

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.155

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics

WORK MOTIVATION AS A KEY TOOL OF CREATIVE MANAGEMENT

У статті досліджено ключові аспекти мотивації праці, яка визначає поведінкову модель працівника в організації, стимулює його активність, впливає на якість виконання функціональних обов'язків та рівень залученості у реалізацію цілей підприємства. Саме вона формує внутрішній імпульс до досягнення як особистих, так і командних результатів, застосуванні креативності. Однак досвід діяльності багатьох підприємств свідчить про наявність численних недоліків у сфері стимулювання праці: фрагментарний характер застосування інструментів мотивації, неефективні системи винагороди, нехтування нематеріальними формами заохочення, відсутність індивідуального підходу до працівників. Покращання системи мотивації праці є пріоритетним напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств, що забезпечує їх стійкість у конкурентному середовищі, креативних підходів та створює підґрунтя для економічного зростання. Мотивація праці розглядається сучасними дослідниками як багатокомпонентна система, що поєднує матеріальні й нематеріальні чинники впливу, спирається на синтез традиційних і інноваційних методів, а також враховує потреби працівників, їхні цінності та культурно-соціальні особливості.

The article examines key aspects of work motivation, which determines the behavioral model of an employee in an organization, stimulates his activity, affects the quality of performance of functional duties and the level of involvement in the implementation of the enterprise's goals. It is she who forms the internal impulse to achieve both personal and team results and to apply creativity. However, the experience of many enterprises indicates the presence of numerous shortcomings in the field of labor incentives: fragmented nature of the application of motivation tools, ineffective reward systems, neglect of non-material forms of encouragement, lack of an individual approach to employees. Improving the labor motivation system is a priority area for increasing the efficiency of enterprises, ensuring their sustainability in a competitive environment, creative approaches, and creating the basis for economic growth. Work motivation is considered by modern researchers as a multi-component system that combines material and non-material factors of influence, is based on the synthesis of traditional and innovative methods, and also takes into account the needs of employees, their values, and cultural and social characteristics. Developing an effective motivational system is a

complex and multifaceted task that requires a thorough analysis of existing mechanisms for stimulating labor and the formation of approaches adapted to the specifics of the organization and the characteristics of its personnel. Personal development of employees is also a priority. This is ensured through access to professional training, participation in seminars, conferences, and specialized courses that increase competence and open up new horizons for professional realization. Collective motivation involves creating conditions for uniting the work team — holding team events, competitions, corporate holidays, which strengthens team spirit and a positive psychological climate. The incentive system should be clear, fair, and equally accessible to all categories of employees, which avoids conflicts, demotivation, or the formation of a sense of injustice in the team. An effective motivation system must be based on a deep understanding of individual psychology and motivational attitudes of employees.

Ключові слов: менеджмент, мотивація, винагорода, стимулювання, заробітна плата, креативність.
Keywords: management, motivation, reward, incentives, salary, creativity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, структурних змін у бізнес-середовищі та посилення конкуренції зростає потреба у забезпеченні високої ефективності використання персоналу. Людські ресурси набувають ролі не просто фактору виробництва, а стають ключовим стратегічним активом, що формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства. У цьому контексті особливої значущості набувають механізми управління трудовою мотивацією як центральної складової системи управління персоналом. Мотивація праці тісно пов'язана з креативним менеджментом, а саме:

створення творчого середовища, підвищення ініціативності, правильна система стимулювання (гнучкий графік, бонуси за ідеї, участь у стратегічних рішеннях) спонукає до активності, підтримка внутрішньої мотивації. У креативних командах особливо важлива автономія, змістовність роботи та можливість розвитку — саме ці фактори лежать в основі внутрішньої мотивації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний інтерес до цього питання з боку наукової спільноти свідчить про його актуальність. Зокрема, вивченням питання мотивації праці та креативності займалися такі науковці: Божедарнік Т., Гуменна О., Балабанова Л., Скібіцька Л., Процак К. Пашенко О., Христенко О. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у всебічному дослідженні системи мотивації праці як ключового інструменту креативного менеджменту та однієї з визначальних факторів забезпечення ефективного функціонування трудового потенціалу підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мотивація персоналу розглядається як важливий інструмент управління, що об'єднує різноманітні методи і механізми впливу, спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів. Основна ідея полягає в тому, що організація, враховуючи особисті потреби та інтереси працівників, має забезпечити відповідні стимули, які спонукатимуть їх до активнішої і продуктивнішої трудової діяльності.

