосовують методи мотивації, що поєднують матеріальні стимули, такі як зарплата, бонуси та соціальні пільги, з нематеріальними, серед яких визнання, комфортні умови праці та можливості професійного зростання. Завдяки цьому підвищується продуктивність і зміцнюється прихильність працівників до організації. Система мотивації враховує індивідуальні потреби співробітників та специфіку роботи, сприяє стабільності команди, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного ставлення до компанії, що набуває особливого значення за умов економічної нестабільності та соціальних викликів.

Персонал оцінюють за допомогою різних методів, які обирають відповідно до конкретних завдань. При підборі методик оцінювання та аналізі отриманих результатів враховують специфічні критерії, характерні для певної сфери діяльності підприємства. Отримані дані застосовують для визначення способів підвищення ефективності мотивації працівників.

ТОВ «Нова Пошта» надає послуги експрес-доставки документів, посилок і вантажів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Компанія розбудувала широку мережу відділень і поштоматів, а управлінська структура забезпечує чітке розмежування завдань між департаментами та відділами. Аналіз техніко-економічних показників і фінансового стану свідчить, що за 2022–2024 роки підприємство збільшило доходи та продуктивність праці, однак відбулось показників зниження рентабельності. Структурі персоналу компанії переважає молодь у віці 18-45 років. Оцінка показників руху персоналу показала, що плинність на підприємстві відносно низька, при цьому одним з факторів цього є те, що компанія надає бронь своїм працівникам.

Було виявлено, що на підприємстві найбільше працівників покоління Y (51,22%) та покоління Z (3,46%), а оскільки в структурі персоналу переважає молодь, то і при формуванні системи мотивації доцільно найбільше орієнтуватись на особливості мотивації працівників покоління Y та покоління Z. Для молодих працівників ТОВ «Нова Пошта» пропонує гнучкий графік роботи, участь у внутрішніх марафонах і програмах саморозвитку, навчальні тренінги, а також публічне визнання і корпоративні заохочення, що сприяє швидкій адаптації, підвищенню професійних компетенцій і мотивації навіть при помірних матеріальних стимулах. Однак, система мотивації має певні недоліки. Публічне визнання та корпоративні заохочення іноді сприймаються як недостатні або суб'єктивні, особливо при помірних матеріальних винагородах, що може знижувати мотивацію та задоволеність молодого персоналу. Неправильне або нерівномірне застосування штрафів також призводить до демотивації.

За результатами опитування більшість працівників задоволені психологічною підтримкою з боку компанії, можливостями професійного розвитку та кар'єрного зростання, тоді як близько половини персоналу задоволені рівнем оплати праці та соціально-психологічним кліматом у колективі. Водночас аналіз відгуків показав, що молоді працівники висловлюють значну кількість претензій і здебільшого не задоволені роботою в компанії. Такі відмінності пояснюються тим, що на сайтах відгуки зазвичай залишають незадоволені працівники, а під час

опитувань частина персоналу могла сумніватися в анонімності та надавати нещирі відповіді. На основі цього можна зробити висновок, що саме молоді працівники частіше висловлюють невдоволення роботою. Основні причини незадоволення включають графік роботи, високі фізичне та психологічне навантаження, відсутність поваги з боку безпосереднього керівництва, непрозорість системи нарахування заробітної плати та наявність значних штрафів. Для підвищення мотивації молодих працівників необхідно переглянути систему мотивації в компанії.

Було складено пропозиції щодо удосконалення мотивації молодих працівників ТОВ «Нова Пошта»:

- 1) Покращення умов праці через оптимізацію робочих графіків
- 2) Запровадження системи KPI
- 3) Проведення тренінгів для керівників відділень з навчання навикам командоутворення
- 4) Проведення заходів з тимблдингу
- 5) Зниження фізичних навантажень для працівників відділень
- 6) Створення мобільного застосунку та чат-боту для навчання персоналу

Для ефективного впровадження заходів, зазначених у пункті 3.1, пропонується використовувати комплексний підхід. Реалізація передбачає підготовку, впровадження, контроль та оцінку ефективності, а також коригування і вдосконалення заходів на основі отриманих даних та відгуків працівників. Важливо забезпечити зворотний зв'язок з персоналом та оцінити вплив заходів на мотивацію через певний час. Для цього доцільно проводити анонімне опитування, яке включатиме оцінку умов праці, навчальних програм, психологічної підтримки та ефективності систем мотивації, що дозволить своєчасно вносити зміни і підвищувати результативність ініціатив..

