



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний
університет імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Маринич Діана Володимирівна

**УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ
ПЕРСОНАЛУ
В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр

галузі знань 07 «Управління та

адміністрування» спеціальності 073

«Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної
роботи бакалавра: канд. екон.

наук, доцент Дранус Л.С

Рецензент: канд. екон. наук,

доцент Колєватова А.В.

Миколаїв - 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Сутність та сучасна концепція управління мотивацією персоналу підприємства ..	6
1.2 Теоретичні підходи до управління мотивацією працівників	11
1.3 Методи оцінки ефективності мотивації персоналу	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА»	24
2.1 Економічна характеристика підприємства «Укрпошта»	24
2.2 Аналіз системи управління персоналом та мотивації на підприємстві АТ «Укрпошта»	27
2.3 Узагальнення проблем, причин та наслідків у системі управління персоналом і мотивації	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТИ»	40
3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації	40
3.2 Впровадження нової комплексної моделі щодо мотивації праці «Квадрат менеджера»	43
3.3 Прогнозування майбутніх змін щодо впровадженої методики «Квадрат менеджера»	55
ВИСНОВОК	59

ВСТУП

В сьогоденні, в динамічному та постійному розвитку всієї економіки світу питання мотивації персоналу є ключовим щодо функціонального значення. Обраний тип мотивації праці має особливе значення щодо ефективності діяльності кожного із підприємств у будь-якій сфері. Саме правильно обрана комплексна система мотивації праці формує можливість на те, щоб будь-яке підприємство вийшло на новий рівень конкурентоспроможності.

До ключової ролі у формуванні успішної комплексної системи мотивації персоналу відіграє різні всебічні компоненти, які формують цілісну систему фактору мотивації на підприємстві. До системи мотивації входять такі компоненти, як матеріальна вигода, умови праці, можливість і для росту, відносини в колективі, якість зворотнього зв'язку, відпочинок та залученість у робоче життя - всі ці компоненти при їх аналізі менеджером підприємства, формують можливість на комплексну оцінку того, які саме компоненти є позитивно або негативно розвинені у мотивації персоналу.

До актуальності цієї теми відноситься те, що саме мотивація впливає на якість подальшого випуску товарів або якості наданих послуг працівниками. Саме правильно оформлена мотивація під керівництвом менеджера сягає до 50% роботи підприємства, що робить мотивацію ще більше важливішою під час діяльності.

Метою дослідження є комплексна мотивація праці персоналу в цілому, з фокусуванням на поштово-логістичних підприємствах, зокрема АТ «Укрпошта».

Предмет передкваліфікаційної роботи - цільність значення всіх компонентів мотивації праці як головний інструмент щодо ефективної реалізації товарів або послуг.

Об'єкт дослідження - діяльність АТ «Укрпошта» на ринку поштово-логістичних послуг фокусуючись саме на обраній мотивації на підприємстві.

Під час реалізації написання передкваліфікаційної роботи були використані теоретичні, практичні та статистичні знання автора та інших відомих науковців, які є доцільними до теми дослідження. До теоретичних знань належить аналіз наукових вчень з мотивації персоналу, вивчення концепцій та важливості всіх компонентів мотивації праці, теорії аналізу мотивації та теорії покращення цього чинника на підприємстві.

Практичні знання застосувалися під час аналізу діяльності підприємства АТ «Укрпошта», вивчення стратегію обраної мотивації праці, компонентів мотивації та використання на практиці нововведеної методики «Квадрат менеджера» для повноцінної аналізу стану цього чинника на реальному підприємстві.

До статистичних даних використовувався збір та аналіз даних щодо динаміки розвитку підприємства, рівень вмотивованості працівників на ділянці підприємства. Порівняльний же аналіз надав можливість щодо того, щоб визначити

Для реалізації поставленої мети було поставлені такі завдання:

- Проаналізувати теоретико-методичні основи щодо поняття мотивації персоналу
- Визначити головні підходи щодо управління мотивацією працівників
- Проглянути основні та стандартні методи оцінки ефективності мотивації персоналу
- Зробити перевірку стану мотивації персоналу на прикладі АТ «Укрпошта»
- Сформулювати уявлення про основну систему мотивації на підприємстві АТ «Укрпошта»
- Узагальнити головні проблеми, причини та наслідки у системі управління персоналом на підприємстві АТ «Укрпошта»
- Визначити основні шляхи щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрпошта»

Об'єктом дослідження є комплексна стратегія щодо мотивації персоналу на прикладі підприємства АТ «Укрпошта» як бізнес, на якому потрібно сфокусуватися щодо повноцінних змін для покращення стану функціонування всього комплексу підприємства.

До методів дослідження належать і аналіз наукових джерел з теми чинників утворюючих мотивацію праці персоналу, і вивчення структурності щодо функціонування саме АТ «Укрпошта». У свою чергу застосування методу опитування та інтерв'ю працівників призвів до того, що вдалося отримати реалістичні уявлення щодо становища мотивації персоналу на підприємстві, а також надав для аналізу проблематичні зони та створення стратегії виходу з них.

Якщо ж розглядати основні джерела, що стали головним фундаментом щодо проведення дослідження комплексної системи мотивації праці персоналу, доцільно буде проглянути саме літературні джерела відомих українських науковців, які у свою чергу присвячені різним компонентам, які складають мотивацію персоналом, інструментів мотивації праці та розвитку корпоративної культури. Зокрема до дослідження автор взяв праці О.Виханського та І. Долішнього, де значна увага дослідження приділяється значенню мотивації як ключового аспекту системи управління підприємством та персоналом в цілому, що сприяє на те, що під час функціонування будь-якого бізнесу відбувається підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та досягнення головних місій організації.

До вагомого внеску щодо комплексної мотивації вносяться праці іноземні науковці. Зокрема, у дослідженнях А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д. МакГрегора та інших відомих науковців у сфері мотивації праці, які створили зображення різних аспектів концепцій до розвитку мотивації персоналу, які сприяють на покращення всецілого стану підприємництва, впливаючи першочергово на ефективність результативності випуску послуг або створення товарів для продажі їх підприємством.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та сучасна концепція управління мотивацією персоналу підприємства

Однією із головних цілей кожного підприємства - є те, щоб діяльність, яка відбувається під час роботи, давала успішні результати. Для того, щоб підприємство було успішним, потрібно формувати оптимальну стратегію щодо мотивації працівників, менеджер повинен бути тою самою особою, яка має впливати на внутрішній стан команди щодо індивідуального прагнення кожного із працівників працювати якнайкращим чином. Під час того, коли працівники зацікавлені працювати заради підняття результативності підприємства, відбувається покращення ефективності роботи, яка виконується. Окрім цього мотивація створює індивідуальний розвиток кожного із підлеглих, що сприяє можливості до постійного професійного зростання. Позитивний вплив цього важливого чинника відчують не тільки працівники, а і менеджери, які за допомогою мотивації до ефективності команди отримують від цього позитивні та наочні результати максимізації прибутку підприємства.

Важливою складовою щодо аналізу теми мотивації буде саме аналіз того, як різні вчені визначають це поняття через свої особисті теорії. Саме це формує широке поняття щодо розуміння мотивації - як величезної структурності, яка має значні цінності щодо існування цього поняття для нашого світу. Всі визначення, які описані вченими далі в рисунці 1, будуть детально проглянуті у 1 розділі, як цінні рівні розвитку мотивації - як важливою складовою щодо підтримання стимулів персоналу щодо покращення своєї діяльності на робочому місці.

Для того, щоб проглянути головні думки щодо мотивації персоналу, потрібно звернути увагу на вчених, які вже завчасно приділили увагу тому, щоб визначити у своїй діяльності значущість мотивації як і для працівників, так і для особистості, так і для результативності підприємської діяльності.

Мотивація всецільно впливає на всі аспекти життя та становить собою головний фокус, за яким потрібно слідкувати і менеджеру і працівникові. Далі автором були зібрані головні теорії відомих науковців щодо мотивації персоналу та значення цього поняття в їх особистій діяльності, як науковців. Важливим кроком буде проаналізувати їх теорії для того, щоб у майбутньому зробити узагальнений комплексний аналіз мотивації праці - як системи, яка поєднує різні компоненти.

Визначення відомих вчених щодо мотивації можна побачити у наступному рисунку 1 [2]

Рисунок 1

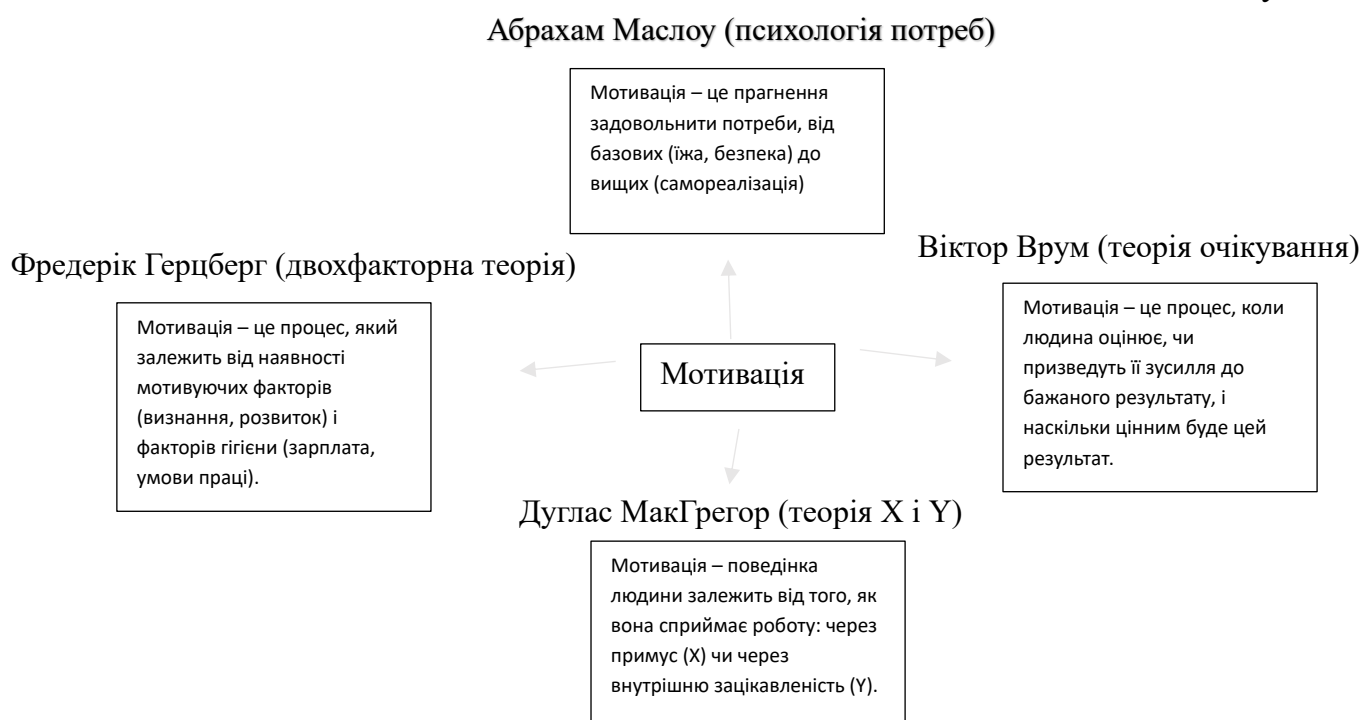


Рисунок 1 -Різні визначення відомих вчених щодо поняття «Мотивація»
(Сформовано за джерелом номер 2)

Рисунок 1 детально показує нам характеристику визначення мотивації - як поняття через відомих вчених, які вплинули на це поняття своїми нововведеннями на покращення розуміння цієї системи впливу на персонал.

Актуальність теми мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання зумовлена стрімкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств, зростанням конкуренції та підвищенням вимог до якості продукції й послуг. У період економічної

нестабільності,цифровізації бізнес-процесів і трансформації ринку праці саме людський капітал стає вирішальним чинником успіху організації.Матеріальні ресурси та технології легко копіюються,тоді як мотивований,залучений і професійно розвинений персонал є унікальною конкурентною перевагою підприємства.

Сьогодні працівники дедалі більше орієнтуються не лише на рівень заробітної плати,а й на умови праці,можливості самореалізації,професійного розвитку,баланс між роботою та особистим життям,а також на психологічний клімат у колективі.Це вимагає від менеджерів перегляду традиційних підходів до управління та впровадження сучасних мотиваційних механізмів,які враховують індивідуальні потреби й очікування персоналу.Недостатня увага до мотивації призводить до зниження продуктивності праці,зростання плинності кадрів,професійного вигорання та втрати кваліфікованих фахівців.

Особливої важливості тема мотивації набуває в умовах необхідності підвищення ефективності діяльності підприємств при обмежених ресурсах.[1] За таких обставин саме нематеріальні стимули,розвиток лідерських якостей менеджерів і формування культури залученості персоналу дозволяють досягати кращих результатів без значного збільшення витрат.Ефективна система мотивації сприяє узгодженню особистих цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства,що забезпечує стабільність і довгостроковий розвиток організації.

До категорій мотивації можна віднести заохочення матеріальними та нематеріальними чинниками.До матеріальних чинників відносяться: зарплатня,бонуси,подарунки-які сприяють першочерговому залученості у будь-якій роботі.У свою чергу до нематеріальних-надання можливостей для особистого росту,признання за виконану роботу ,затишна робоча атмосфера.Нематеріальні чинники постають на другому місці,але мають в нашому сучасному світі тенденцію зростання до першого місця в рейтинзі,у випадках,коли потреби матеріального світу працівника заохочені.Головна

задача успішного менеджера поєднати заохочення потреб самого підприємства та кадрового потенціалу, який функціонує в робочій діяльності.

В сьогоднішні найкращим підходом до підвищення якості працювання персоналу є комплексне застосування різноманітних стратегій мотивацій, що орієнтовані на індивідуальні характеристики кожного із окремих працівників. Індивідуальність підходу реалізується тим, що кожен із працівників оцінюється окремо один від одного, характеризується як окремий індивід від усієї групи та менеджером приймаються рішення щодо покращення особистого внутрішнього становища індивідуального працівника для суцільного покращення результативності на підприємстві. Головна задача якісного менеджера - виконати свої обов'язки так, щоб працівник за допомогою задоволення його потреб, реалізовував максимальну успішність у виконанні своїх завдань.

Індивідуалізація винагород є важливою складовою сучасних стратегій мотивації. [4] Врахування особистих характеристик кожного працівника, щодо його бажаних потреб, допомагає менеджеру створювати оптимізовані методи до мотивування всієї команди більш адаптивно. Тобто, саме таким шляхом підприємство формує можливості щодо отримання значних результатів у своїй діяльності, застосовуючи мотивацію - як головний фактор, що впливає на якість послуг або товарів, які випускаються.