Врахування індивідуальних особливостей найнятого персоналу та їхніх сильних сторін може стати основою для побудови більш персоналізованих та ефективних стратегій управління. Таким інструментом, що дозволяє адаптувати управлінські практики до сучасних умов, доречно розглядати креативний менеджмент, який передбачає залучення персоналу до прийняття важливих рішень, стимулювання інноваційного мислення та підтримку бізнес-ініціатив. Креативний менеджмент фокусується на розвитку таких якостей, як гнучкість, здатність до адаптації в умовах змін, що в свою чергу покращує можливості найнятого персоналу до пошуку нестандартних рішень та ефективного розв'язання складних завдань. Цей підхід передбачає зміну

традиційних моделей управління, де акцент робиться не лише на досягненні фінансових результатів, а й на створенні умов для самовираження та розвитку найнятого персоналу, що дозволяє формувати більш згуртовані та мотивовані команди. Також у контексті таких змін особливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на співпрацю, інновації та підтримку зростання професіоналізму. В результаті інтеграції креативного менеджменту підприємства можуть не тільки значно підвищити ефективність праці, а й сформувати сприятливе робоче середовище, яке стимулює постійне удосконалення якості роботи та інноваційні розробки [8].

Креативний менеджмент виступає як ключовий елемент у системі мотивації та матеріального стимулювання, забезпечуючи умови для розвитку творчого потенціалу найнятого персоналу та досягнення високих результатів діяльності підприємства.

На практиці мотиваційні заходи можуть охоплювати матеріальні та нематеріальні форми заохочення, зокрема: премії, підвищення заробітної плати, можливості професійного зростання, участь у корпоративних програмах розвитку. Водночас важливим аспектом мотиваційної політики є створення сприятливих умов праці — від організації робочого часу до забезпечення необхідними технічними засобами та інфраструктурою.

Ключовим призначенням ефективної мотиваційної системи є підвищення загального рівня результативності персоналу. Це досягається через формування в працівників почуття значущості їхньої діяльності, зацікавленості у досягненні цілей компанії, емоційної задоволеності від виконуваної роботи. Як наслідок, зростає рівень лояльності та довіри до роботодавця, знижується плинність кадрів і збільшується обсяг виробничих результатів.

Розробка дієвої мотиваційної системи є складним і багатоаспектним завданням, що потребує ретельного аналізу існуючих механізмів стимулювання праці та формування підходів, адаптованих до специфіки організації та особливостей її персоналу. Недостатньо зосереджуватися виключно на матеріальному заохоченні — сучасні дослідження доводять, що для багатьох працівників вирішальне значення мають нематеріальні чинники, такі як визнання, професійне зростання, атмосфера в колективі тощо [5].

Успішна реалізація мотиваційної політики передбачає не лише впровадження нових форм стимулювання, а й розробку дієвих механізмів моніторингу та оцінювання її ефективності. Лише за умови зворотного зв'язку та об'єктивної оцінки доцільності застосовуваних інструментів можна досягти сталого результату.

Мотивація персоналу охоплює широкий спектр управлінських заходів, які сприяють формуванню позитивного ставлення працівників до їхньої професійної діяльності та організації в цілому. Вона ґрунтується на переконанні, що якість і результативність праці залежать не лише від компетентності співробітника, а й від наявності системи стимулів, яка відповідає його особистим очікуванням і потребам.

Система мотиваційних стимулів, яка застосовується в межах управління персоналом, зазвичай охоплює три основні групи впливу: матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні. До першої групи належать

фінансові заохочення — заробітна плата, преміальні виплати, надбавки тощо. До другої — різні форми визнання та підтримки, що не пов'язані з прямим матеріальним заохоченням: моральне заохочення, можливість навчання, службового зростання, отримання подяк та сертифікатів. Третю групу формують чинники мікроклімату в колективі: підтримка з боку колег, ефективна комунікація з керівництвом, довіра, залучення до прийняття рішень, командна згуртованість [10].