Розрахунки показали, що бюджет витрат на проведення заходів складе 1 745 357 тис.грн. Очікується. Що продуктивність праці зросте на 20%, а рівень лояльності eNPS зросте на 5%. Окрім того, економічний ефект від проведення заходів полягатиме у зростанні чистого прибутку на 46,7%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боденчук Л., Лютфалієва Л., Беженар К. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 41-44.
2. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 165–179.
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
4. Відгуки про роботу в ТОВ «Нова пошта» на сайті «Внутрі». URL: <https://www.vnutri.org/nova-poshta> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Відгуки про роботу в ТОВ «Нова пошта» на сайті «Indeed.». URL: <https://ua.indeed.com/cmp/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D0%9F%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0/reviews?fcountry=ALL> (дата звернення: 10.10.2025).
6. Відгуки про роботу в ТОВ «Нова пошта» на сайті «Перший незалежний сайт відгуків України». URL: <https://www.vidhuk.ua/uk/novaya-pochta-nova-poshta/otzyvy-sotrudnikov> (дата звернення: 10.10.2025).
7. Відгуки про роботу в ТОВ «Нова пошта» на сайті «Правда працівників». URL: <https://ua.pravda-sotrudnikov.com/company/nova-poshta?page=9> (дата звернення: 10.10.2025).
8. Воробйова Л. Д., Воробйов В. В. Особливості оцінювання і стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 2. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2023_2_10.pdf (дата звернення: 20.05.2025).
9. Гетьманцева Н.Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. №2. С. 186-189.

10. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № (17). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06/2025-17-04-06> (дата звернення: 20.05.2025).
11. Гончаренко О. Г. Методи оцінки персоналу і їх вплив на ефективність діяльності організаційних систем. *Науковий вісник Сіверщини*. 2023. № 2 (11). С. 63-75.
12. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50– 55.
13. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28.
14. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 20.05.2025).
15. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № (23). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 20.05.2025).
16. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2(1). С. 75-83.
17. Іляш О.І, Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2023. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

18. Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство* : тези доп. Міжнар. Наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
19. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148.
20. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.
21. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
22. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
23. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна політика*. 2019. № 1 (35). С. 97-25.
24. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899/3820> (дата звернення: 20.05.2025).
25. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.
26. Кучіна С., Майстро Р. Продуктивність праці та ефективність виробництва. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № (1). С. 37–40.
27. Мартин О.М., Швед Н.А., Дідух Х.О. Система мотивації персоналу підприємства: суть та алгоритм побудови : Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects. Proceedings of XI International Scientific and Practical Conference, 24-26 April 2022. Berlin, Germany, 2022. С.368-373.

28. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). С. 171-186
29. Мутерко Г.М., Михальов Д.А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3672/3602/> (дата звернення: 20.05.2025).
30. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 20.05.2025).
31. Омельченко О.В., Панасюк О.О. Інноваційні підходи до мотивації працівників у сучасних умовах. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1 (29). С. 52-56.
32. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67.
33. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № (14). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10/2024-14-04-10> (дата звернення: 20.05.2025).
34. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 20.05.2025).
35. Оцінювання персоналу : навч. Посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.
36. Поплавська О.М., Чала Н.Д. Оплата праці як маркер стійкого розвитку. Економіко-правові аспекти сталого розвитку: держава, регіон, місто : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, С. 135–137.
37. Поплавська О. М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи удосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С.378-384.

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

39. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С.47-63.

40. Пшик-Ковальська О. О., Гадик В. О. Особливості застосування змістовних теорій мотивування працівників в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 58-66.

41. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи створення та проблеми розвитку*. 2022. № 2(8). С.88-93.

42. Савченко І. Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.М. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1873/1890/> (дата звернення: 20.05.2025).

43. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. *Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Випуск 36. С.60-69.

44. Сенишин О.С. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. №35. С. 78-80.

45. Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2024/> (дата звернення: 20.05.2025).

46. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників в залежності від їх потреб. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 273-281.

47. Теплюк М, Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 13-18.

48. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти*. 2021. С. 155–158.

49. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 316 (2). С. 13-18.

50. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. *Економічний простір*. 2021. № (169). С. 84-91

51. Турло Н. П., Осадчук О. В. Теоретичні основи побудови системи мотивації праці персоналу на підприємствах України. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки» м. Київ, Україна, 21 листопада 2023 р. С. 48-50.

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

53. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 роки. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/yearly-finances> (дата звернення: 20.05.2025).

54. Циганенко Г. В., Місевич М. А., Ходаківський В. М. Управління удосконаленням мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7899> (дата звернення: 05.11.2025).

55. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнесінформ*. 2024. № 11. С. 400-405.

56. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024 № 4(51). С. 104-109.

57. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка та управління підприємствами. Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2021. №1(80). С. 87-91.

58. Чобіток В.І., Летяго Г.В., Іщенко В.О. Формування рейтингу підприємств на основі мотиваційних концептів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 16 (32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/568/481> (дата звернення: 20.05.2025).

59. Шатілова І.В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. №35. С. 79-80.

60. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69.

61. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 151-156.

62. Adams J.S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. № 2. P. 267-299.

63. Chala N., Poplavska O., Danylevych N., Maksma M. Competencies of Personnel in EcoNemy 4.0: Challenges and Solutions. *Journal Of Optimization In Industrial Engineering*. 2021.P.53-59.

64. Herzberg F. The Motivation to Work. Routledge. 1993, 184 p.

65. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

66. Maslow A. Motivation and personality. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.

67. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.

68. Nancy H., & Shanks, N.H. Introduction to health care management: Management and motivation Jones and Barlett, Chapter 2., 2007. С. 23-35.