Фокусування на особистій увазі до кожного працівника створює затишну атмосферу, що сприяє відчуттю працівниками спільної мети, яка поставлена перед всіма на підприємстві. Саме це характеризується як процес, який формує внутрішнє відчуття щодо ідеальності його робочого місця для кожного працівника, бо його потреби як працівника покриває комплексний менеджмент успішного керівництва. У свою чергу, керівник отримує підтвердження щодо якості свої навичок менеджменту за допомогою застосування на підприємстві правильних методик, що реалізує: сприяння ефективної роботи працівників, налагодження продуктивності праці, надання справедливості у нагородах, залучення можливостей до особистого розвитку.

Підприємства в сучасному світі фокусуються на комбінації і нематеріальних і матеріальних видів мотивацій. На сьогодні працівників приваблює все більше і більше внутрішні психологічні стани, які вони будуть відчувати працюючи на підприємстві. Саме це стимулює їх працювати краще та створювати більш якісно свої послуги або продукти. Багато із кандидатів на роботу мають прагнення обрати діяльність, яка приносить не тільки матеріальне забезпечення, але і стан визнання після виконання завдань, поставлених підприємством. Це характеризується тим, що працівники прагнуть вільно брати участь у прийнятті рішень, мати свободу та адаптивність у роботі, отримувати шанси щодо особистого росту та відчувати насолодження від робочої атмосфери. Подібного характеру фактори сприяють тому, що відбувається підтримка внутрішнього прагнення працівників функціонувати ефективно та здобувати значні результати у виконанні своєї діяльності.

Класичні теорії мотивації як теорія Маслоу, так і сучасні сприяють створенню ефективної програми мотивації щодо комбінації різних факторів одночасно. Беручи за увагу кожен із наданих науковцями концепцій, можна створити результативний обширний метод індивідуальної мотивації на підприємстві, що буде сприяти щодо покращення стану конкурентоспроможності в цілому. [6] Наприклад, теорія Герцберга аналізує різницю між факторами, які впливають на задоволення і які формують незадоволення, що формують певні дії, які потрібно проектувати на підприємстві для того, щоб отримати краще становлення результативності. Його теорія про важливість внутрішнього стану працівників на підприємстві є головним чинником щодо мотивування в сучасному світі.

Комбінація заохочення потреб працівників та стратегічних інтересів підприємства створює синергійний ефект, що сприяє комплексному підвищенню продуктивності та рівня мотивації. Ключовим елементом цього підходу є здатність керівника поєднувати матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії чи бонуси, з нематеріальними чинниками, включаючи визнання досягнень, підтримку професійного розвитку, залучення до процесу

прийняття рішень та створення сприятливого психологічного клімату. Такий підхід дозволяє не лише задовольнити базові потреби працівників, а й формувати внутрішню мотивацію, що забезпечує стійкий інтерес до якісного виконання роботи.

Команда, у якій поєднуються правильні стимули і сприятлива робоча атмосфера, стає сповненою ентузіазму, ініціативності та відповідальності. Працівники у такому середовищі прагнуть до саморозвитку, активно пропонують нові ідеї та оптимізують робочі процеси, що безпосередньо впливає на ефективність підприємства. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення конкурентоспроможності організації на ринку, стійкість до змін зовнішнього середовища та здатність швидко реагувати на нові виклики.

1.2 Теоретичні підходи до управління мотивацією працівників

Головна задача керівника полягає у глибокому розумінні індивідуальних та системних бар'єрів, які заважають кожному працівнику працювати максимально ефективно та водночас впливають на результати діяльності всього підприємства. Йдеться не лише про виявлення очевидних проблем, таких як нестача ресурсів чи перевантаження обов'язками, а й про аналіз психологічних, мотиваційних, комунікаційних і організаційних чинників, що формують поведінку персоналу в робочому середовищі. Такий підхід потребує постійного діалогу з працівниками, спостереження за динамікою колективу та здатності керівника бачити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями і результатами роботи.

Важливим елементом цього процесу є всебічний аналіз факторів, які впливають на позитивні зміни ключових бізнес-показників. До них належать рівень залученості персоналу, задоволеність умовами праці, чіткість поставлених цілей, справедливість системи оцінювання та винагороди, а також можливості професійного розвитку.[9] Розуміння цих аспектів дозволяє керівнику не лише фіксувати поточний стан справ, а й прогнозувати, як зміни в

управлінні персоналом можуть позначитися на продуктивності, якості продукції чи рівні наданих послуг у довгостроковій перспективі.

На основі такого всебічного аналізу керівник отримує можливість не просто обирати заходи для стимулювання праці, а розробляти комплексну програму мотивації, яка максимально відповідає індивідуальним потребам працівників і стратегічним цілям підприємства. Така програма враховує різні рівні мотивації: матеріальні, соціальні, психологічні та професійні. Ефективний стимул не обмежується лише грошовою винагородою чи бонусами, а включає комплекс заходів, які підтримують психологічний комфорт і задоволення від роботи, формують почуття значущості та впливу кожного працівника на результати організації.

Особливу увагу слід приділяти визнанню досягнень працівників: публічне відзначення успіхів, похвала від керівництва або колег, включення результатів у внутрішні рейтинги та нагороди стимулює повторення позитивної поведінки та підвищує залученість персоналу. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі, де панує взаємоповага, підтримка та відкритість до нових ідей, дозволяє працівникам працювати більш продуктивно, проявляти ініціативу і відповідальність за результати своєї діяльності.

Залучення персоналу до процесу прийняття рішень є ще одним потужним стимулом, оскільки дає відчуття контролю над робочими процесами і власним професійним розвитком. Коли працівники відчують, що їхні ідеї враховуються і впливають на діяльність підприємства, виникає внутрішня мотивація, яка значно стійкіша за короткострокові зовнішні стимули, такі як премії чи штрафи. Внутрішня мотивація формує культуру самостійності та відповідальності, що, у свою чергу, підвищує загальну продуктивність команди і сприяє досягненню стратегічних цілей організації. [11]

Саме класичні та сучасні теорії менеджменту надають керівнику інструментарій для глибшого розуміння потреб працівників та механізмів їх задоволення. Вони допомагають пояснити, чому одні методи управління є

ефективними в певних умовах, а інші ні, а також як адаптувати управлінські підходи до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі підприємства. Застосування цих теорій на практиці сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і потреб підприємства, що в підсумку призводить до зростання ефективності діяльності організації, підвищення якості продукції або послуг та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Видатний психолог-науковець Авраам Маслоу описав важливу теорію щодо того, наскільки людське життя залежить від задоволення її особистих потреб. Він охоплював різні категорії потреб людини, починаючи від базових (їжа, вода, сон), закінчуючи потребою у самореалізації. Першими він ставив фізіологічні потреби, та характеризував їх-як першочерговий фактор, який впливає на дії будь-якої людини. Саме без реалізації цього виду потреб, працівник не перейде до реалізації інших. Наступними йде потреба в безпеці, коли людина проживає в стабільності свого існування, та соціальні потреби, що характеризується бажанням приналежати до певної групи. Останніми із видами потреб є потреба у повазі та потреби у самореалізації.

Всі ці види потреб є важливою складовою для кожного працівника в залежності від життєвої ситуації, яку він наразі має. На практиці застосування цієї теорії можна побачити на прикладі Google. Google реалізовує забезпечення всіх вище перелічених потреб працівників. Саме в цій компанії команда функціонує в комфортних місцях, отримує якісні бонуси, відвудує корпоративні вечірки та має можливість на багато можливостей для розвитку себе як особистості.

Інша теорія була сформована Фредеріком Герцбергом, де він визначив елементи, які мають вплив на задоволеність і незадоволеність працею. Він визначив мотиваційні фактори: досягнення, визнання, розвиток, відповідальність та кар'єрне зростання-які впливають на задоволеність щодо реалізації діяльності. Головними ж гігієнічними факторами він назвав фактори, серед яких зарплата, умови

праці, політика підприємства, відносини між працівниками. Гігієнічні фактори призводять до того, що вони самі по собі не створюють мотивації, але їх відсутність призводить до незадоволеності робочим місцем. [13] Головним прикладом є компанія Procter & Gamble. Підприємство реалізує цю теорію через внутрішні премії разом із застосуванням визнання досягнень працівників. Менеджери поєднують регулярне оцінювання праці та створення комфортних умов для працівників, щоб реалізовувати їх бажання ставати кращими у своїй діяльності.

У свою чергу Віктор Врум створив теорію очікування на фундаментальному принципі, що мотивація працівників виділяється очікуваним результатом дій та цінністю, яку надють за отриманий результат. Науковець запропонував три головні фактори цієї мотивації: очікування (знання про те, що очікування приведуть до результату), технічність (впевненість, що результати нададуть винагороду) та валентність (цінність винагороди для працівника). Головна основа цієї теорії в тому, що працівник знає, яку ціннісну винагороду він отримає, коли виконує своє завдання якісно, тому і мотивує себе щодо виконання. Чудовим прикладом використання цієї теорії є компанія Microsoft, де є важливим визначення KPI, встановлення бонусів за досягнення індивідуальних результатів кожного працівника. У свою чергу в компанії реалізується і другий компонент цієї теорії в тому, що відбувається регулярний зв'язок між керівництвом та працівниками, який налагоджує шлях виконання роботи для отримання бажаної винагороди.

Інша теорія про справедливість була сформована Джоном Адамсоном. Цей підхід характеризується визначеннями соціальних та психологічних факторів, які у свою чергу спонукають працівників до діяльності. [13] Основа в тому, як працівники оцінюють власну діяльність (скільки було ними зроблено, які знання вони мають та наскільки наполегливо працюють) та яким чином вони оцінюють роботу своїх колег. Ситуація, коли працівники відчують несправедливість до їх зусиль сприяє втрачання мотивації в цілому. У свою чергу коли вони відчують

справедливість та поважне ставлення, вони починають працювати краще та реалізовувати більш якісні результати. Гармонійний приклад Toyota-підприємство, що запровадило прозору систему оцінки роботи, стандартизовані премії, а також довірливу корпоративну політику. Саме такий підхід цього підприємства забезпечив відчуття справедливості між працівниками та створив можливість щодо створення ефективності командної роботи.

Сучасні підходи до мотивації персоналу значно відрізняються від традиційних, оскільки вони враховують не лише економічні стимули чи соціально-психологічні фактори, а й компетентність працівників, їхню поведінку та взаємодію в колективі. Це дозволяє менеджерам будувати більш комплексну та ефективну систему управління, орієнтовану на результат та розвиток персоналу. Акцент на компетенції означає, що керівник враховує рівень професійних знань, навичок і здатність до адаптації працівника, підбираючи стимулюючі заходи, які відповідають його потенціалу. Таким чином, мотивація стає персоналізованою та більш цілеспрямованою. [16]

Поведінковий підхід до мотивації ґрунтується на управлінні діями працівників через системне комбінування винагород, стимулів та контролю за результатами. Мета цього підходу формування певних моделей поведінки, які необхідні для досягнення стратегічних цілей підприємства. В основу лягає ідея, що люди частіше повторюють дії, які приносять позитивний результат або отримують визнання, і уникають тих, що супроводжуються негативними наслідками. Для менеджера це означає необхідність чіткого визначення бажаних результатів, встановлення системи оцінювання та регулярного надання зворотного зв'язку працівникам.

Практичним прикладом успішного використання поведінкового підходу є компанія Amazon. У цьому підприємстві менеджери активно застосовують комплексні методи мотивації, які включають кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, щотижневі бонуси дозволяють підтримувати високий рівень залученості працівників, адже вони бачать прямий зв'язок між своєю

ефективністю та винагородою. По-друге, система оцінювання ефективності роботи дозволяє керівництву відстежувати продуктивність персоналу, виявляти сильні сторони та зони для розвитку, а також своєчасно коригувати завдання для досягнення оптимальних результатів. По-третє, публічне визнання успіхів працівників стимулює їх до повторення позитивної поведінки та формує культуру успіху всередині команди. Такий комплексний підхід дозволяє не тільки підвищувати продуктивність, а й підтримувати мотивацію на стабільно високому рівні, адже працівники відчувають, що їхня робота оцінюється справедливо, помітно і винагороджується.

Крім того, поведінковий підхід стимулює працівників до самовдосконалення та професійного зростання. Працівник, який бачить, що його результати оцінюються системно, а позитивна поведінка заохочується, розвиває навички, підвищує продуктивність та прагне брати на себе більше відповідальності. Це створює ефект синергії, коли мотивація окремого працівника безпосередньо впливає на ефективність всієї команди, а отже, і на результати підприємства в цілому.

Як результат, сучасний підхід до мотивації, який інтегрує економічні, соціально-психологічні та поведінкові фактори, дає керівникам можливість формувати динамічне, мотивоване та високопродуктивне робоче середовище. Таке середовище не лише стимулює працівників до досягнення високих результатів у короткостроковій перспективі, а й сприяє розвитку їхніх професійних компетенцій, особистісного зростання та залученості в робочі процеси.

Комплексна система мотивації дозволяє поєднувати інтереси окремих співробітників із стратегічними цілями підприємства, що забезпечує синергію між особистими прагненнями та командними завданнями. Вона створює основу для стійкого підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів та формування лояльного, ініціативного колективу. Завдяки такому підходу підприємство отримує не лише короткострокові вигоди у вигляді зростання

ефективності роботи, а й довгострокові переваги конкурентоспроможність на ринку, гнучкість у реагуванні на зміни та стабільний розвиток персоналу.

Зосередження на розвитку навичок та особистому зростанню працівників - це застосування компетентного підходу менеджером на підприємстві. Саме цей підхід спрямовує до покращення мотивації та ефективності виконання роботи. Компетентний підхід формується надаючи якісну можливість на реалізацію потенціалу працівників, реалізуючи кваліфікаційного навчання, можливості кар'єрного зростання, участь у цікавих та актуальних проектах, вдосконалення навичок та отримання реального досвіду перемог у праці. На практиці компанія Deloitte надає функціональні програми для навчання та розвитку, як наставництво, отримання сертифікації та робота над великими проектами.