Поряд із цим, керівнику важливо враховувати широкий спектр факторів, що впливають на мотиваційний рівень працівників. Серед них особливу роль відіграють: адекватність винагороди, справедливий розподіл обов'язків, можливості кар'єрного просування, цікаві та складні завдання, комфортні умови праці, прозорість управлінських процесів, зворотний зв'язок, відкритість до пропозицій з боку співробітників, ефективне наставництво, а також доступ до актуальної інформації про діяльність підприємства.

Всі мотиваційні чинники умовно можна поділити на внутрішні й зовнішні. Внутрішні чинники мають суб'єктивну природу та залежать від особистісних характеристик працівника — його темпераменту, самооцінки, життєвих цінностей, потреб у самореалізації. Тому дієва мотиваційна політика має передбачати індивідуальний підхід. Зовнішні чинники, навпаки, мають об'єктивний характер і пов'язані з соціальним статусом, рівнем доходів, кар'єрними перспективами, суспільним визнанням або можливостями отримання певних благ [3].

Загалом високий рівень мотивації забезпечує зростання продуктивності, посилює залученість працівників, сприяє підвищенню їх лояльності до компанії, зменшенню плинності кадрів і підвищенню конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим аналіз факторів мотивації та пошук ефективних способів їх реалізації є одним із пріоритетних напрямів сучасного менеджменту.

У сучасній практиці управління персоналом застосовується широкий спектр мотиваційних інструментів, які можуть бути адаптовані до специфіки підприємства та індивідуальних характеристик працівників. Найбільш ефективними серед них вважаються кілька ключових підходів.

Перш за все, слід виділити фінансові стимули, які забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріального забезпечення. До них відносяться: індексація заробітної плати, нарахування премій за досягнення певних показників, система бонусів, доплати за понаднормову працю або виконання додаткових функцій [8].

Другою важливою формою мотивації є матеріальні заохочення, що мають конкретну форму — це можуть бути подарунки, сертифікати, використання корпоративного транспорту, участь у програмах лояльності типу "Працівник місяця" чи "Менеджер року".

Перспектива кар'єрного просування виступає потужним мотивуючим фактором для працівників, які орієнтовані на самореалізацію та професійний ріст. Надання можливостей для службового підвищення, розширення повноважень або управлінських функцій сприяє підвищенню рівня відповідальності та залученості персоналу.

Особистісний розвиток працівників також є пріоритетом. Це забезпечується через доступ до професійного навчання, участь у семінарах, конференціях, спеціалізованих курсах, що підвищують компетентність і відкривають нові горизонти для професійної реалізації [2].

Колективна мотивація передбачає створення умов для згуртування трудового колективу — проведення командних заходів, конкурсів, корпоративних свят, що зміцнює командний дух і позитивний психологічний клімат.

Важливим є також аспект соціального визнання — підтримка з боку керівництва, вияв поваги, довіри, відкритість до зворотного зв'язку. Таке ставлення підвищує моральний стан працівника, створює відчуття значущості та цінності його внеску.

Окремо варто згадати роль конкуренції як внутрішнього драйвера ефективності. Організація змагальних елементів у межах підрозділів або між ними підвищує динаміку та орієнтацію на результат.

Нарешті, сучасні технології дають змогу автоматизувати моніторинг показників праці, здійснювати персоналізовану аналітику продуктивності, оцінювати джерела мотивації в реальному часі та вносити коригування в систему стимулювання на основі даних. Це забезпечує гнучкість і адаптивність мотиваційної системи до змін потреб працівників та умов функціонування підприємства.

Варто підкреслити, що найбільш результативними у практиці менеджменту є комплексні підходи до мотивації персоналу, які поєднують декілька різних методів стимулювання. Застосування виключно одного інструменту рідко забезпечує довготривалий ефект, натомість синергія матеріальних, нематеріальних і соціально-психологічних чинників дає змогу глибше впливати на трудову поведінку працівників [1].

Кожне підприємство має власну організаційну структуру, корпоративну культуру, стратегічні цілі та кадрову специфіку, тому універсальних рішень у сфері мотивації не існує. Ефективність тих чи інших мотиваційних механізмів залежить від умов функціонування підприємства, стадії його розвитку, складу персоналу та характеру виробничої діяльності. У зв'язку з цим доцільним є застосування індивідуалізованого підходу при формуванні системи стимулювання, який передбачає попередній аналіз мотиваційних потреб персоналу та поперез очікуваного ефекту від впроваджених заходів.