69. Noviani E. The importance of providing motivation to bring work spirit that impact on increasing performance. *Akademik: jurnal mahasiswa ekonomi & bisnis*. 2021. Vol. 1, No. 2. P. 49–58.
70. Porter James L., Lawler Ralph H. *A Theory of Work Performance*. New York : McGraw-Hill, 1968. 272 p.
71. Skinner, B.F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Alfred A. Knopf.
72. Vroom V.H. *Work and motivation*. New York: Wiley. 1964. URL: <https://www.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>.
73. Yang A.A., Dini Y.I.F. Factors influencing employee loyalty among Gen Z: Job satisfaction as intervening. *Jurnal Manajemen Maranatha*. 2023. № 23(1). P. 1-14.

ДОДАТКИ

Додаток А

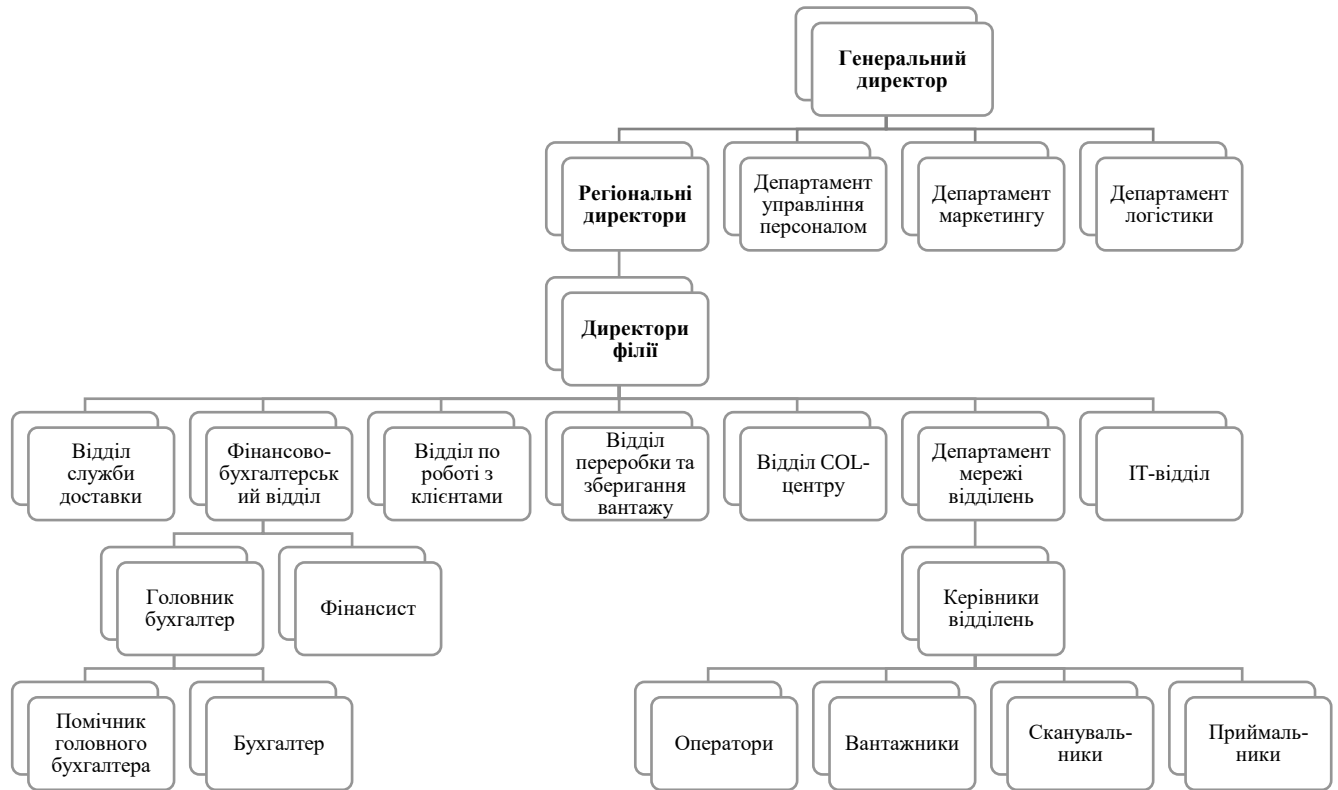


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: складено за даними підприємства [34]

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Розроблення системи мотивації молодих працівників

Автор

Науковий керівник / Експерт

МельникЩетініна

підрозділ

кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



16741
Кількість слів



131105
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

СЕРТИФІКАТ

учасника конференції



IN 111223
від 28.11.2025

МЕЛЬНИК ТАРАС ПЕТРОВИЧ

ВЗЯВ(-ЛА) УЧАСТЬ У IX МІЖНАРОДНІЙ СТУДЕНТСЬКІЙ НАУКОВІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

28 ЛИСТОПАДА 2025 РІК • М. РІВНЕ, УКРАЇНА

В рамках участі було опубліковано тези доповіді учасника на тему:

**РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИХ
ПРАЦІВНИКІВ**

ДИРЕКТОР МОЛОДІЖНОЇ НАУКОВОЇ ЛІГИ
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ КОНФЕРЕНЦІЇ

ІГОР КОРЕНІЮК