У наступній таблиці 1.1 наведено детальне порівняння теорій до мотивації та їх практичне застосування на підприємстві

Таблиця 1.1:

Порівняння теорій та підходів до мотивації персоналу та їх практичне застосування на підприємстві

Теорія / підхід	Суть і основні положення	Методи мотивації	Практичне застосування на підприємстві
Теорія потреб Маслоу	Людські потреби розташовані у ієрархії: фізіологічні - безпека - соціальні - визнання - самореалізація. Мотивація виникає по мірі задоволення нижчих потреб.	Надання базових умов праці, соціальні гарантії, винагорода за досягнення, можливості професійного розвитку.	Організація корпоративних тренінгів, програми кар'єрного росту, соціальні пакети, система визнання працівників.
Теорія двох факторів Герцберга	Мотиваційні фактори (досягнення, визнання, розвиток) підвищують задоволеність, а гігієнічні (зарплата, умови праці) запобігають незадоволеності.	Премії за досягнення, похвала, розвиток компетенцій, покращення умов праці.	Впровадження системи бонусів, покращення робочого середовища, регулярний фідбек і оцінка досягнень.
Теорія очікувань Врума	Мотивація залежить від очікуваного результату, його цінності та впевненості у зв'язку між зусиллями і винагородою.	Підвищення прозорості зв'язку між зусиллями та результатом, гнучкі бонусні системи, індивідуальні винагороди.	Встановлення чітких КРІ, персональні бонуси, системи оцінки ефективності.

Продовження Таблиці 1.1

Теорія справедливості Адамса	Люди оцінюють співвідношення внеску та винагороди порівняно з іншими. Несправедливість знижує мотивацію, справедливість підвищує.	Забезпечення рівності у винагородах, відкриті критерії оцінки, компенсації за додаткову роботу.	Впровадження прозорої системи оцінки працівників, стандартизація премій і бонусів, корпоративні політики заохочень.
Поведінковий підхід	Орієнтований на формування очікуваної поведінки через систему стимулів і винагород.	Бонуси, премії, похвала, публічне визнання, дисциплінарні заходи.	Використання системи щомісячного заохочення, рейтингів продуктивності, нагородження найактивніших співробітників.
Компетентнісний підхід	Мотивація пов'язана з розвитком професійних і особистісних компетенцій. Працівник мотивований через навчання, розвиток і складні завдання.	Тренінги, навчальні програми, участь у складних проектах, наставництво.	Програми професійного розвитку, коучинг, залучення до стратегічних проектів, підтримка підвищення кваліфікації.

Таблиця 1 сформована автором на основі електронного джерела [Основи теорій менеджменту -О.І. Мармаза]

Узагальнюючи теоретичні підходи до мотивації працівників, можна стверджувати, що вони представляють собою широкий спектр методик і концепцій, які демонструють різноманітність підходів до стимулювання персоналу та підкреслюють необхідність комплексного підходу в управлінні мотивацією. Класичні теорії мотивації, зокрема роботи Абрахама Маслоу, Фредеріка Тейлора та інших, надають міцний фундамент для розуміння внутрішніх потреб працівників, їхніх прагнень та факторів, що впливають на поведінку в робочому середовищі. Вони дозволяють керівнику визначати базові стимули, які формують первинну зацікавленість у роботі та забезпечують стабільність виконання функціональних обов'язків.

Сучасні концепції мотивації, такі як поведінкові, когнітивні та компетентнісні підходи, розширюють класичні уявлення, надаючи можливість поєднувати індивідуальний розвиток працівників із досягненням стратегічних цілей підприємства. Вони акцентують увагу на формуванні внутрішньої мотивації, розвитку професійних компетенцій, створенні сприятливого

психологічного клімату та підтримці інноваційності в роботі. Сучасні методи також передбачають застосування різноманітних стимулів матеріальних, соціальних і психологічних, що дозволяє керівнику більш гнучко реагувати на потреби команди та ефективно координувати її діяльність.

1.3 Методи оцінки ефективності мотивації персоналу

Навичка до ефективної мотивації персоналу призводить до зростання конкурентності будь-якого підприємства, тому це є виграшним варіантом розвитку менеджера у своїй діяльності. Мотивація зводиться до підтримки залученості команди, підвищення продуктивності та створення позитивної атмосфери серед працівників. Для наочної перевірки того, наскільки працюють мотиваційні методи існують прості та практичні підходи, що допомагають зібрати потрібну інформацію про стан на підприємстві

Важливим та поширеним методом дізнання про те, що відповідає причино-наслідковим індивідуальним діям кожного із працівників-анкети та опитування. Саме цей методи сприяє тому, щоб реалізувати оцінювання того, наскільки позитивно працівники ставляться до робочого середовища, отриманих винагород, і визначити, які конкретні чинники найбільше впливають на прагнення працювати краще та отримувати більш якісний результат. Анкети спрямовані на полегшене отримання статистики щодо цифр, які показують різницю між різними командами або підрозділами. [5] Прикладом є те, що підприємство може реалізовувати опитування, в якому будуть зібрані питання щодо ставлення до різних факторів: зарплатні, навчання, просування по службі-і все це допомагає цілісно оцінити ситуацію, що відбувається всередині підприємства та прийняти наступні кроки щодо подолання знайдених недоліків у менеджменті. В цьому методі працює психологічна складова-коли працівники мають можливість написати свої відповіді анонімно без згадки своїх особистих ініціалів, то це створює наслідок отримання реалістичних результатів щодо теперішнього їхнього внутрішнього стану. Анкетування є якісним шляхом щодо отримання інформації про те, що

функціонує на підприємстві позитивно, а які аспекти потрібно змінити для покращення всієї діяльності.

Інший допоміжний метод-це використання інтерв'ювання індивідуального або групового для глибшого занурення в справжі потреби працівників. Індивідуальне спілкування призначено для розкриття стимулів, що допомагають розуміти, чому той або інший працівник, виконує свою роботу саме таким чином, як було проаналізовано раніше менеджером. Використання інтерв'ювання допомагає виявити проблеми та як результат постановки окремих приготовлених рішень для покращення діяльності кожного із працівників.[18] Також фокус-групи допомагають вияснити закономірності причинно-наслідків між результатами команди та створюють розуміння про те, як працівники між собою взаємодіють та до яких підсумків ця комунікація призводить. Саме групові збори працівників допомагають вирішити проблеми швидше, бо сприяють урахуванню потреб всіх членів команди. Прикладом є те, що менеджер відділу створює фокус-групу для того, щоб з'ясувати те, який метод мотивації функціонує для команди найкраще: грошові винагороди, гнучкий графік, можливості навчання або визначення перемог на публіці. Саме цей метод допомагає поглибитися у реальні потреби працівника та працюватиме з ними, що є дуже адаптивним та корисним.

Одним із показових методів є спостереження за поведінкою персоналу завдяки, чому менеджер продивляється за поведінкою працівників та аналізує, яким чином діють співробітники під час робочого часу.

Підхід допомагає перевірити, наскільки персонал ефективно функціонує між один одним, бере на себе відповідальність, є самостійними та зацікавленими у своїй роботі. Прикладом є те, коли менеджер помічає, наскільки часто працівник пропонує нові ідеї, яким чином він залучений до виконання особистих завдань та наскільки долучається до вирішення проблем на підприємстві. Спостереження за діяльністю працівників сприяє з'ясуванню того, наскільки позитивно впливають підібрані менеджером мотиваційні стратегії щодо кожного працівника та отриманню

інформації щодо того, які саме стимули є найкращими для робочої атмосфери. Окрім цього, потрібно виділити, що головним недоліком цього методу є те, що цей підхід вимагає багато дисциплінованості та зосередженості у спостереженні за працівниками, знання психологічної науки та розуміння причини-наслідкових зв'язків щодо поведінки людини.

Альтернативний спосіб-це дослідження кадрів та прогулів працівників, який допомагає зрозуміти, наскільки добре працює мотивація, виходячи з того, як команда поводить себе на робочому місці. В ті випадки, коли працівники часто звільняються з роботи або пропускають її, підприємства мають ознаки того, що робоче становище не найкраще та потрібно вирішувати швидко подібну проблему. Наприклад, якщо групу працівників протягом року виключають з певного відділу, керівництво може з'ясувати, що насправді стоїть за цим-можливо, це низька заробітна плата, відсутність можливості піднятися кар'єрними сходами або просто звичайна командна драма. Цей метод дуже простий у використанні, оскільки більшість компаній відстежують такі речі, як відпустки, відсутність на роботі та звільнення людей, що дозволяє швидко отримати уявлення про те, наскільки мотивовані всі. Це здійснюється шляхом порівняння запланованих та фактичних показників ефективності. Коли працівники надзвичайно продуктивні, досягають своїх цілей і перевершують очікування, це гарна ознака того, що вони мотивовані. Наприклад, команда з продажу може порівняти очікувані показники продажів з тим, чого вони фактично досягли, і з'ясувати, чи потрібні їм додаткові стимули для підвищення їхньої продуктивності.

Зручні та якісні інструменти мотивації є ефективними засобами для оцінки та управління зацікавленістю працівників у роботі. Вони дозволяють керівникам отримувати об'єктивну інформацію про рівень залученості персоналу, його ставлення до виконуваних завдань та загальне задоволення робочим процесом. Завдяки таким інструментам можна не лише відстежувати продуктивність і ефективність, а й аналізувати, наскільки поточна система мотивації відповідає реальним потребам працівників. [20]

Використання методик, що поєднують кількісні та якісні дані наприклад, опитування, інтерв'ю, аналіз статистики продуктивності та спостереження за поведінкою персоналу дає змогу керівникам виявити ключові чинники, які підвищують або знижують мотивацію до праці. Це дозволяє своєчасно коригувати стимули, підбирати оптимальні матеріальні та нематеріальні винагороди, а також формувати умови, що сприяють професійному розвитку та особистісному зростанню працівників.

Таблиця 1.2 узагальнює основні прості методики оцінювання ефективності мотивації персоналу, які були описані в цьому розділі, наведено їх описовий характер та приклади практичного використання. Все це призводить до створення цілісної картини становища мотивації в підприємстві та визначення шляхів вдосконалення. У свою чергу знання простих методів мотивації сприятиме тому, що персонал будь-якого підприємства матиме можливість щодо того, щоб постійно розвивати свій стимул до виконання ефективно свої задач, бо є вже підготовлені методи впливу менеджером підприємства.

Таблиця 1.2:

Узагальнення простих методів оцінки ефективності мотивації персоналу

Метод	Опис	Приклад використання
Анкетування та опитування працівників	Збір інформації про ставлення співробітників до умов праці, системи заохочення та мотиваційних факторів. Дозволяє отримати кількісні дані для аналізу та порівняння між групами.	Компанія проводить анонімне опитування працівників щодо задоволеності зарплатою, бонусами та можливістю кар'єрного росту. Результати показують, що більшість співробітників хотіли б більше навчальних програм і публічного визнання досягнень.
Метод інтерв'ю (індивідуальні та групові бесіди)	Глибинне вивчення мотиваційних потреб працівників. Індивідуальні інтерв'ю дозволяють зрозуміти персональні очікування, групові загальні тенденції та проблеми колективу.	Керівник відділу проводить інтерв'ю з командою, щоб з'ясувати, які види стимулювання вони вважають найефективнішими фінансові бонуси, гнучкий графік чи корпоративні тренінги.
Спостереження за поведінкою працівників	Безпосереднє спостереження за діяльністю співробітників	Менеджер відділу спостерігає, як часто працівник пропонує нові ідеї

Продовження таблиці 1.2

Аналіз плинності кадрів та прогулів	Оцінка задоволеності та мотивації через поведінку персоналу: рівень звільнень і пропусків роботи.	Висока плинність у певному відділі змушує керівництво проаналізувати, чи причина у низькій оплаті, відсутності кар'єрного росту або конфліктах у колективі.
Оцінка результативності праці	Порівняння планових та фактичних показників роботи для оцінки мотивації. Високі результати свідчать про ефективну мотивацію, відхилення від плану про потребу коригування.	Відділ продажів порівнює планові обсяги продажів з фактичними результатами та визначає, що потрібні додаткові стимули для підвищення ефективності.

Таблиця 1.2 сформована автором за допомогою особистих знань

Реалізація зазначених вище методів дозволяє керівнику отримати комплексне та об'єктивне уявлення про ефективність системи мотивації на підприємстві. Завдяки поєднанню кількісних показників, отриманих із внутрішніх звітів та статистичних даних, з результатами опитувань працівників щодо їхніх потреб, очікувань та задоволеності роботою, формується більш повна картина того, як функціонує мотиваційна структура організації.

Додатково важливим елементом аналізу є оцінка конкретних характеристик працівників та їхньої продуктивності, а також систематичне спостереження за тим, як певні заходи стимулювання впливають на поведінку і результативність команди. Таке поєднання кількісних і якісних даних дозволяє керівнику виявляти слабкі місця в системі мотивації, визначати найбільш ефективні стимули та коригувати управлінські рішення відповідно до реальних потреб персоналу.

У результаті керівник отримує можливість не лише оцінити поточний рівень мотивації, а й розробити стратегічні кроки для її підвищення. Це сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у досягненні високих результатів, розвитку професійних компетенцій та підвищенні загальної ефективності роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА АТ «УКРПОШТА»

2.1 Економічна характеристика підприємства «Укрпошта»

«Укрпошта» за своєю підприємницькою діяльністю є акціонерним товариством, яке пропонує послуги оператора поштового зв'язку по всіх регіонах України. Підприємство характеризується тим, що воно має важливе стратегічне значення щодо розвитку економіки всієї держави, оскільки саме воно забезпечує універсальних поштових послуг суб'єктам господарювання, мешканцям країни та органам державної влади. [8]

Функціонування діяльності підприємства становить більше ніж 20 тисяч населених пунктів України, включаючи сільські місцевості, що характеризує важливе соціальне значення «Укрпошти» для всієї держави. Підприємство поєднує реалізацію різноманітних комерційних завдань із виконанням значущих соціальних функцій, які направлені на задовільнення базових поштових та фінансових аспектів життя мешканців, які проживають в країні.

Важливим є значення організаційно-структурної функції підприємства. Вона включає наявність багаторівневої характеристики, яка включає в себе центральний апарат функціонування щодо управління діяльністю по всій країні, регіональні філії діяльності в усіх областях України, директування щодо обробки та логістики поштових посилок, підрозділи з різноманітними транспортними об'єктами, а також величезну кількість стаціонарних та мобільних відділень, які виконують реалізацію своїх поштових функцій. Подібного роду структурність допомагає забезпечувати безперервність виробничих процесів щодо діяльності підприємства та надає можливість на реалізацію ефективної координації діяльності всього персоналу.

Фокусуючись на основних видах діяльності акціонерного товариства «Укрпошта», то можна визначити, що для підприємства є актуальним надання поштових та логістичних послуг, реалізація фінансових послуг (надання

можливості щодо грошових переказів, приймання матеріальних платежів), а також виконання іншої комерційної діяльності.[8]

В сьогоднішні, коли ринок товарів та послуг постійно змінюється, підприємство активно створює кроки до впровадження цифрових технологій у своїй діяльності, автоматизує процес логістичної ефективності й фокусується на покращенні становища інфраструктури «Укрпошти» для реалізації покращення ефективності діяльності.