Крім того, критично важливою умовою є баланс та прозорість у застосуванні обраних інструментів мотивації. Система стимулювання має бути зрозумілою, справедливою та однаково доступною для всіх категорій працівників, що дозволяє уникнути конфліктів, демотивації або формування почуття несправедливості в колективі. Об'єктивність та відкритість управлінських рішень у сфері мотивації є запорукою зростання довіри персоналу, покращення психологічного клімату та формування стабільного внутрішнього середовища, орієнтованого на результативну діяльність [7].

У сучасних умовах господарювання значення мотиваційних систем стрімко зростає, що зумовлює зростання уваги до них з боку менеджерів різних рівнів. Існує широкий спектр інструментів стимулювання, що дозво-

ляє активізувати трудову участь персоналу. Загалом, усі мотиваційні засоби поділяються на дві великі групи — матеріальні (фінансові) та нематеріальні (нефінансові). До перших належать грошові заохочення, що базуються на результатах діяльності: премії, доплати, бонуси за досягнення цілей. Другу категорію утворюють елементи соціального пакета: добровільне медичне страхування, квитки на культурні чи спортивні заходи, абонементи до фітнес-клубів, мовні курси, програми корпоративного розвитку, знижки на продукцію компанії, сезонні подарунки та святкові зустрічі.

Запровадження ефективної системи мотивації створює вигоди для обох сторін: підприємства та його працівників. З боку роботодавця — це оптимізація витрат, зменшення плинності кадрів, зростання продуктивності праці та формування позитивного іміджу організації на ринку праці. Компанії з продуманою системою стимулювання часто сприймаються як привабливі роботодавці, особливо серед молодих фахівців, які прагнуть соціальної підтримки та визнання. Дослідження ринку праці підтверджують, що для представників покоління міленіалів додаткові пільги мають не менш важливе значення, ніж рівень базової оплати.

З боку працівників, надання додаткових благ формує відчуття значущості, підвищує задоволення від роботи та зміцнює емоційний зв'язок з організацією. Навіть символічне заохочення часто має потужний психологічний ефект, посилюючи лояльність до компанії. Це сприяє зниженню схильності до зміни місця роботи, навіть у разі появи вигідніших пропозицій, що в свою чергу позитивно впливає на стабільність кадрового складу та довгострокові результати діяльності організації.

Грамотно побудована мотиваційна система сприймається працівниками як сигнал поваги до їх внеску, особистості й професійного зростання. Необов'язково всі стимули мають бути пов'язані з безпосередньою оплатою праці — важливо, аби вони відповідали індивідуальним потребам, стилю життя та ціннісним орієнтирам співробітників. Надання медичних послуг, можливостей для розвитку, відпочинку чи заощадження — усе це стає невід'ємною частиною політики персоналу, що орієнтована на довгострокову ефективність і сталий розвиток підприємства [6].

Однією з основних проблем у сфері мотивації персоналу є те, що працівники часто орієнтуються на власне уявлення про цілі та способи їх досягнення. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність керівництва виявити справжні потреби та очікування співробітників. За умов наявності такої інформації можна сформулювати відповідне трудове середовище, що максимально відповідає прагненням персоналу, що, своєю чергою, сприяє зростанню мотивації.

Рівень зусиль, які працівник готовий докладати, напряму залежить від його впевненості у тому, що ці дії приведуть до задоволення внутрішніх потреб. Якщо цього не відбувається, виникає психологічне напруження, яке індивід намагається знизити, змінюючи поведінку. Мотиваційна поведінка формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які активізують особу до дій. Це потребує не лише емоційної, а й фізичної мобілізації, а особистісні характеристики індивіда часто стають визначальними у досягненні цілей.

Тому ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на глибокому розумінні індивідуальної психології та мотиваційних установок працівників. Різні люди по-різному реагують на однакові стимули, тому універсальні підходи в мотиваційній політиці рідко є ефективними. Успішне стимулювання можливо лише тоді, коли чітко визначено особистісні потреби, життєві обставини та соціальні чинники, що впливають на працівника.

