

№127-27/1
30.04.25р.
bif

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ННІ ЄВРОПЕЙСЬКА ШКОЛА БІЗНЕСУ

Кафедра "Менеджменту, фінансів і бізнес-адміністрування"

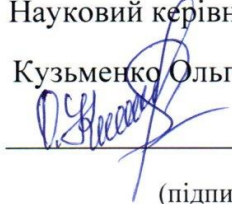
КУРСОВА РОБОТА

**на тему "Шляхи удосконалення мотивації
та стимулювання праці персоналу підприємства"**

Студента 2 курсу, МН-23-2013 групи
Зінкевич Поліни Вікторівни

(підпис)

Науковий керівник
Кузьменко Ольга Андріївна



(підпис)

Курсова робота

захищена з оцінкою "48(С) grade"

Дата захисту 14.05.2025р.

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	3
1.1. Сутність та значення мотивації та стимулювання	3
1.2. Види та методи мотивації та стимулювання персоналу	9
1.3. Аналіз сучасних тенденцій мотивації та стимулювання праці персоналу	15
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Аналіз компонентів системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Нова Пошта».....	21
2.2. Аналіз взаємозв'язку системи мотивації та стимулювання з показниками результативності персоналу	25
2.3. Аналіз проблемних аспектів та факторів впливу на систему мотивації	30
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки, цифровізації бізнес-процесів та трансформації соціально-трудових відносин зростає значення людського капіталу як ключового ресурсу розвитку підприємств. У цьому контексті мотивація персоналу постає не лише як засіб підвищення продуктивності праці, а й як стратегічний інструмент формування конкурентоспроможної, інноваційно активної та соціально згуртованої організації. Ефективна мотиваційна система є основою для забезпечення високої залученості працівників, зниження рівня плинності кадрів, підвищення якості виконання функціональних обов'язків та досягнення довгострокових цілей підприємства.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до стимулювання праці в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, дефіциту кваліфікованих кадрів та змін ціннісних орієнтацій працівників. Відтак, на перший план виходить потреба у комплексному аналізі чинної системи мотивації, виявленні її сильних і слабких сторін та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні персоналом.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних основ і практичного досвіду організації мотивації праці персоналу, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта», а також обґрунтування шляхів підвищення ефективності мотиваційної політики на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства, а предметом — мотиваційні механізми та інструменти стимулювання праці. Методологічною основою дослідження є системний, комплексний і функціональний підходи, а також методи порівняльного аналізу, контент-аналізу, анкетування, узагальнення практичного досвіду та прогнозування.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та значення мотивації та стимулювання

Мотивація працівників є одним із ключових чинників, що визначають успішність функціонування будь-якої організації, адже саме завдяки належному рівню внутрішньої зацікавленості працівників формується основа для їхньої продуктивної, ініціативної та відповідальної поведінки. У науковій літературі мотивація розглядається як складний, багаторівневий психологічний процес, який активізує, спрямовує та регулює поведінку людини з метою досягнення певних цілей. Вона ґрунтується на внутрішніх спонуках — потребах, інтересах, переконаннях, цінностях, а також на зовнішніх факторах, які формуються під впливом середовища, системи стимулів, організаційної культури, стилю керівництва та умов праці.

Мотивація охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники, що безпосередньо впливають на особистість, формуючи в ній стійке прагнення до певної діяльності. Ця діяльність, за своєю суттю, повинна узгоджуватися як з особистими інтересами працівника, так і з цілями організації. Таким чином, мотивація виконує функцію внутрішнього рушія, який стимулює людину до активної професійної участі, досягнення результатів, постійного вдосконалення та самореалізації. Від рівня мотивації залежить не лише кількісна ефективність праці, але й якісні показники: креативність, інноваційність, адаптивність та здатність до командної роботи. Високомотивовані працівники, як правило, краще справляються зі стресами, мають вищий рівень емоційного інтелекту і сильніше відчуття приналежності до організації. [12]

Поруч із поняттям мотивації у теорії та практиці управління персоналом розглядається також поняття стимулювання, яке відображає систему зовнішніх дій, спрямованих на активізацію бажаної поведінки працівника. Стимулювання виступає

інструментом впливу з боку роботодавця, метою якого є підвищення результативності праці, зміцнення задоволеності роботою та лояльності персоналу. Воно реалізується через застосування різноманітних засобів — від класичних матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси, пільги) до нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, навчання, участь у прийнятті рішень). [12] При цьому ефективне стимулювання повинно враховувати індивідуальні ціннісні орієнтири, особистісні характеристики, рівень кваліфікації та професійні амбіції кожного працівника. Стандартизований підхід до стимулювання, який ігнорує різноманітність людських мотивацій, часто виявляється малоефективним і може призводити до демотивації персоналу. [14]