Значущість чисельності персоналу для підприємства є надзвичайно важливою. Наразі чисельність персоналу становить близько 32 тисяч осіб по всім регіонам України, що говорить про те, що система підприємства є дуже розгалуженою та поширеною у виборі її працівниками, як місця для робочої діяльності. Саме ця характеристика становить розуміння про те, що трудові ресурси є одним із найважливішим чинником якості надання послуг, що реалізуються на підприємстві, та у свою чергу в подальшому привносять вплив на фінансові результати підприємства.

Далі наведена таблиця 2.1, яка узагальнює основні характеристики АТ «Укрпошта» для наочної та швидкої візуалізації інформації щодо функціонування підприємства.

Таблиця 2.1

Узагальнена характеристика АТ «Укрпошта»

Показник	Коротка характеристика
Назва підприємства	АТ «Укрпошта»
Статус	Національний оператор поштового зв'язку
Форма власності	Державна
Територія діяльності	Вся територія України
Соціальна роль	Надання універсальних поштових і фінансових послуг
Основні послуги	Поштові, логістичні, фінансові
Організаційна структура	Центральний апарат, регіональні філії, відділення
Чисельність персоналу	30-32 тис. Осіб
Значення персоналу	Ключовий фактор якості послуг

Примітка: Складено на основі інформації про АТ«Укрпошта» на сайті головному сайті підприємства

За даною характеристикою можна побачити, що наразі підприємство виконує функції важливо направлено аспект щодо реалізації своїх послуг. Також можна зазначити, що саме «Укрпошта» - є передовим акціонерним товариством, що виконує значущі функції, що направлені на покращення соціальної сфери усієї України. Її характеристика залученості працівників -в кількості 30 тисяч осіб по всій державі, дозволяє зрозуміти, що вона не тільки покращує соціальну сферу, а й спрямовує свій вплив на зростання робочих місць серед населення.

Важливою складовою під час аналізу організаційної структури підприємства буде взяти до уваги комплексну оцінку фінансово-економічних показників за 2022-2024 роки її діяльності. Саме через аналіз динаміки доходів, характеристику фінансових результатів та результативність ефективності діяльності можливо визначити основний напрямок розвитку підприємства та його направленість щодо створення успішної системи мотивації працівників підприємства.

В таблиці 2.2 автором було наведено основні фінансово-економічні показники, які впливають на функціонування АТ «Укрпошта» та узагальнюють всебічно економічний стан підприємства на зараз.

Таблиця 2.2

**Характеристика основних фінансово-економічних показників
АТ «Укрпошта»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід від реалізації послуг, млн грн	10 300	11 600	12 900
Темп зростання доходу, %	108,4	112,6	111,2
ЕВІТДА, млн грн	-1 100	-450	659
Чистий фінансовий результат, млн грн	-1 260	-796	-413
Податкові платежі, млн грн	2 800	3 000	3 124

Продовження Таблиці 2.2

Середньооблікова чисельність персоналу, тис. осіб	32,5	31,8	30,9
---	------	------	------

Примітка: Складено на основі фінансової звітності АТ «Укрпошта»

Як висновок, аналіз фінансово-економічних показників свідчить про те, що наявна позитивна тенденція розвитку підприємства. За таблицею 2.2 можна побачити, що протягом періоду, який досліджувався, динаміку щодо стабільного зростання доходів від реалізації поштових та фінансових послуг. Сам це спостерігається за показником темпами зростання доходів від реалізації послуг та від підвищення податкових платежів хронологічно за зростанням доходу. Незважаючи на це, за допомогою фінансової звітності, зрозуміло, що є деякі негативні зменшення щодо чисельності персоналу. Чисельність персоналу може характеризуватися негативною динамікою зменшення через те, що умови праці на підприємстві та зарплатня є недостатньо для задоволення потреб працівників залишатися на підприємстві. За спостереженнями автора роботи, на разі не всі підприємства АТ «Укрпошти» мають задовільні умови праці та достатню зарплатню щодо закриття потреб своїх працівників.

2.2 Аналіз системи управління персоналом та мотивації на підприємстві АТ «Укрпошта»

Наразі ефективність діяльності підприємств сфери послуг кореляційно залежить від ступеня зростання системи управління персоналом та методами покращення мотивації, що обираються для підвищення результативності праці робітників підприємства. АТ «Укрпошта» - підприємство, що виконує не лише фінансові функції для держави, але і сприяє покращенню соціальної сфери, полегшуючи життя багатьом із мешканців країни. [21] Підприємство, яке функціонує в державі та має такі важливі результати своєї діяльності обов'язково повинно звертати свій фокус функціонування на тому, щоб була ефективно вибудована система управління трудовими ресурсами. Одним із найбільш важливих чинників, від якого залежить успішність всієї діяльності є наявність замотивованих працівників, які є носіями рушійної сили всього

підприємства. Саме цей чинник впливає не тільки на прибуток, який отримує підприємство, але і на імідж, який АТ «Укрпошта» хоче показувати на конкурентному ринці послуг.

Значущість системи управління персоналом полягає в тому, що вона побудована на централізації та ієрархічності. Централізація управління характеризується тим, що головний орган виконує управління всіма залежно дотичними до нього структурами, тобто головне управління АТ «Укрпошта» направляє закони щодо змін діяльності всіх інших регіональних підприємств. Значна кількість працівників та величезна розгалуженість в різних регіонах України сприяє тому, що є важливим чинником те, наскільки добре вибудована ієрархічність підприємства щодо формування кадрової політики.

Реалізація аналізу щодо кадрового формування персоналу створюється центральним головним апаратом управління, який спрямовується на те, щоб визначити головні стратегічні напрями покращення становища персоналу та розробити основні внутрішні нормативні документи щодо єдиних стандартів управління трудовими ресурсами. Функціональне управління працівниками спрямовується на департамент з управління персоналом, діяльність якого характеризується специфікою планування кількості персоналу, організацією підбору кадрів, адаптацію нових працівників до роботи на підприємстві, контролювання праці та оцінювання отриманих результатів. Однією із головніших складових, яким займається департамент -це розроблення найкращої специфіки мотивації праці задля отримання бажаної ефективності підприємської діяльності.

Якщо аналізувати саме регіональний рівень функціонування підприємства, то подібного роду функції виконуються кадровими службами філій, які реалізують свою діяльність з урахуванням саме особливостей регіонів. Кожен регіон держави має свої особливості, цінності, направленості в підприємницькому розвитку.[22] Під кожен регіон служба буде обирати різну варіацію мотивації, спеціалізації та створення внутрішнього атмосферного округу. Прикладом можна взяти дві регіональні області -Київська область та

Закарпатська область. Київська область направлена на значущість надання послуг населенню, тому і «Укрпошта» в Київському регіоні буде більше спиратися на те, яким чином підприємство надає послуги своїм клієнтам, та у свою чергу головний офіс створює для них методи мотивації, які будуть допомагати розвивати саме цей аспект їхньої праці. У свою чергу, Закарпатська область - регіон, де переважаючим є товарний бізнес, спирається на те, як зробити товар кращим для свого продажу, щоб його захотіли придбати покупці. За цими прикладами можна побачити дві різні направленості можливої мотивації працівників.

Незважаючи на це, централізований характер управління має низку проблематичних зон, над якими потрібно в дійсності працювати. Серед головних проблем можна назвати багаторівневість управлінських рішень, що призводить до несвоєчасного вирішення важливих питань. Саме це може сприяти тому, що критичні проблеми не вирішуються ефективно, та призводять до ще більшого прояву проблеми, замість вирішення її. Цей фактор також ускладнює комунікацію між керівником та працівниками. Наприклад для того, щоб дати дозвіл на певну підприємницьку дію, яка наразі є дуже необхідною, пишеться лист на головний офіс і тільки після підтвердження можливості виконання дії головним департаментом, йде реалізації запланованих заходів вирішення проблеми.

Головною причиною подібних негативних сторін системи управління персоналом є формалізація управлінських процедур, дефіцит кваліфікаційних кадрів в регіональних підрозділах та недостатній рівень впровадження умов для комфортної праці на підприємстві. Наявні негативні сторони призводять до того, що перед АТ «Укрпошта» проявляються наслідки такі, як зниження ефективності управління, слабкість зворотнього зв'язку та зниження залученості працівників до процесів управління підприємством.[21]

Для того, щоб детально зрозуміти результати діяльності будь-якого підприємства важливо використовувати оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на ефективність системи управління персоналом.

Одним із якісніших інструментів подібного аналізу є SWOT-аналіз, що надає можливості до того, щоб повноцінно оцінювати сильні та слабкі сторони функціонування підприємства. Окрім цього цей інструмент реалізує можливість до аналізу ризиків та можливостей, які предстоять перед підприємством.

Далі представлена таблиця 2.2, яка надасть узагальнений SWOT-аналіз системи управління АТ «Укрпошта»

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи управління персоналом та мотивації АТ «Укрпошта»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Централізована система управління персоналом	Надмірна централізація прийняття управлінських рішень
Єдина кадрова політика та стандарти	Багаторівневість управління
Наявність спеціалізованого HR-департаменту	Ускладнені внутрішні комунікації
Системний підхід до підбору та навчання персоналу	Обмежені повноваження регіональних кадрових служб
Значний кадровий потенціал	Недостатня цифровізація HR-процесів
Соціальна значущість підприємства	Низький рівень залученості персоналу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних HRM-та HRIS-систем	Відтік кваліфікованих кадрів
Цифровізація процесів управління персоналом	Зниження мотивації персоналу
Розвиток нематеріальної мотивації	Старіння трудового колективу
Децентралізація окремих HR-функцій	Обмежене фінансування
Підвищення кваліфікації керівників	Посилення конкуренції на ринку праці
Формування культури зворотного зв'язку	Соціальна напруга серед працівників

Примітка: Таблиця сформована за допомогою опитуванні на АТ «Укрпошта»

За представленою таблицею SWOT-аналізу, можна зробити декілька висновків. Першочергово, сильні сторони корелюються із слабкими, тобто в наявності плюсів від обраних стратегій функціонування підприємства, є мінуси цих стратегій, які через них з'являються. До прикладу можна взяти те, що АТ «Укрпошта» -це підприємство з централізованою владною структурністю. З однієї сторони, є можливість мати конкретизований директорат в одному єдиному місці, що сприяє комфорту та розумінню того, хто є відповідальним за поставлення правил для всіх регіонів. З іншої -це сприяє тому, що прийняття управлінських рішень становляться залежними та довгими по часу, що призводить до ускладнення управлінських комунікацій та сповільнює процес ефективної діяльності підприємства.

Якщо продивитися характеристику загроз та можливостей АТ «Укрпошти», то можна побачити, що є наявність значної небезпекою щодо недостатності модернізованості підприємницької інфраструктури, яка знаходиться в різних регіональних територіях підприємства. З-боку можливостей можна проаналізувати, що вже розпочався шлях покращення цього ризику за допомогою встановлення новітніх інструментів автоматизації виробництва послуг та модернізації старих інформаційних технологій, які є надзвичайно важливими для функціонування діяльності.

Аналізуючи головні складові системи мотивації персоналу, потрібно сфокусуватися на матеріальному формування стимулювання до дій. Саме ця основна форма мотивації передує на всіх регіональних підприємствах, розташованих по всій країні. Незважаючи на це, такий вид мотивації є не достатньо ефективним для мотивування всіх працівників на підприємстві. Першочергово це пов'язано з тим, що АТ «Укрпошта» має недолік у заробітній платі ,яка становить недостатність своєї мірі для персоналу. Для покращення ефективності персоналу потрібно надавати більш кількісну заробітну плату, включаючи збільшенні за розміром надбавки за результативність, преміальні оплати праці та додаткові підняття зарплатні задля вмотивованості персоналу працювати саме тут. [8]

Лише для окремих категорій персоналу реалізуються доплати за їх діяльність таких, як робота в складних умовах, інтенсивність фізичної праці, нічні зміни роботи у деяких регіонах, а також надбавки за тривалість безперервної роботи на підприємстві. АТ «Укрпошта» обов'язково потрібно сформулювати додаткові премії і працівникам, які працюють на звичайній зміні, надаючи їм можливість до виконання додаткових завдань, підходячи до уваги до їх особистих можливостей. Саме преміювання є інструментом, який стимулює досягнення результативних планових показників та у результаті підвищення продуктивності праці, тому його використання сприятиме кращої результативності щодо виконання завдань поставлених перед працівником

Отже, було чітко проаналізовано, що основний спосіб мотивації праці - заробітна плата, характеризується відносно низьким рівнем наявності в порівнянні з приватними логістичним та кур'єрськими компаніями. До головних причин цього належать такі чинники, як державне регулювання тарифів на поштові послуги, соціальна спрямованість діяльності та обмежені фінансові ресурси.

2.3 Узагальнення проблем, причин та наслідків у системі управління персоналом і мотивації

Для того, щоб повноцінно систематизувати всі отримані результати щодо досліджувальної тематики стосовно аналізу системи управління персоналом підприємства, включаючи виявлення головних аспектів, над якими менеджерам потрібно працювати в подальшому. Саме через узагальнення створюється підхід щодо комплексного оцінювання діючої системи мотивації, що реалізується на підприємстві. Окрім цього результат отримання узагальнених висновків допомагає визначити головні напрями розвитку АТ «Укрпошта».