Ключовим етапом у побудові результативної системи стимулювання є її професійна розробка з урахуванням галузевої специфіки, соціально-демографічного складу персоналу, різноманітності мотиваційних орієнтацій. Така система має бути прозорою, гнучкою та адаптивною до змін, що дозволить досягти високої залученості співробітників і сформувати лояльне та продуктивне трудове середовище.

Останнім часом все більшого поширення в системах стимулювання персоналу набуває практика використання компенсаційних пакетів, які постійно оновлюються, включаючи нові елементи мотиваційного впливу. Одним із дієвих інструментів у цьому контексті є диференційована оплата праці з урахуванням стажу роботи в компанії, що формує відчуття стабільності та перспективи професійного розвитку.

Працівники надають перевагу тим організаціям, які не лише забезпечують конкурентний рівень винагороди, а й сприяють особистісному та професійному зростанню, підтримують ініціативи, орієнтовані на підвищення якості трудового життя. Системний і цілеспрямований підхід до управління персоналом, який включає ефективну мотиваційну політику, дозволяє підприємству своєчасно реагувати на потреби співробітників, знижувати рівень трудових конфліктів та підвищувати загальну лояльність до організації. З огляду на швидкі трансформації соціального та економічного середовища, особливої актуальності набуває створення умов для постійного навчання персоналу, формування почуття відповідальності за результати праці, стимулювання саморозвитку й ініціативності. Розвиток гнучких форм організації робочого часу, підтримка креативності й автономії працівників сприяють зростанню ефективності управління людськими ресурсами. Впровадження гнучкої, адаптивної та багатоелементної системи мотивації є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування та довготривалої конкурентоспроможності підприємства. Систему трудової мотивації доцільно класифікувати на матеріальну (зовнішню) та нематеріальну (внутрішню), що ґрунтується на принциповому розмежуванні зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів поведінки працівника.

Матеріальна мотивація передбачає орієнтацію працівника на досягнення визначених результатів або виконання конкретних завдань із наступним отриманням відповідної економічної вигоди. До основних інструментів матеріального стимулювання відносять заробітну плату, преміальні виплати, систему участі у прибутку, розподіл корпоративного капіталу, тощо. Ці стимули мають безпосередній вплив на формування трудової поведінки, особливо в умовах, коли рівень оплати є вагомим чинником вибору робочого місця.

Разом з тим, нематеріальні стимули поступово відіграють дедалі важливішу роль у сучасних системах

управління персоналом. До них належать, зокрема, залучення працівників до прийняття рішень, передусім із соціально важливих питань, що сприяє розвитку почуття відповідальності та причетності до організації. Також суттєвим фактором є мотивація на професійний розвиток, яка пов'язана з прагненням працівників до набуття нових знань, удосконалення навичок, підвищення рівня автономності та впевненості у власному майбутньому.

Таким чином, ефективна система мотивації потребує збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, що дозволяє одночасно стимулювати продуктивність праці та формувати високий рівень залученості персоналу. Мотивація, що ґрунтується на збагаченні змісту трудової діяльності, покращенні умов праці та вдосконаленні організації виробничого процесу, передбачає надання працівникам можливості виконувати більш змістовну, соціально значущу, цікаву та відповідальну роботу, яка відповідає їхнім особистим інтересам, нахилам і прагненням. Така робота має включати перспективи кар'єрного і професійного зростання, умови для реалізації творчого потенціалу та самостійного прийняття рішень [5].