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між мотивацією та стимулюванням. Внутрішня мотивація, яка формується на основі індивідуальних переконань, життєвих цінностей, прагнень до самовираження та особистісного розвитку, значною мірою підсилюється ефективно організованими зовнішніми стимулами. Така взаємодія створює сприятливе середовище, в якому працівник не лише виконує свої функціональні обов'язки, а й реалізує себе як особистість. Результатом цього є підвищення продуктивності праці, емоційна стабільність, розвиток командної згуртованості, зростання рівня лояльності та готовності до довготривалого співробітництва з організацією.[5, 14]

Мотивація в системі управління персоналом виконує стратегічну функцію, яка охоплює не лише оперативні завдання підвищення продуктивності, але й довгострокові цілі розвитку організації в цілому. По-перше, мотивація є потужним каталізатором результативності праці: працівники, які відчують внутрішню зацікавленість у виконанні професійних обов'язків, зазвичай демонструють високий рівень ініціативності, відповідальності, гнучкості та креативності. Така поведінка є запорукою конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах швидких змін, цифровізації процесів та зростаючого попиту на інновації.

По-друге, мотивація виконує важливу роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця. Компанії, які створюють можливості для розвитку та реалізації

потенціалу працівників, забезпечують їм гідні умови праці, прозору систему винагород і підтримку на всіх етапах кар'єрного зростання, здобувають репутацію привабливих для фахівців. Унаслідок цього знижується вартість залучення нових кадрів, збільшується лояльність працівників, покращуються показники утримання персоналу. Такий підхід є особливо актуальним в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, високої конкуренції на ринку праці та глобалізації робочої сили.

По-третє, ефективна мотиваційна система суттєво впливає на формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі. За сприятливого мікроклімату знижується рівень конфліктності, формується атмосфера взаємопідтримки, відкритості та довіри. Це, своєю чергою, сприяє зменшенню плинності кадрів, покращенню міжособистісних відносин, зростанню загального рівня задоволеності працею. Працівники, які відчують повагу, залученість до спільної справи та підтримку з боку керівництва, більш схильні проявляти ініціативу, відповідально ставитися до обов'язків і брати участь у реалізації стратегічних цілей організації. [25]

Слід підкреслити, що мотивація не зводиться виключно до матеріальних стимулів, як-от заробітна плата, бонуси чи премії. Хоча ці елементи залишаються важливими, особливо для задоволення базових потреб, у сучасному контексті дедалі більшого значення набувають нематеріальні чинники. Серед них — визнання професійних досягнень, можливості для кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, навчання та розвиток, автономія у виконанні завдань, баланс між особистим життям і роботою, а також забезпечення комфортного, безпечного та інклюзивного робочого середовища.

Управління мотивацією в сучасних організаціях вимагає системного, гнучкого та динамічного підходу. Це передбачає регулярний моніторинг рівня задоволеності персоналу, аналіз індивідуальних і групових потреб, адаптацію мотиваційної політики до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі, а також впровадження інноваційних інструментів стимулювання. До таких інструментів належать гнучкий

графік роботи, дистанційна зайнятість, індивідуалізовані пакети пільг, програми добробуту (well-being), менторство, гейміфікація процесів тощо.

З теоретичної точки зору, аналіз мотиваційного процесу ґрунтується на фундаментальних засадах класичних і сучасних концепцій, що сформували основу для розуміння механізмів людської поведінки в трудовій діяльності. Ці підходи не лише описують природу мотивації, але й надають практичні інструменти для формування ефективних систем управління персоналом. Однією з найбільш відомих і широко визнаних є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу. У ній автор виокремив п'ять основних рівнів потреб: фізіологічні, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та потреби в самореалізації. Згідно з логікою теорії, кожний наступний рівень активізується лише після часткового або повного задоволення попереднього. Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що роботодавець, який прагне підвищити мотивацію працівників, має послідовно задовольняти їхні потреби на кожному рівні, починаючи з базових умов праці та закінчуючи можливостями для особистісного та професійного розвитку. [9]