Автором було сформоване подальше узагальнення результатів проведеного аналізу в наступній таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Узагальнення проблем, причин та основних наслідків щодо стану системи мотивації на АТ «Укрпошта»

№	Проблема	Основні причини	Наслідки для підприємства
1	Недостатній рівень матеріальної мотивації персоналу	Обмежені фінансові ресурси; державне регулювання тарифів; соціальна спрямованість діяльності	Зниження продуктивності праці; формальне ставлення до виконання обов'язків; зростання плинності кадрів
2	Обмежені можливості кар'єрного зростання	Ієрархічна структура управління; централізоване прийняття рішень; мала кількість управлінських посад	Зниження довгострокової мотивації; втрата перспективних працівників; емоційне вигорання
3	Формальний характер нематеріальної мотивації	Відсутність індивідуального підходу; недостатній розвиток HR-інструментів	Зниження лояльності персоналу; слабка залученість працівників
4	Складність організаційної структури управління персоналом	Територіальна розгалуженість; багаторівневість управління	Ускладнення комунікацій; низька оперативність управлінських рішень
5	Високе навантаження на виробничий персонал	Оптимізація чисельності; дефіцит кадрів; зростання обсягів послуг	Професійне та емоційне вигорання; погіршення якості обслуговування
6	Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Централізована модель управління; слабкий зворотний зв'язок	Недовіра до управлінських рішень; зниження ініціативності

Примітка :Таблиця 2.4 створена за допомогою вже написаною інформації в дипломній роботі

В результаті оформленій таблиці 2.4, можна зробити декілька головних висновків.Першечергово, що на підприємстві наявні проблеми і з матеріальною складовою, і з нематеріальною також. Щодо матеріальної складової -це надання недостатньої оплати праці персоналу. Окрім цього недостатня реалізація додаткових премій для підвищення мотивації щодо ефективності результатів щодо роботи. Якщо ж брати за увагу нематеріальну - то це недостатнє формування додаткових можливостей щодо кар'єрного зростання та неефективний вибір комунікації з персоналом, що ускладнює в цілому всю передачу інформації щодо потрібних видів діяльності та формує жорстокі умови щодо психологічного самовідчуття працівників. Всі ці характеристики функціональності підприємства призводять до того, що були прописані пропозиції щодо усунення їх в таблиці 2.4.

Окрім цього важливими аспектом щодо аналізу результативності системи управління мотивацією є аналіз динаміки основних кількісних показників, що

показують головні статистичні дані щодо задоволення працівниками робочим місцем, на якому відбувається їх діяльність. До головних компонентів автор відніс рівень заробітної плати, продуктивність праці, плинність кадоів та рівень задоволення умовами праці. Результати наступного дослідження сформовані в наступній таблиці 2.5 та містять трирічний період, що дає змогу отримати актуальні дані щодо теперішньог остану підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників ефективності мотивації персоналу

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютна зміна 2023/2021	Тенденція
Середня заробітна плата, грн	11 200	12 800	14 500	+3 300	Зростання
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	285	298	320	+35	Зростання
Плинність кадрів, %	18,5	20,1	17,3	-1,2	Нестабільна
Рівень задоволеності персоналу, %	56	54	61	+5	Повільне покращення

Примітка: Таблиця 2.5 сформована за опитуванням на підприємстві АТ «Укрпошта»

У висновку за отриманими статистичними значеннями в таблиці 2.5, можна помітити, що кореляційність між рівнем середньої заробітної плати впливає на рівень продуктивності праці, яка охоплює діяльність працівників АТ «Укрпошта». Незважаючи на це, визначним є те, що плинність кадрів підприємства не тільки залежить від збільшення або зменшення рівня заробітної плати, але й всебічно на неї впливає саме нематеріальна мотивація, включаючи ефективне обрання стратегії спілкування, надання позитивного зворотного зв'язку, створення можливостей щодо професійного зростання на підприємстві та умови атмосфери праці.

Якщо ж розглядати рівень задоволення персоналу робочим місцем, то можна помітити, що рівень підвищується саме пропорційно за рівнем підвищення заробітної платні, що каже про те, що найпершою і найважливішою мотивацією праці є матеріальна, що є визначною щодо рейтингу того, що є найбільш впливовішою на персонал в цілому. [21] Тобто

результати аналізу динаміки щодо головних показників, які стосуються мотивації праці персоналу, підтверджують те, що існуючий метод створення системи мотивації в дійсності потребує вдосконалення щодо того, щоб використовувати більший вплив щодо поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, також впровадження стійкого направлення у створенні процесів впливу на індивідуальних підхід до кожного та реалізація покращення ролі мотивації працівників як стратегічного інструменту управління персоналом.

Для того, щоб повноцінно оцінити зовнішнє середовище, яке функціонує в системі управління персоналом та мотивації, доцільно використати PESTL-аналіз. Так як саме цей конкретний інструмент формує можливість аналізу зовнішнього середовища в різних аспектах. Це і вплив політичних, і економічних, і соціальних, правових та технологічних чинників - які впливають на формування кадрової політики підприємства й реалізацію ефективності щодо трудового потенціалу підприємства. Результати зробленого PESTL-аналізу зображені в наступній таблиці 2.6

Таблиця 2.6

PESTL-аналіз АТ «Укрпошти»

Фактор	Характеристика впливу
Р (Політичні)	Державна форма власності підприємства; вплив державної кадрової та соціальної політики; регулювання діяльності національного оператора поштового зв'язку; залежність рішень щодо оплати праці від державного фінансування
Е (Економічні)	Обмежені фінансові ресурси для підвищення заробітної плати; інфляційні процеси, що знижують реальний рівень доходів персоналу; зростання витрат на утримання персоналу; конкуренція з приватними логістичними компаніями за кваліфіковані кадри
S (Соціальні)	Висока соціальна значущість діяльності підприємства; старіння кадрового складу; зниження престижності професій поштової сфери; очікування персоналу щодо стабільності зайнятості та соціальних гарантій
Т(Технологічні)	Цифровізація поштових і логістичних процесів; недостатній рівень автоматизації HR-процесів; потреба в нових цифрових компетенціях персоналу; необхідність навчання та перепідготовки працівників
L (Правові)	Жорстке трудове законодавство; дотримання державних стандартів оплати праці; обмежена гнучкість у застосуванні мотиваційних інструментів; регулювання умов праці та соціальних гарантій

Примітка: Таблиця сформована за допомогою аналізу головних документів щодо роботи АТ «Укрпошта»

За результатами виконаної таблиці 2.6, можна побачити, що зовнішнє середовище підприємства формується різними чинниками, які функціонують біля АТ «Укрпошта». Перш за все, до політичних чинників відноситься те, що підприємство функціонує на державній формі власності та у свою чергу важливим тут є те, що АТ «Укрпошта» повноцінно залежить від державного фінансування. Якщо ж фокусуватися на соціальних факторах, то наявна характеристика щодо високого рівня старіння персоналу, а також зниження прагнення щодо входження нових працівників в поштову сферу, бо престижність сфери подібного характеру поступово зменшує зацікавленість в неї шукачів роботи. У свою чергу, технологічні чинники -явище недостатності рівня автоматизації всіх робочих процесів, необхідність покращення навиків щодо цифровізації та недолік логістичних процесів. Розглядаючи, правові чинники, то можна сконцентруватися на наявності жорстокого трудового законодавства, дотримання державних стандартів оплати праці, які сприяють лише зазначеній ставці оплати праці.

Для того, щоб ефективно сприяти глибшому аналізу становища на підприємстві потрібно обов'язково взяти до уваги головних конкурентів АТ «Укрпошта» -ТОВ «Нова пошта».

Проглянувши організаційно -господарську структуру функціонування ТОВ «Нова пошта» можна зробити висновки. Це приватна компанія, яка є головним конкурентом щодо ринку експрес доставки в Україні.[22] ТОВ «Нова пошта» постійно займається реалізацією розвитку своїх логістичних послуг та впроваджує новітні модернізовані технології щодо встановлення високого рівня сервісу обслуговування. Тут можна сфокусуватися на тому, що підприємство характеризується значним рівнем позитивних відгуків від клієнтів саме через ефективний метод комунікації з клієнтами.

У свою чергу, якщо ж порівнювати це з АТ «Укрпошта» -державне підприємство, яке надає послуги щодо поштового зв'язку на території України.

Як було визначено автором, то головною організаційною структурою є те, що підприємство передбачає численні регіональні та міські відділення, які керуються головним директивним підприємством. Рівень комунікації формується через директивний орган цього підприємства, що сприяє тому, що застосовуються більш стандартно -старі методи обслуговування клієнтів. Саме це впливає на те, наскільки багато клієнтів обирають отримувати послуги конкретно тут.

Якщо ж приділяти увагу того, скільки клієнтів обирають кожне із наданих підприємств, то потрібно обов'язково проглянути статистичні дані, які зображені на наступному малюнку 2.1

Малюнок 2.1



Порівняння вибору клієнтами АТ «Укрпошта» та ТОВ «Нова пошта»

За малюнком 2.1 можна побачити, що різниця вибору підприємства для логістично-поштових послуг є очевидною. Можна побачити стрімкий ріст статистичних даних по кожному підприємству за 3 роки. Незважаючи на це, більшу привабливість обслуговування, вибору підприємства як провідник потрібних поштових послуг для клієнтів із різноманітних регіонів слугує ТОВ «Нова пошта».

Для того, щоб зрозуміти основну перевагу ТОВ «Нова пошта» потрібно сфокусуватися на тому, яка система мотивації в порівнянні з АТ «Укрпоштою».

Першочергово у ТОВ «Нова пошта» важливим поняттям слугує матеріальна мотивація, яка формується не тільки з основної заробітної платні,

але із додаткових постійних премій за відмінний KPI, який реалізується працівником. У свою чергу АТ «Укрпошта» формує не гнучку мотивацію матеріального характеру -формує лише основну заробітну плату та доплати лише тим працівникам, які працюють в окремо визначених умовах. Саме це сприяє том, що мотивація персоналу знижується, впливаючи на рівень надання послуг клієнтам.[22]

Якщо ж порівнювати нефінансову мотивацію, то ТОВ «Нова пошта» реалізує в своїй структурі функціонування постійний вклад в саморозвиток свого персоналу. Це і організація святкових подій, надання корпоративного визнання, проведення кваліфікаційних тренінгів, та навіть оплачування закордонного стажування для своїх працівників. У свою чергу АТ «Укрпошта» значно відстає в цьому напрямку, щ і впливає на задоволення персоналом умовами праці.

АТ «Укрпошта» забезпечує стандартний пакет соціальних послуг, а ТОВ «Нова пошта» - як приватне підприємство дає можливість на те, щоб працівники отримували додаткові переваги працювання саме тут - медичне страхування, постійні бонуси за продуктивність, участь у корпоративних заходах.

Узагальнення щодо порівняння двох поштово-логістичних підприємств можна побачити в наступній таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Узагальнення порівняння ТОВ «Нова Пошта» та АТ «Укрпошта»

Показник мотивації	ТОВ «Нова пошта»	АТ «Укрпошта»
Матеріальна мотивація	Основна зарплата + постійні премії за відмінний KPI	Лише основна зарплата + доплати для працівників в окремо визначених умовах
Нефінансова мотивація	Святкові події, корпоративне визнання, кваліфікаційні тренінги, оплачуване закордонне стажування	Відсутні або обмежені програми розвитку, низький рівень корпоративного визнання
Соціальні гарантії та додаткові переваги	Медичне страхування, постійні бонуси, участь у корпоративних заходах	Стандартний пакет соціальних послуг, обмежені додаткові переваги

Продовження Таблиці 2.7

Вплив на задоволення працівників	Високий рівень залученості та задоволення роботою	Знижена мотивація, впливає на задоволення умовами праці та якість обслуговування клієнтів
---	---	---

Примітка: Таблиця сформована за допомогою аналізу головних сайтів ТОВ «Нова пошта» та АТ «Укрпошта»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРПОШТИ»

3.1 Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації

Важливим аспектом роботи є модернізація старих підходів щодо мотивації персоналу в одну величезну систему, яка повноцінно вдосконалить залученість та продуктивність працівників на підприємстві. У свою чергу підприємство АТ «Укрпошта» має значний негативний вплив на функціональність своєї діяльності за допомогою вибраної системи мотивації, тому саме це підприємство стане прекрасним прикладом, як складену автором систему можна буде впроваджувати навіть в найбільш складне середовище мотивації.

Як було виявлено автором, то на підприємствах функціонують два типи системи мотивації -матеріальна та нематеріальна. До матеріальної слід відносити не лише заробітну платню, яку виплачує підприємство за роботу працівника, але і додаткові преміювання щодо КРІ-показників за впровадження інноваційних пропозицій та преміювання за додаткові досягнення у індивідуальному підході до виконання поставлених перед працівником задач. Окрім цього до матеріальної мотивації враховується ще і впровадження диференційованої системи оплати праці -розгляд складності роботи за регіональними особливостями, додаткові виплати за роботу в складних умовних становищах. Додатковою мотивацією матеріального плану також можна назвати функціонування на підприємстві програм лояльності щодо працівників. Це і знижки на певні послуги, які надаються підприємством, компенсація витрат на транспорт або зв'язок і навіть накопичувальні бонуси за тривалість роботи.

Таблиця 3.1

Узагальнена характеристика матеріальних компонентів матеріальної мотивації

Механізм матеріальної мотивації	Приклади / Коментарі
---------------------------------	----------------------

Продовження Таблиці 3.1

Основна заробітна плата	Фіксована оплата за виконану роботу
Премії за КРІ та інноваційні пропозиції	Бонуси за досягнення поставлених цілей та впровадження інновацій
Диференційована оплата праці	Врахування складності роботи, регіональних особливостей, умов праці
Додаткові виплати за складні умови	Оплата за роботу в важких або небезпечних умовах
Програми лояльності	Знижки на послуги підприємства, компенсації на транспорт або зв'язок, накопичувальні бонуси за тривалість роботи

Примітка: Складено за особистими спостереженнями автора

Якщо ж брати до уваги АТ «Укрпошта», то підприємство фокусується в матеріальній мотивації лише на двох з перелічених складових - заробітна платня й застосування премій. Як було узагальнено автором за проведеним дослідженням, то наявна недостатня оплата праці для всіх працівників, що є умовою до постійного погашення мотивації працівників щодо діяльності на підприємстві. У свою чергу враховуючи преміювання, які надаються лише працівникам, які виконують роботу в складних умовах - це призводить до того, що йде високий відтік персоналу та недостатність у бажанні щодо створенні більш успішного функціонування щодо виконання завдань.

Аналізуючи ж другий тип мотивації - нематеріальний, то можна зазначити, що це новий підхід до індивідуальності працівників, який допомагає формувати відчуття внутрішньої залученості щодо діяльності та створювати можливість до того, щоб сформувати в працівниках сенс цінності щодо своєї виконаної діяльності. Першочергово до нематеріальної мотивації відноситься корпоративна культура та впровадження професійного розвитку працівників підприємства. Як приклад, то реалізація постійних заходів щодо покращення командоутворення, публічність щодо визнання досягнень у внутрішніх комунікаціях серед працівників та реалізація програми «Працівник місяця або року» - все це сприятиме тому, що працівники будуть відчувати надійну та безпечну корпоративну культуру на робочому місці. У свою чергу якщо ж брати за увагу професійний розвиток, то тут важливим буде сфокусуватися на наявних навчальних програмах та тренінгах щодо

можливостей професійного й особистого зростання, формуючи індивідуальні плани розвитку кожного працівника. Також до нематеріального характеру мотивації праці належить важливий компонент -це якість зворотного зв'язку, який надається працівникам підприємства. Впровадження регулярних зустрічей з керівництвом, постійне слідкування за задоволеністю працівниками робочим середовищем та врахування наявних пропозицій персоналу -все це призводить до покращення нематеріальної мотивації, що впроваджується на підприємстві.