Крім того, важливим аспектом цього підходу є формування престижу професії, що забезпечує соціальне визнання, підвищення авторитету працівника серед колег, можливість впливати на умови та ресурси власної діяльності. Ідеалом у такій системі мотивації виступає ситуація, коли працівник відчуває себе незалежним, самостійним у прийнятті рішень і фактично виступає у ролі "сам собі керівник". Серед важливих засобів мотиваційного впливу варто виокремити просування по службі, що є інтегральною формою мотивації, оскільки поєднує елементи як зовнішнього стимулювання (наприклад, підвищення рівня заробітної плати), так і внутрішньої мотивації, пов'язаної з професійним самоствердженням, зростанням престижу праці, суспільним визнанням досягнень особи, а також розширенням сфери відповідальності. Узагальнюючи зазначене, можна дійти висновку, що ефективний вплив на трудову поведінку працівників досягається лише за умови комплексного підходу, який включає як матеріальні стимули, так і механізми внутрішньої мотивації. Проведене дослідження дозволяє припустити, що зовнішня мотивація діє як первинний імпульс, який активує внутрішні мотиви працівника, формуючи позитивне ставлення до праці, підвищуючи продуктивність та залученість до корпоративних цілей. Таким чином, найвищий рівень трудової мотивації формується тоді, коли матеріальні стимули спрямовані на задоволення комплексу особистісних, соціальних та професійних потреб працівника. У цьому контексті прикладом сучасного підходу до мотивації може слугувати впровадження дистанційної форми зайнятості, яка дозволяє "самокерованим" співробітникам виконувати свої обов'язки у комфортному домашньому середовищі, сприяючи підвищенню як продуктивності, так і задоволеності умовами праці.

Для працівників, зайнятих на виробництві чи в офісах, де віддалена форма праці є недоцільною, альтернативним підходом може бути створення умов, максимально наближених до домашніх, на робочому місці, що передбачає персоналізацію робочого простору, гнучкий режим та комфортні побутові умови.



Рис. 1. Класифікація методів трудової мотивації в умовах підприємства

Відповідно до узагальненої класифікації, методи мотивації поділяються на прямі економічні, непрямі економічні та соціальні стимули (рис. 1), що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні елементи управління трудовою активністю.

У практиці управління персоналом загальною визначеною є поділ стимулювання трудової діяльності на дві основні системи: матеріальну та моральну. Обидві системи виступають важливими складовими комплексу заходів, спрямованих на активізацію трудової поведінки працівників, що, у свою чергу, сприяє зростанню продуктивності праці та покращенню її результативності. Матеріальне стимулювання охоплює такі інструменти, як заробітна плата, соціальні гарантії, пільги, преміальні виплати, а також участь у розподілі прибутку підприємства. Моральне стимулювання, своєю чергою, базується на нематеріальних цінностях і включає заходи щодо гарантування стабільної зайнятості, створення умов для професійного розвитку та кар'єрного просування, делегування відповідальності, змістовне наповнення трудових функцій, а також залучення працівників до прийняття управлінських рішень на вищих рівнях ієрархії. Традиційні підходи до мотивації працівників базуються переважно на матеріальному стимулюванні, зокрема на використанні системи оплати праці, преміювання, бонусних програм, нагород та інших форм грошового заохочення. Одним із ключових елементів мотиваційного впливу, який широко застосовується в практиці управління персоналом, виступає заробітна плата. Поняття "заробітна плата" закріплене в чинному законодавстві України — зокрема у статті 94 Кодексу законів про працю України та статті 1 Закону України "Про оплату праці", де вона визначається як винагорода, яку роботодавець

надає працівникові за виконану ним роботу. В українському правовому полі структура оплати праці передбачає наявність трьох основних складових: основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, що відображено на рис. 2.

Такий підхід забезпечує більш гнучку систему стимулювання, адаптовану до умов конкретного підприємства та індивідуальних результатів праці. Згідно з результатами дослідження WorldatWork "Політика та практика структури компенсації" за 2023 рік, спостерігається стійке зменшення частки організацій, які не використовують формалізовану структуру оплати праці: з 17% у 2019 році до 9% у 2023 році. Така тенденція свідчить про посилення розуміння значущості впорядкованої системи компенсацій як складової ефективного кадрового менеджменту. Структурованість оплати праці забезпечує прозорість винагородження, дозволяє стандартизувати підходи до оцінювання результатів праці, що, в свою чергу, сприяє підвищенню внутрішньої справедливості та мотивації персоналу [9].

Водночас рівень заробітної плати в національному масштабі регулюється державою шляхом установлення законодавчо визначених орієнтирів, зокрема мінімальної заробітної плати та механізмів її індексації відповідно до інфляційних процесів. Щорічно розмір мінімальної заробітної плати в Україні визначається Верховною Радою на основі пропозицій Кабінету Міністрів під час ухвалення Закону про Державний бюджет. Відповідно до положень Закону України "Про Державний бюджет України на 2024 рік", з 1 січня 2024 року мінімальна місячна заробітна плата встановлена на рівні 7100 грн, а з 1 квітня — 8000 грн.

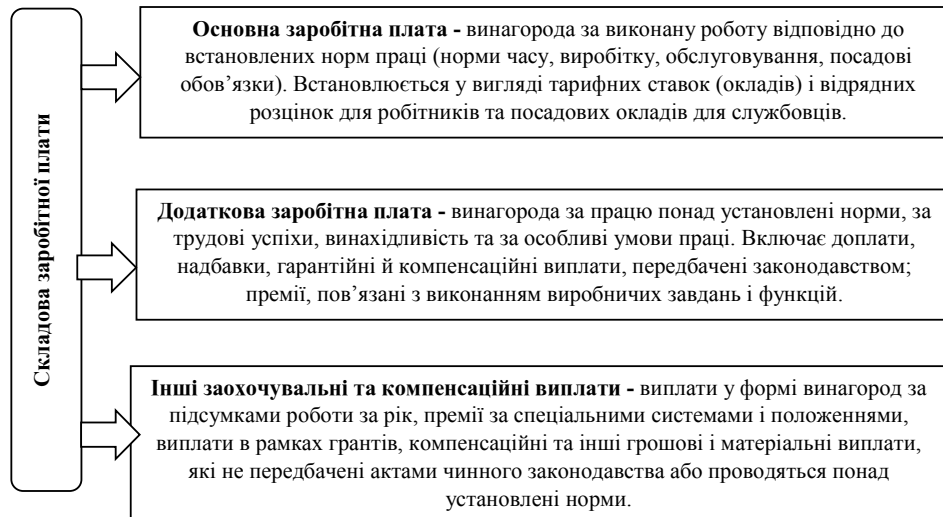


Рис. 2. Структура заробітної плати згідно з чинним законодавством України

Організація процесу оплати праці охоплює сукупність дій, спрямованих на формування обґрунтованої системи винагороди за трудову діяльність, що базується на трьох ключових елементах. Перший з них — нормування праці, що передбачає встановлення нормативних параметрів щодо обсягу, тривалості та якісних характеристик трудових операцій. Другим компонентом є форми оплати праці, які репрезентують механізми визначення розміру винагороди за виконану роботу; найбільш поширеними серед них залишаються відрядна та погодинна. Третій структурний елемент — система оплати праці, яка охоплює сукупність правил і методик нарахування заробітної плати та інших стимулюючих виплат залежно від складності, умов праці, результативності та особливостей займаної посади.

Практика свідчить, що в залежності від організаційних потреб, характеру виробничих процесів та функціонального розподілу праці, підприємства часто застосовують комбіновані підходи до організації оплати праці, адаптуючи окремі елементи систем та форм для різних категорій персоналу. Такий підхід дозволяє забезпечити внутрішню справедливість винагородження та сприяти підвищенню трудової мотивації.

На основі аналізу теоретико-методологічних підходів до розуміння мотивації праці можна стверджувати, що мотивація є багатогранним соціально-економічним явищем, яке формується під впливом як внутрішніх (особистісних), так і зовнішніх (організаційно-економічних) чинників. Вона охоплює процеси усвідомлення потреб, постановки цілей, вибору поведінки, а також оцінки результатів і коригування зусиль. У дослідженні висвітлено еволюцію наукових поглядів на сутність мотивації — від первинних до змістовних та процесуальних теорій, що надало змогу виокремити загальні закономірності впливу мотиваційних факторів на трудову поведінку [10].

Значна увага приділена класифікації методів і систем мотивації, зокрема поділу на матеріальну та нематеріальну мотивацію, де підкреслено зростаючу роль нематеріальних стимулів у сучасних умовах. Виявлено, що ефективна система мотивації повинна поєднувати в