Таблиця 3.2

Узагальнена характеристика нематеріальних компонентів нематеріальної мотивації

Механізм нематеріальної мотивації	Приклади / Коментарі
Визнання та кар'єрний ріст	Підвищення кваліфікації, просування по службі, сертифікати, нагороди
Соціальні пільги та комфорт	Гнучкий графік роботи, корпоративні заходи, дружня атмосфера, підтримка психологічного клімату
Мотиваційні програми	Тренінги, коучинг, менторство, участь у проєктах та командних ініціативах

Примітка: Складено за особистими спостереженнями автора

Якщо ж проаналізувати стан нематеріальної мотивації на підприємстві АТ «Укрпошта», то у функціонуванні підприємства можна зафіксувати лише наявність використання постійного зворотнього зв'язку, але зі значними недоліками щодо нього, і прояв кар'єрного росту, що забезпечений за допомогою навчальних тренінгів щодо підвищення особистої ефективності як працівника підприємства, спрямованої на покращення саме професійних навичок працівників. У свою чергу АТ «Укрпошта» обов'язково повинна звернути увагу на створення більш безпечної та стабільної корпоративної структури, вмінню ефективно передавати зворотній зв'язок щодо досягнень персоналу, фокусування саме на індивідуальному плані розвитку особистості та переглянути теперішнього зворотнього зв'язку, який надається щодо виконання працівниками завдань

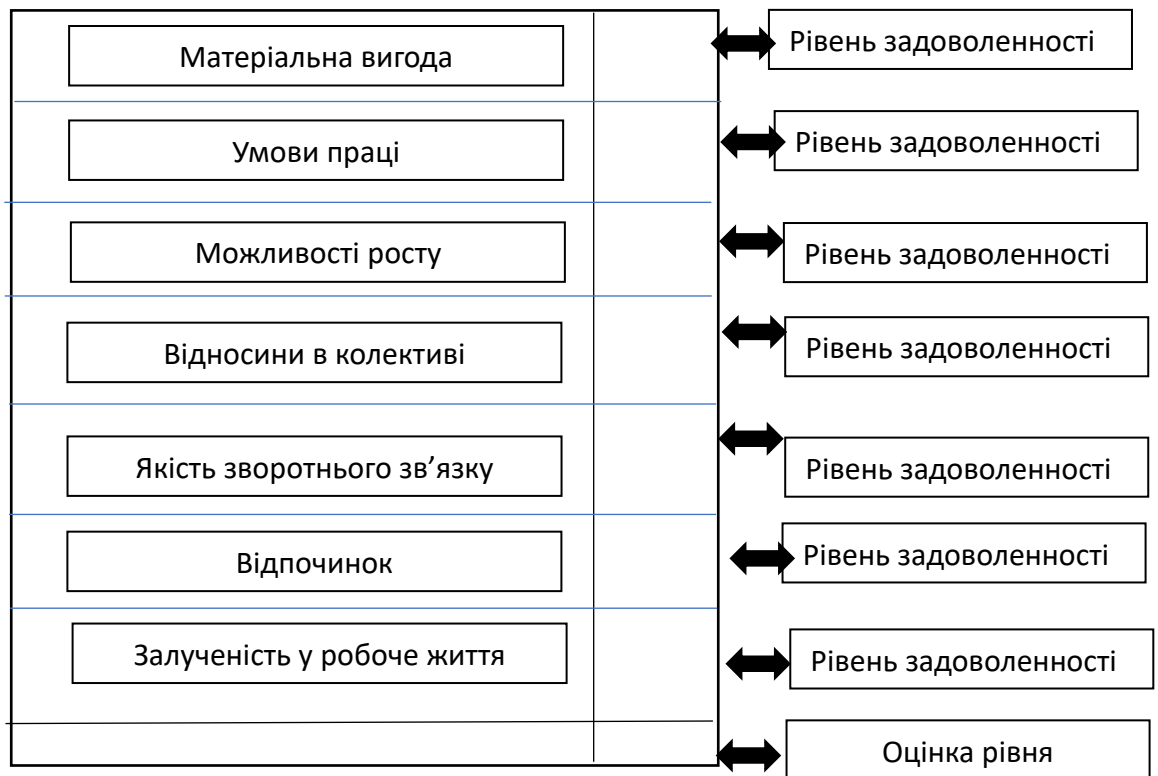
3.2 Впровадження нової комплексної моделі щодо мотивації праці «Квадрат менеджера»

Наразі в умовах сучасної економіки реалізація ефективності сприяє свій вплив на покращення діяльності кожного підприємства щодо того, щоб реалізовувати повноцінно комплексний вплив щодо створення працюючого підходу до мотивації праці персоналу. Як було зазначено автором, то традиційні підходи до стимулювання праці, які в основі базуються на матеріальних чинниках, поступово стають основою, яка недостатньо забезпечує рівень залученості працівників. Саме ця причина є головною потребою щодо впровадження загальної системи мотивації праці для всіх працівників підприємства.

Автором пропонується нова модель щодо аналізу та впровадження змін щодо мотивації «Квадрат менеджера». «Квадрат менеджера» -це інтегрована система мотиваційних інструментів, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули мотивації працівників, й спрямована на формування довгострокової зацікавленості щодо отриманих результатів функціонування підприємства.

Надана автором модель складається з семи головних елементів, які комплексно характеризують всі складові мотивації праці, що мають опосередкований вплив на бажання працівника реалізовувати свою роботу. До головних складових належить : матеріальна вигода, умови праці, можливості росту, відносини в колективі, якість зворотнього зв'язку, баланс роботи та особистого життя та залученість у робоче життя працівників. Саме подібного формату модель може повноцінно показати всі компоненти, які складають комплексну мотивацію працівників, як і через індивідуальний характер впливу, так і через колективний. Менеджер підприємства може з легкістю використовувати цю модуль у своїй діяльності для того, щоб в цілому працювати на різних проблемними сферами, які наразі присутні на підприємстві.

Схема 2



Модель «Квадрат менеджера»

Примітки: Схема 2 зроблена автором на основі особистих спостережень та аналізу джерел, підготовлених до дипломної роботи

За зображеною формою моделі «Квадрат менеджера» можна зробити декілька висновків. Перш за все, одна методика може сформувати можливість щодо того, щоб зробити комплексний аналіз стану мотивації праці на підприємстві з легкістю. Саме це сприяє тому, що обраний вид аналізу допомагає створювати комплексний план щодо конкретних перспективних змін для покращення структурності праці в цілому, включаючи і повноцінну характеристику мотивації. По-друге, система створена автором допомагає не тільки проаналізувати кожен показник окремо, але й конкретно побачити стан задоволення всією картиною. Цей фактор призводить до того, що менеджер з легкістю може оцінити і загальний стан і кожен індивідуальний показник праці окремо, що надає можливість оцінювати весь процес наданої мотивації ефективно.

Комплексний аналіз сприяє тому, що система мотивації всебічно покращується та розглядається не тільки, як одна окрема складова, яка має рейтингове значення серед інших, а формує широкий спектр значення щодо цінності та важливості всіх компонентів в цілому. Формування однієї методики, що охоплюватиме всі аспекти робочої діяльності є однією із важливіших задач менеджера, які покращують ефективність та полегшують всю діяльність підприємницької діяльності.

“Квадрат менеджера” -це методика, яку можна впроваджувати на будь-яке підприємство, що спрямовується до конкурентного становища на ринку праці. Відомим для всіх підприємств є те, що наразі соціальний капітал кожного бізнесу є одним із головніших аспектів, який є рушійною силою будь-якого підприємця. Без добре налагодженої стратегії мотивації праці, не буде створена ефективна взаємодія всіх інших аспектів діяльності. Саме ця інноваційна стратегія допоможе не тільки проаналізувати, але й поставити напрямлення щодо повноцінних змін щодо мотиваційної стратегії на будь-якому підприємстві.

Для детального практичного розуміння нової стратегії потрібно розібратися з тим, яким чином вона буде використовуватися на підприємстві. Першечергово, для використання цієї стратегії потрібно зібрати аналітичні дані за допомогою індивідуального опитування кожного працівника щодо їх самовідчуття по кожному із наведених для аналізу аспектів. Аналізування проводиться методом анкетування працівників в груповому зібранні, але фокусування йде саме на аналізі індивідуальних відповідей кожного. Опитування спрямовується на те, щоб кожен із працівників оцінив рівень задоволеності окремим аспектом функціонування діяльності. Після зібрання інформації через реальне опитування, важливою задачею для менеджера буде сформувати інформаційну базу щодо відповідей, які надалися, фокусуючись першечергово на кожному індивідуальному бланку відповідей. Інформаційна база може бути створена через такі офісні програми , як Microsoft Excel або Word, перенесена з паперового опитування або зібрана з

електронного у таблицю. Таким чином менеджер може бачити відповідну ситуацію на даний момент, яка панує на підприємстві. Опісля детального аналізу ситуації на підприємстві важливим буде прийняти окреме рішення щодо кожного працівника для підвищення його функціональної ефективності, детально прописуючи план та формуючи головні задачі, які поставляться на найближчий час щодо змін поведінки менеджера для впливу на окремого індивідуального працівника підприємства.

Таблиця 3.3

Алгоритм впровадження стратегії через індивідуальне анкетування працівників

№	Етап реалізації	Зміст етапу	Інструменти	Результат
1	Підготовчий етап	Розробка анкети з переліком аспектів оцінювання (умови праці, мотивація, комунікація, стиль керівництва тощо)	Анкета (паперова або Google Forms)	Готовий інструмент збору інформації
2	Проведення опитування	Організація групового зібрання працівників та індивідуальне заповнення анкет	Анкетування	Зібрані індивідуальні відповіді працівників
3	Формування інформаційної бази	Перенесення даних з анкет до електронної таблиці	Microsoft Excel / Word	Створена база даних відповідей
4	Аналіз результатів	Оцінювання рівня задоволеності кожного працівника за окремими аспектами	Порівняльний аналіз, середні показники, діаграми	Виявлення проблемних зон та сильних сторін
5	Індивідуальне управлінське рішення	Розробка персонального плану дій для підвищення ефективності конкретного працівника	Індивідуальний план розвитку	Підвищення функціональної ефективності
6	Контроль та коригування	Моніторинг змін у поведінці та результативності, повторне оцінювання	Повторне анкетування, співбесіда	Коригування стратегії впливу

Примітка: Таблиця зроблена за особистою методикою автора дипломної роботи

Як результат, проаналізувавши таблицю 3.3, можна конкретно побачити, що методика «Квадрат менеджера» не тільки сприятиме розвитку мотивації

праці, але й буде формувати постійну взаємодію з персоналом. Рекомендовано використовувати цю методику один раз за квартал діяльності на підприємстві, що призведе до повноцінного розуміння того, як змінюється ситуації щодо мотивації праці у статистичній прогресії. Саме метод «Квадрат менеджера» допоможе швидко та детально зібрати всю інформацію щодо основних відгуків працівників підприємства щодо функціонування.

Для детальнішого розуміння того, як працює метод «Квадрат менеджера», автором було проведене реальне дослідження на АТ «Укрпошта» в Миколаєві, у відділі Корабельного району. Важливим є зазначення того, що у Корабельному районі розташовані лише сім поштових відділень різних підприємств дві АТ «Укрпошта», п'ять інших підприємств поштово-логістичної направленості ТОВ «Нова пошта». Ця характеристика також впливає на те, наскільки підприємство обирається клієнтами. Окрім того розташування АТ «Укрпошта» є не дуже продуманою стратегією залучення клієнтів, так як підприємство розташоване лише в двох локаціях, нецентрального типу, що призводить до того, що багато із клієнтів обирають саме ТОВ «Нова пошта», яка має свої відділи в різних територіальних локаціях в Корабельному районі.

Для дослідження був спочатку проаналізований склад персоналу, який наявний на цьому конкретному підприємстві. Потрібно зазначити те, що персонал відділу наповнюється за допомогою функціональних завдань, які надаються на АТ «Укрпошта». Загальна чисельність персоналу налічує 15 осіб. Найбільшу частину складають листоноши -це 6 осіб, які здійснюють постійну доставку поштових замовлень, документації, періодичних видань книг та інше мешканцям, що проживають в цьому районі. Окрім цього до основного складу персоналу потрібно віднести також операторів поштового зв'язку -це 4 особи, які надають можливість до обслуговування клієнтів та видачі отриманих посилок в реальному форматі на підприємстві. Також вони займаються прийманням поштових посилок, оформлення щодо отримання та відправки грошових коштів та ведуть оплату комунальних послуг мешканцям, які прийшли на підприємство за цією задачею.

Важливо також зазначити те, що на підприємстві є керуюча частина, що є обов'язковою для кожного підприємства. До адміністративно-управлінського персоналу відносяться начальник відділення та заступник начальника, що налічують собою дві людини відповідно. Саме вони відповідають за організацію всієї діяльності відділення, корегують відносини із всім персоналом, мотивують працівників щодо діяльності та контролюють якість послуг, які надаються.

Окрім цього щодо професійної діяльності персоналу на підприємстві функціонують сортувальники поштових відділень, які передивляються та розкладають отриманні посилки задля комфортного подальшого застосування їх у віддачі мешканцям. До них належать дві людини, які займаються сортуванням отриманих ресурсів. Окрім цього на АТ «Укрпошта» наявний один технічний працівник, що забезпечує організацію внутрішніх процесів та підтримання атмосфери комфортного відділення.

Таблиця 3.4

Характеристика персоналу АТ «Укрпошта» в Корабельному районі

Посада	Кількість працівників	Основний функціонал	Середній заробіток, грн
Начальник відділення	1	Організація роботи відділення, управління персоналом, контроль виконання планових показників, звітність	18 000
Заступник начальника	1	Координація роботи операторів і листонош, контроль якості обслуговування клієнтів	15 000
Оператор поштового зв'язку	4	Приймання та видача посилок і листів, оформлення грошових переказів, приймання платежів	11 000
Листоноша	6	Доставка поштових відправлень, пенсій, періодичних видань та повідомлень	10 000
Сортувальник поштових відправлень	2	Сортування кореспонденції та посилок, підготовка до доставки	10 500
Технічний працівник	1	Прибирання приміщення, забезпечення належного стану робочих місць	8 000

Примітка: Таблиця 3.4 складена за особистим дослідженням автора

Узагальнюючи таблицю 3.4, можна детально проглянути ситуацію щодо персоналу, наявного на підприємстві. Таблиця допомогла поділити категорії персоналу за посадами, кількістю наявною цих посад на підприємстві, функціоналом та за заробітною платнею, яку працівник отримує за місяць своєї роботи. Важливим тут є значення заробітної платні, яка оплачується персоналу за виконану роботу.