собі як грошові винагороди (заробітну плату, премії, участь у прибутках), так і соціально-психологічні важелі (визнання, кар'єрне зростання, змістовність праці), адаптуючись до індивідуальних цінностей персоналу. Узагальнено, що ключем до досягнення високого рівня трудової активності є гармонійне поєднання внутрішніх мотивів із зовнішніми стимулами, а також побудова мотиваційної політики на принципах справедливості, прозорості та розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Визначено, що мотивація є складною системою внутрішніх і зовнішніх спонукань, які визначають поведінку працівника в трудовій діяльності. Вона охоплює як класичні матеріальні інструменти стимулювання, так і сучасні підходи до нематеріального заохочення персоналу. Розробка програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу є складним та багатогранним процесом, що вимагає врахування численних факторів. У цьому контексті інтеграція креативних методів управління стає ключовим елементом. Примітно, що креативний менеджмент дає змогу не лише формувати ефективні стратегії мотивації, але й адаптувати їх до конкретних потреб найнятого персоналу. Відповідно можна створити середовище, в якому кожен співробітник відчуває свою важливість, бачить можливості для особистісного та професійного зростання.

Успішне управління мотивацією вимагає гнучкого підходу, з урахуванням потреб, очікувань і справедливого розподілу винагород. управління мотивацією є ключовим елементом системи управління персоналом, що забезпечує зростання продуктивності праці, задоволеність працівників підвищення їх креативності та конкурентоспроможність підприємства.

Література:

1. Базик О.В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 129—131.

2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОРМ Ямчинський О.В., 2022. 371 с.

4. Гапеєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20—26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5

5. Жолонко Т.В., Гребінчук О.М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 23—28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6

6. Качмарик Я. Д., Лупак Р. Л. Система рішень процесу відтворення трудового потенціалу корпоративних систем. Обліково-аналітичні системи суб'єктів господарської діяльності в Україні. 2005. Спец.вип. 15 (Ч. 1). С. 105—110.

7. Пашченко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 406—410.

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

9. Томах В., Кривова С., Еатон Г. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679>

10. Христенко О. В. Особливості впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах. Держава та регіони. Серія: економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 104—109.

References:

1. Bazyk, O.V. (2024), "Personnel motivation in the field of business management", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 7, pp. 129—131.

2. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2019), *Upravlinnia personalom*, [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Balanovs'ka, T.I., Mykhajlichenko, M.V. and Troian, A.V. (2022), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], FOP Yamchyns'kyj O.V., Kyiv, Ukraine.

4. Hapieieva, O.M. and Skakun, V.V. (2021), "Personnel motivation system in modern organizational management", *Visnyk Dnipropetrovs'koho naukovo-doslidnogo instytutu sudovykh ekspertyz Ministerstva iustytzii Ukrainy. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 20—26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5

5. Zholonko, T.V. and Hrebinchuk, O.M. (2021), "Non-material motivation in the personnel management system: foreign experience and Ukrainian realities", *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 23—28, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_2_6 (Accessed 05 Aug 2025).

6. Kachmaryk, Ya. D. and Lupak, R. L. (2005), "System of solutions for the process of reproduction of labor potential of corporate systems", *Oblikovo-analitychni systemy sub'ektiv hospodars'koi diial'nosti v Ukraini*, vol. 15 (1), pp. 105—110.

7. Paschenko, O. P. (2017), "Creative management as a factor of success of modern business", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 406—410.

8. Prokhorovska, S.A. (2023), "Motivation of enterprise in the face of modern challenges", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 2, pp. 45—48.

9. Tomakh, V., Kryvova, S. and Eaton, H. (2023), "Creative management as a factor of enterprise competitiveness", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679> (Accessed 05 Aug 2025).

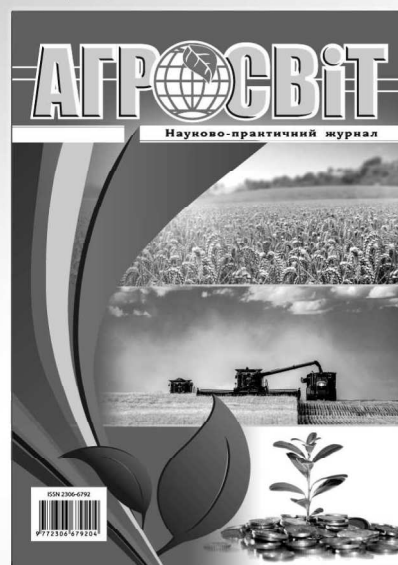
10. Khrystenko, O. V. (2022), "Features of implementing creative management in modern enterprises", *Derzhava ta rehiony. Seria: ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, pp. 104—109.

Стаття надійшла до редакції 13.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292