Опісля першочергово аналізу персоналу, важливим було проаналізувати кожного учасника на підприємстві за методикою автора «Квадрат менеджера». Було зібрано інформацію щодо перевірки 15 осіб за допомогою даної методики в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Аналіз АТ «Укрпошта» за допомогою методики «Квадрат менеджера»

№	Посада	Матеріальна вигода	Умови праці	Можливість росту	Відношення в колективі	Якість зворотного зв'язку	Відпочинок	Залученість у робочому житті	Середня оцінка
1	Начальник відділення	9	8	9	9	9	7	10	8,7
2	Заступник начальника	8	8	8	8	8	7	9	8
3	Оператор поштового зв'язку 1	6	7	5	8	6	6	7	6,4
4	Оператор поштового зв'язку 2	7	6	7	7	7	8	7	7
5	Оператор поштового зв'язку 3	6	6	6	8	7	5	6	6,2
6	Оператор поштового зв'язку 4	7	7	6	7	8	7	7	7

Продовження Таблиці 3.5

7	Листоноша 1	4	6	5	8	6	6	6	5,9
8	Листоноша 2	5	6	3	7	5	6	6	5,4
9	Листоноша 3	5	5	4	8	6	5	6	5,4
10	Листоноша 4	4	6	5	7	6	6	6	5,7
11	Листоноша 5	5	6	4	8	6	5	5	5,3
12	Листоноша 6	5	5	3	7	5	6	6	5,4
13	Сортувальник поштових відправлень 1	6	6	4	7	6	6	6	5,9
14	Сортувальник поштових відправлень 2	5	7	4	7	6	6	6	5,9
15	Технічний працівник	4	6	3	7	5	6	5	5,1

Примітка: Таблиця 3.6 зроблена за допомогою опитувальника на підприємстві АТ «Укрпошта»

Результатами практичного оцінювання задоволеності працівників обраною мотивацією за моделлю «Квадрат менеджера» є отримані статистичні дані, які повноцінно дозволяють зробити характеристику щодо рівня індивідуальної задоволеності по кожному із працівників або проаналізувати саме середнє значення задоволеності по групі працівників.. В таблиці 3.6 зазначені різні складові щодо аналізу складу обраної мотивації : матеріальна винагорода, умови праці, можливості розвитку, відносини в колективі, якість зворотнього зв'язку, можливість відпочинку та залученість у роботу життя.

Якщо ж аналізувати рівні задоволеності щодо середнього кількісного показника значення всіх компонентів, що перед собою оцінював кожний із працівників, то найвищий рівень задоволеності спостерігається у начальника відділення та заступника начальника. Це підтверджує ту саму теорію, що керівні посади на АТ «Укрпошта» забезпечуються більшою

матеріальною винагородою, ширшими можливостями щодо внутрішнього розвитку потенціалу та його професійного розвитку. Також для них характерний більш високі відносини комунікації в колективі та більш якісна функціональність щодо надання зворотнього зв'язку, що означає те, що керівництво має налагоджену комунікацію з колективом.

У свою чергу аналізуючи операторів поштового зв'язку, то вони мають середній рівень задоволеності мотивацією, яка характеризується тим, що їх умова праці є достатньо комфортною для них та відносини в колективі є на їх думку злагодженими. Якщо ж аналізувати наявну матеріальну вигоду та можливості щодо кар'єрного зростання, то працівники оцінюють більш нижчим рівнем задоволеності потенційні шляхи до саморозвитку. Ці самі результати отриманих даних, можуть говорити про те, що на підприємстві є характерним щодо обмежених перспектив підвищення у професійному розвитку.

Якщо ж аналізувати професійне становище листонош на підприємстві, то вони демонструють нижчий рівень задоволеності ніж інші професійні категорії, що були зазначені вище. Саме це може бути пов'язано з фізично складнішими умовами праці, меншим рівнем оплати праці та недостатньою кількістю можливостей щодо розвитку себе, як особистості. Окрім цього до аналізу характеристики стану мотивації цього персоналу працівників позитивним аспектом можна назвати саме наявні сприятливі показники щодо відносин у колективі, що свідчить про прогресивний соціально-психологічний клімат серед персоналу.

Окрім цього було проаналізовано характеристику задоволеності мотивацією праці і щодо сортувальників поштових відправлень. Важливим є зазначити, що сортувальники поштових відділень мають середній показник задоволеності, тобто їх умови праці є стабільними, але можливості щодо професійного зростання є дуже обмеженими. Найнижче середнє значення оцінювання спостерігається у технічного працівника, що показує те, що відносна низька матеріальна мотивація та обмеженість щодо професійного

зростання впливає повноцінно на рівень залученості та зацікавленості працівника у робоче середовище.

Після детального збору статистичних значень, важливим було детально проаналізувати головні результати та оцінити те, наскільки потрібно формувати зміни щодо структурності мотивації персоналу. Для кожного окремого працівника був сформований список заходів, які потрібно буде реалізувати для покращення його ефективності

Були проаналізовані основні заходи, які можна використовувати для покращення становища мотивації в цілому. Першочергово в таблиці 3.7 розглянуто головні способи щодо впровадження позитивних змін до наявних найбільш низьких показників рейтингу компонентів мотивації -начальника та заступника начальника. (Для заходів автором було взято лише найнижчі показники, щоб надати приклад використання методики «Квадрат менеджера»

Таблиця 3.7

Заходи щодо покращення становища мотивації для начальника та заступника начальника

№	Посада	Найнижчий показник	Оцінка	Заходи покращення
1	Начальник відділення	Відпочинок	7	Оптимізувати робоче навантаження, делегувати частину завдань підлеглим, планувати регулярні відпустки та забезпечити баланс між роботою та відпочинком.
2	Заступник начальника	Відпочинок	7	Запровадити гнучкий графік роботи, покращити планування відпусток та зменшити перевантаження через чіткий розподіл обов'язків.

Примітка: Таблиця 3.7 зроблена за основою таблиці 3.5

Як результат можна сказати, що аналіз отриманих результатів щодо задоволеності мотивації на підприємстві керуючих посад., існують і високі і більш нижчі за задоволеністю показники. Для начальників до нижчого показника відноситься рівень відпочинку, який становить сім балів. Саме це свідчить про те, що існує наявне перевантаження працівників службовими обов'язками, та недостатність структурності щодо балансування роботи та

відпочинку. З метою покращення подібної ситуації, автором було запропоновано вихід із ситуації. У свою чергу доцільно впровадити заходи щодо ефективного розподілу обов'язків, оптимізації робочого місця, а також забезпечення планування відпусток та відпочинку.

Таблиця 3.8

Заходи щодо покращення системи мотивації для операторів поштового зв'язку

№	Посада	Найнижчий показник	Оцінка	Заходи покращення
3	Оператор поштового зв'язку 1	Можливості росту	5	Запровадити програми професійного розвитку, навчальні тренінги та можливості кар'єрного просування.
4	Оператор поштового зв'язку 2	Умови праці	6	Покращити робоче місце, забезпечити необхідним обладнанням та створити більш комфортні умови праці.
5	Оператор поштового зв'язку 3	Відпочинок	5	Оптимізувати робочий графік, забезпечити перерви та можливість повноцінного відновлення.
6	Оператор поштового зв'язку 4	Можливості росту	6	Надати можливість підвищення кваліфікації, участі у професійних курсах та навчальних програмах.

Примітка: Таблиця 3.8 зроблена за основою таблиці 3.5

Результатом є те, що значення компонентів функціонуючої мотивації щодо оператора поштових зв'язків дав окремі характеристики, щодо яких потрібно впровадити заходи для повноцінного покращення структурності щодо складу всієї мотивації праці. Найнижчі чинники мотивації праці показуються через наявні можливості для розвитку особистості працівника, недостатністю комфорту щодо умов праці та недолік у реалізованому аспекті відпочинку. Саме це свідчить, про те, що були запропоновані окремим блоком заходи, які допоможуть створити покращення цих характеристик.

Таблиця 3.9

Заходи щодо покращення становища мотивації для листонош

№	Посада	Найнижчий показник	Оцінка	Заходи покращення
1	Листоноша 1	Матеріальна вигода	4	Підвищити рівень матеріального стимулювання (премії, надбавки) для мотивації працівника.

Продовження Таблиці 3.9

2	Листоноша 2	Можливості росту	3	Запровадити програми професійного навчання, тренінги та можливості кар'єрного розвитку.
3	Листоноша 3	Матеріальна вигода	4	Підвищити матеріальну мотивацію та забезпечити доступ до навчальних програм для професійного розвитку.
4	Листоноша 4	Можливості росту	4	Організувати курси підвищення кваліфікації та створити перспективи кар'єрного зростання.
5	Листоноша 5	Можливості росту	3	Створити систему навчання та професійного розвитку, що дозволить просування по службі.
6	Листоноша 6	Умови праці	5	Покращити робочі умови, забезпечити необхідним обладнанням та оптимізувати організацію процесу роботи.

Примітка: Таблиця 3.9 зроблена за основою таблиці 3.5

Як результат то, аналіз важливих показників показав, що головними проблемами мотивації праці для листонош є матеріальна вигода, можливості професійного росту та умови праці, що реалізуються на підприємстві. Саме це прояснює те, що обов'язково потрібно покращувати мотивацію, створюючи новітні освітні умови для розвитку й покращувати робочої атмосфери.

Таблиця 3.10

Заходи щодо покращення становища мотивації для сортувальників поштових відправлень та технічного працівника

№	Посада	Найнижчий показник	Оцінка	Заходи покращення
1	Сортувальник поштових відправлень 1	Можливості росту	4	Запровадити навчальні програми та тренінги для підвищення кваліфікації і створення кар'єрних перспектив.
2	Сортувальник поштових відправлень 2	Можливості росту	4	Організувати курси підвищення кваліфікації та надати можливості для професійного розвитку.
3	Технічний працівник	Можливості росту	3	Створити систему навчання, тренінги та програми розвитку, щоб забезпечити кар'єрне зростання.

Примітка: Таблиця 3.10 зроблена за основою таблиці 3.5

Аналіз цих показників допоміг зрозуміти рівень результатів характеристик щодо мотивації персоналу сортувальної діяльності та працівника технічного напрямлення, що і показало, що найнижчий показник у цих спеціалізаціях є можливості професійного росту. Саме це вплинуло на те,

що були продумані заходи щодо впровадження програм навчання, тренінгів та надання можливості щод кар'єрного зростання.

Як результат повноцінний аналіз за методикою «Квадрат менеджера» надав можливості повноцінно проаналізувати та надати рекомендації, над якими потрібно пропрацювати на підприємстві АТ «Укрпошта». Саме ця методика допомогла проаналізувати структурність наявного персоналу за важливими компонентами та зробити окремі висновки щодо потрібних заходів.

3.3 Прогнозування майбутніх змін щодо впровадженної методики «Квадрат менеджера»

Головна задача менеджменту в цілому – це впроваджувати можливість на те, щоб будь-яке підприємство, яке вводить нововведення знаходило рішення щодо виниклої незадоволеності, яка спрямовує до погіршення робочої ефективності всього підприємства. «Квадрат менеджера» такий же самий інструмент, який допомагає підвищити ту саму бажану менеджерами ефективність.

Автор даної роботи надає прогнозування щодо майбутніх даних на АТ «Укрпошта», уявивши ситуацію, якщо підприємство візьме у використання методику «Квадрат менеджера». Опісля проаналізування негативних значень щодо різноманітних чинників, які впливають на підприємство, менеджер візьме цю інформацію та впроваде план щодо постановки підцілей до підняття окремих чинників по кожному працівникову. Саме цей вид діяльності менеджера може призвести до подібних показників

Таблиця 3.11

Прогнозування головних показників після можливого впровадження нової методики «Квадрат менеджера»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2026 р. (прогноз)
Дохід від реалізації послуг, млн грн	10 300	11 600	12 900	14 100	15 300
Темп зростання доходу, %	108,4	112,6	111,2	109,3	120,1

Продовження Таблиці 3.11

ЕВІТДА, млн грн	-1 100	-450	659	1 250	1 900
Чистий фінансовий результат, млн грн	-1 260	-796	-413	-120	480
Податкові платежі, млн грн	2 800	3 000	3 124	3 250	3 450
Середньооблікова чисельність персоналу, тис. осіб	32,5	31,8	30,9	30,0	35,2

Примітка: Створено за даними АТ «Укрпошта» та прогнозовані дані були зроблені самим автором роботи

Проглядаючи дану таблицю можна сказати, що формування саме ефективної комплексної стратегії щодо впровадження покращення мотивації праці персоналу не тільки підвищить рівень показників самого підприємства, але і приверне увагу майбутніх працівників саме до нього, а не до підприємства конкурента.

Надалі автором представлена візуальна картина те, які зміни щодо різних факторів мотивації відбудуться, якщо підприємство реалізує в себе під час діяльності нову комплексну методику мотивації персоналом. Приклад змін зображено в таблиці 3.12

Таблиця 3.12

Прогназування зміни головних результативних чинників після впровадження стандартної та нововведеної мотивації персоналом

Напрямок впливу мотивації	Як було (низька мотивація)	Як стало (підвищена мотивація)
Продуктивність праці	Низька ефективність, повільне виконання задач	Зростання продуктивності, швидке виконання
Якість роботи	Часті помилки, формальний підхід	Покращення якості, уважність до деталей
Залученість персоналу	Байдужість до результатів	Активна участь у процесах
Ініціативність	Відсутність ініціативи	Працівники пропонують ідеї та рішення
Плинність кадрів	Висока, працівники звільняються	Зниження плинності, стабільність колективу
Дисципліна	Запізнення, порушення правил	Відповідальність та дотримання норм

Продовження Таблиці 3.12

Атмосфера в колективі	Напруженість, конфлікти	Позитивний клімат, командна робота
Лояльність до компанії	Низька, відсутність прив'язаності	Висока відданість компанії
Рівень стресу	Високий, вигорання	Зниження стресу, кращий емоційний стан
Розвиток персоналу	Відсутність бажання вчитись	Активне саморозвиток і навчання

Примітка: Створено за даними АТ «Укрпошта» та прогнозовані дані були зроблені самим автором роботи

Отже за допомогою таблиці 3.12 можна побачити, що прогнозована ситуація становить те, що показники різних граней позитивно зростуть в своїх становищах на підприємстві, що у свою чергу сприятиме тому, що рівень ефективності надання послуг на підприємстві зросте..

Наступним влучним буде розглянути за допомогою наступної таблиці 3.13, як головні фактори, на які впливає мотивація, зміняться, коли менеджером підприємства провадиться ця сама методика

Таблиця 3.13

Прогназування головних показників після можливого впровадження нової методики «Квадрат менеджера»

Напрямок впливу мотивації	Як було в АТ «Укрпошта» (низька мотивація)	Як стало в АТ «Укрпошта» (підвищена мотивація)
Швидкість обробки відправлень	Затримки у сортуванні та доставці	Прискорення обробки та доставки посилок
Якість обслуговування клієнтів	Формальне ставлення до клієнтів, скарги	Ввічливе обслуговування, підвищення задоволеності
Обсяг наданих послуг	Низька активність у продажі додаткових послуг	Зростання продажів фінансових і поштових послуг
Точність виконання операцій	Помилки у документах, втрата відправлень	Зменшення помилок, підвищення надійності
Продуктивність відділень	Низька ефективність роботи відділень	Зростання ефективності роботи персоналу
Плинність кадрів	Часті звільнення працівників	Стабілізація колективу
Дотримання стандартів	Ігнорування внутрішніх стандартів	Виконання стандартів обслуговування
Імідж підприємства	Негативні відгуки клієнтів	Покращення репутації та довіри

Продовження таблиці 3.13

Впровадження змін	Опір нововведенням	Підтримка цифровізації та реформ
Фінансові результати	Збитковість або низька ефективність	Зростання доходів і покращення результатів

Примітка: Створено за даними АТ «Укрпошта» та прогнозовані дані були зроблені самим автором роботи

Як висновок можна побачити суцільний зріст всіх показників та покращення всецільного становища на підприємства, що сформує сильну конкурентоспроможність підприємства в цілому.

ВИСНОВОК

За допомогою дипломної роботи було досліджено головні теоретичні та практичні аспекти щодо управління мотивацією персоналу на підприємстві, включаючи за основу підприємство АТ «Укрпошта». За допомогою детального аналізу комплексної мотивації персоналу було розроблено рекомендації щодо вдосконалення цього важливого показника на прикладі поштово-логістичного підприємства за методикою «Квадрат менеджера».

Було виконані поставленні автором завдання для реалізації головної мети дипломної роботи.

По-перше, було проаналізовані теоретико-методичні основи щодо поняття мотивації персоналу, як і в цілому, так і в окремих випадках, фокусуючись саме на думках різних відомих авторів. Було визначено, що мотивація – це комплексне поняття, яке всецільно складається з різних аспектів і як результат поєднання всіх цих аспектів формує можливість до того, щоб створити ефективну працю всього персоналу. Окрім цього були проглянуті головні поняття мотивації різних відомих науковців, які плітко пов'язані із психологією, менеджментом, саморозвитком та іншими науками, які розглядають поведінкові особливості людей.

По-друге, автором були визначені головні підходи щодо управління мотивацією працівників. Було зазначено, що використання різних методів до управління персоналом сприяє більше впливу, ніж обрання одного єдиного для всіх працівників. Важливим є те, що вміння менеджера обрати індивідуальний підхід до кожного, при цьому маючи «в рукаві» навички щодо використання кожного із наведених, повноцінно реалізує позитивний наслідок для всього складу персоналу.

По-третє було проглянуто основні та стандартні методи щодо оцінки ефективності мотивації персоналу. Автором було визначено, що знання підходів до основних методів оцінки ефективності персоналу є величезним плюсом щодо того, щоб отримувати значні результати та планувати майбутню діяльність менеджменту на підприємстві.

По-четверте автором було виконана перевірка стану мотивації персоналу на прикладі відомого поштово-логістичного підприємства АТ «Укрпошта». Все це допомогло повноцінно проаналізувати наскільки мотивація впливає на потужність підприємства та що може показувати і те, чи підприємство показує позитивні або негативні показники щодо його конкурентоспроможності. Саме щодо АТ «Укрпошта» було визначено, що комплексну мотивації персоналу потрібно повноцінно покращувати новими працюючими методами.

По-п'яте була зроблена перевірка щодо теперішнього стану мотивації персоналу на прикладі АТ «Укрпошта», де були зазначені головні причини того, чому мотивація персоналу не має достатнього впливу на ефективність персоналу та спричиняє більше невдоволення ніж стимулу до функціонування позитивного на підприємстві.

По-шосте було сформовано уявлення щодо основної системи мотивації на підприємстві. Автором було узагальнено, що до головного виду мотивації на АТ «Укрпошта» є матеріальна, що у свою чергу є недостатньою для комплексного покращення всього стану вмотивованості персоналу.

По-сьоме було всецільно узагальнено головні причини, проблеми та наслідки у системі управління персоналом на підприємстві АТ «Укрпошта». Все це призвело до того, що було якісно побачено головні проблеми над якими потрібно працювати менеджерам підприємства для того, щоб покращувати робочу діяльність в цілому.

По-восьме автор продумав основні методи покращення стану мотивації праці, беручи за увагу не тільки вже існуючі, аде і додаючи свою особисту методику - «Квадрат менеджера»

У першому розділі розглядалися теоретика-методичні структурності щодо основ управління мотивацією персоналу. Було реалізовано визначення сутності щодо значення мотивації, як цінного компоненту системи управління працівниками, який формує постійне стимулювання персоналу щодо досягнення цілей, які зазначені підприємством. Автором були проаналізовані сучасні підходи до реалізації системи мотивації, а також про характеризувано

описом класичні теорії такі, як теорії А.Маслоу, Ф.Герцберга, В.Врума та Дж.Адамса. Було зазначено як результат, що тільки ефективна та працююча система комплексної мотивації праці буде позитивно впливати на бажання персоналу вкладати свої зусилля у покращення становища на підприємстві. Було визначено, що у сучасному світі передовими є ті менеджери, які вміють збалансовано поєднувати і матеріальні і нематеріальні види мотивації, враховуючи індивідуальність кожного працівника, окрім цього в першому розділі були про характеризовані стандартизовані методи щодо оцінки ефективності праці персоналу. До них автор відніс анкетування, інтерв'ю, спостереження, аналіз плинності кадрів, а також оцінку результативності праці.

У другому розділі був зазначений головний фокус на проведенні аналізу системи мотивації персоналу щодо поштово-логістичного підприємства АТ «Укрпошта». Було реалізовано аналіз економічної характеристики функціональності підприємства, визначено організаційну структурність на ринку підприємств, проаналізовано аналіз основних напрямів діяльності та проглянуто фінансово-економічні показники. Важливим було оцінити й зовнішнє і внутрішнє середовище АТ «Укрпошта», що вдалося за допомогою сучасних методів використання стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Для оцінки ефективності мотивації застосований був порівняльний аналіз із конкурентним підприємством для АТ «Укрпошта» -ТОВ «Нова пошта».

У свою чергу в третьому розділі автором були розроблені практичні рекомендації щодо реалізації покращення системи мотивації персоналу на підприємстві АТ «Укрпошта», Окрему увагу було приділено авторській новітній методиці «Квадрат менеджера» з реальним проведенням дослідженням на підприємстві в Корабельному районі, що надало розуміння того, наскільки методика працює в дійсності на практичних засада. За допомогою дослідження, були зроблені висновки та запропоновані окремі рішення щодо підняття комплексної мотивації персоналу.

Результатом проведеного дослідження вдалося не тільки теоретично розглянути цінність комплексної структурності щодо мотивації праці персоналу, а і розгляд практичної основи застосування авторської методики на практиці за допомогою очної перевірки створеної методики на працівниках підприємства АТ «Укрпошта» в Миколаєві, Корабельному районі.

ДЖЕРЕЛА ПОСИЛАННЯ

1. Бугас Н. Р. Управління персоналом на підприємстві : thesis. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10963> (дата звернення: 12.04.2026).
2. 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: 12.04.2026).
3. Роганова Г. О., Приймачок А. О. Аналіз фінансового стану підприємства на прикладі АТ «Укрпошта». *Scientific Works of National University of Food Technologies*. 2022. Т. 28, № 3. С. 20–31. URL: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2022-28-3-4> (дата звернення: 12.04.2026).
4. Сизоненко В. О. Мотивація підприємства: синергетичний підхід. *Економіка і управління*. 2004. № 1. С. 13–17.
Тибінка Г. І., Власюк О. В., Загородний Т. О.
5. ЗАСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. *Agrosvit*. 2024. № 12. С. 82–85. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.82> (дата звернення: 12.04.2026).
6. Чичуліна К. В. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ "УКРПОШТА". *Efektivna ekonomika*. 2024. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.43> (дата звернення: 12.04.2026).
7. Шатілова І., Сенишин О. СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 12.04.2026).
8. Офіційний сайт АТ «Укрпошта» URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
9. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 376–383.

10. Барабанов І. В., Мисливець К. В. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133751> (дата звернення: 12.04.2026).
11. Бугаєнко Д. В. Мотивація персоналу на підприємстві : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44155> (дата звернення: 12.04.2026).
12. Васильянова А. В. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9811> (дата звернення: 12.04.2026).
13. Глушенко О. Мотивація праці як фактор підвищення її продуктивності. Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні. 2007. Вип. 7. С. 126–137.
14. Гришина Л. О. Мотивація праці, як фактор реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства. Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. Право. Економіка. Управління. 2005. Вип. 3. С. 395–400.
15. Нематеріальна мотивація як важливий чинник підвищення ефективності праці : thesis / Н. В. Івашова та ін. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28285> (дата звернення: 12.04.2026).
16. Погорелова Т. О., Мартинюк С. М. Мотивація та стимулювання праці : thesis. 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45832> (дата звернення: 12.04.2026).
17. Савенко О. А. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 17. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.155> (дата звернення: 12.04.2026).
18. Федоришина Л. М. Мотивація праці: підходи до трактування. Сталий розвиток економіки. 2017. № 2 (35). С. 90–95.

19. Biscoe E. L., Stone E. W. MOTIVATION AND STAFF DEVELOPMENT. *Journal of Library Administration*. 1980. Vol. 1, no. 1. P. 55–72. URL: https://doi.org/10.1300/j111v01n01_06 (date of access: 12.04.2026).

20. Політика управління персоналом (АТ «Укрпошта») URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC.pdf

21. Політика винагороди АТ «Укрпошта» URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/vnutrishni-documenty/polityka_vynahorody.pdf

22. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. «Проблеми економіки». 2017. № 4. С. 376–383.

23. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. «Grail of Science». 2022. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011> (дата звернення: 12.04.2026).

24. Балабаш О. С., Лазебний В. О. Технологія управління розвитком людських ресурсів. «Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»». 2024. № 50. С. 25–32.

25. Барабанов І. В., Мисливець К. В. Управління поведінкою персоналу. «Вісник економіки транспорту і промисловості». 2018. № 62. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i62.133751> (дата звернення: 12.04.2026).

26. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. «Економіка та суспільство». 2023. Вип. 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 12.04.2026).

27. Бугас Н. Р. Управління персоналом на підприємстві : кваліфікаційна робота. Київ, 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10963> (дата звернення: 12.04.2026).

28. Бугаєнко Д. В. Мотивація персоналу на підприємстві : кваліфікаційна робота. Суми, 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44155> (дата звернення: 12.04.2026).

29. Васильянова А. В. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу : кваліфікаційна робота. Одеса, 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9811> (дата звернення: 12.04.2026).

30. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. «Ефективна економіка». 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 12.04.2026).

31. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. «Modeling the Development of the Economic Systems». 2022. Вип. 5. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 12.04.2026).

32. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. «Економіка та суспільство». 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350> (дата звернення: 12.04.2026).

33. Глушенко О. Мотивація праці як фактор підвищення її продуктивності. «Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні». 2007. Вип. 7. С. 126–137.

34. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. «Економіка та суспільство».

2022. Вип. 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 12.04.2026).

35. Гришина Л. О. Мотивація праці як фактор реалізації інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку підприємства. «Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. Право. Економіка. Управління». 2005. Вип. 3. С. 395–400.

36. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (дата звернення: 12.04.2026).

37. Довгаль О., Сапич Н. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. «Економіка та суспільство». 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 12.04.2026).

38. Звіт про управління АТ «Укрпошта» за 2024 рік. URL: https://www.ukrposhta.ua/doc/issuer-reporting/zvit_pro_upravlinnia_2024.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

39. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. «International Science Journal of Management, Economics & Finance». 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 12.04.2026).

40. Івашова Н. В. та ін. Нематеріальна мотивація як важливий чинник підвищення ефективності праці : кваліфікаційна робота. Суми, 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/28285> (дата звернення: 12.04.2026).

41. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. «Економіка і суспільство». 2017. № 11. С. 233–237.

42. Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. Б., Балюк О. Б. Цифровізація підприємницької діяльності: значення та вплив. «Проблеми сучасних

трансформацій. Серія: Економіка та управління». 2023. Вип. 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-08> (дата звернення: 12.04.2026).

43. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. «Проблеми і перспективи економіки та управління». 2022. № 4 (32). С. 17–26. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26) (дата звернення: 12.04.2026).

44. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти. «Економіка та суспільство». 2024. Вип. 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7755> (дата звернення: 12.04.2026).

45. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. «Трансформаційна економіка». 2023. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/20> (дата звернення: 12.04.2026).

46. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. «Сталий розвиток економіки». 2024. Вип. 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14> (дата звернення: 12.04.2026).

47. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. «Економіка та суспільство». 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56> (дата звернення: 12.04.2026).

48. 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: 12.04.2026).

49. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. «Економіка та суспільство». 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 12.04.2026).

50. Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. «Ефективна економіка». 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення: 12.04.2026).

51. Погорелова Т. О., Мартинюк С. М. Мотивація та стимулювання праці : кваліфікаційна робота. Харків, 2018. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45832> (дата звернення: 12.04.2026).

52. Роганова Г. О., Приймачок А. О. Аналіз фінансового стану підприємства на прикладі АТ «Укрпошта». «Scientific Works of National University of Food Technologies». 2022. Т. 28, № 3. С. 20–31. URL: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2022-28-3-4> (дата звернення: 12.04.2026).

53. Савенко О. А. Мотивація праці як ключовий інструмент креативного менеджменту. «Інвестиції: практика та досвід». 2025. № 17. С. 155–162. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.155> (дата звернення: 12.04.2026).

54. Серета О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. «Юридичний науковий електронний журнал». 2023. Вип. 11. С. 229–232.

55. Сизоненко В. О. Мотивація підприємства: синергетичний підхід. «Економіка і управління». 2004. № 1. С. 13–17.

56. Таранич О., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. «Економіка та суспільство». 2023. Вип. 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51> (дата звернення: 12.04.2026).