Інший значущий внесок у розвиток мотиваційної теорії здійснив Фредерік Герцберг, який запропонував двофакторну модель мотивації. Вона базується на поділі всіх чинників, що впливають на задоволеність працею, на дві групи: гігієнічні фактори та мотиваційні. Гігієнічні фактори (оплата праці, умови праці, міжособистісні відносини, політика компанії) не забезпечують мотивації самі по собі, але за їх відсутності працівник відчуває незадоволення. Натомість, мотиваційні чинники (визнання, відповідальність, змістовність завдань, можливість зростання) справді впливають на внутрішню зацікавленість працівника та стимулюють його до високої продуктивності. Цей підхід має велике значення для організацій, що прагнуть створити збалансовану систему мотивування, де матеріальні стимули підтримуються розвитком інтелектуального і творчого потенціалу працівників. [9]

Значну увагу в мотиваційному менеджменті також приділяють теорії потреб Девіда МакКлелланда, в якій виділено три основні мотиватори: потреба в досягненнях, потреба у владі та потреба у приналежності. Ця концепція підкреслює,

що різні працівники мають домінантні потреби, і саме з урахуванням цих особистісних особливостей слід будувати систему стимулювання. Наприклад, люди з високою потребою в досягненнях найкраще реагують на чітко визначені завдання з реалістичними викликами, тоді як особи з домінуванням потреби у владі прагнуть до керівних позицій і впливу, а ті, хто тяжіє до приналежності, потребують соціальної інтеграції, підтримки та командної роботи. [6]

У межах процесуальних теорій мотивації, що акцентують увагу не лише на потребах, але й на когнітивних механізмах прийняття рішень, провідне місце посідає теорія очікувань Віктора Врума. Вона описує мотивацію як функцію трьох взаємозалежних чинників: очікування, що зусилля приведуть до результату; інструментальність — віра в те, що результат призведе до винагороди; і валентність — суб'єктивна цінність цієї винагороди для працівника. Згідно з цією теорією, мотивація виникає тоді, коли працівник усвідомлює зв'язок між своїми діями, результатами та винагородою, і коли ця винагорода є для нього значущою. [6]

Поряд із теорією очікувань, вагомим доповненням до розуміння мотивації є теорія справедливості Джона Адамса. Вона акцентує увагу на тому, що працівники оцінюють свою винагороду не ізольовано, а порівнюючи її з винагородами інших людей у схожих умовах. Якщо працівник вважає, що його внесок не оцінено належним чином порівняно з іншими, виникає відчуття несправедливості, що може призвести до зниження мотивації, конфліктів або навіть звільнення. Ця теорія особливо актуальна в сучасному контексті відкритості інформації, де працівники легко можуть порівнювати умови праці та компенсації.

Значний теоретичний інтерес становить також модель Портера–Лоулера, яка об'єднує елементи теорій очікувань і справедливості. Вона розглядає мотивацію як результат складної взаємодії між зусиллями працівника, його здібностями, сприйняттям ролі, досягнутим результатом та винагородою, яка у свою чергу впливає на рівень задоволеності. Згідно з цією моделлю, не будь-яка винагорода викликає задоволення, а лише та, яку працівник вважає справедливою та бажаною.

Таким чином, мотивація, продуктивність і задоволеність працею постають як взаємопов'язані елементи однієї системи. [6]

Усі ці теоретичні підходи — змістовні, процесуальні та інтегративні — створюють комплексне підґрунтя для розробки ефективної мотиваційної політики в організаціях. Їхнє практичне застосування дає змогу формувати мотиваційне середовище, орієнтоване на потреби персоналу, знижувати плинність кадрів, підвищувати рівень залученості та задоволеності працівників, а також забезпечувати стабільність та інноваційність функціонування підприємства. Урахування теоретичних концепцій мотивації дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо стимулювання персоналу, що є запорукою сталого розвитку людського капіталу в умовах ринкової економіки.

Таблиця 1.1

Основні теорії мотивації

Автор	Теорія	Основна ідея	Ключові фактори
Абрахам Маслоу	Ієрархія потреб	Люди мотивуються потребами, розташованими в ієрархічному порядку.	Фізіологічні потреби, безпека, соціальні потреби, повага, самореалізація.
Фредерік Гецберг	Двофакторна теорія	Мотивація залежить від «гігієнічних» та «мотиваційних» факторів.	Гігієнічні фактори: зарплата, умови праці. Мотиваційні фактори: визнання, досягнення.
Девід МакКелланд	Теорія потреб	Мотивація залежить від трьох основних потреб.	Потреба в досягненні, потреба у владі, потреба в приналежності.

Продовження табл. 1.1

Автор	Теорія	Основна ідея	Ключові фактори
Віктор Врум	Теорія очікувань	Мотивація залежить від очікування того, що зусилля приведуть до бажаних результатів.	Очікування, валентність, інструментальність
Стейсі Адамс	Теорія справедливості	Люди мотивуються справедливим ставленням до них на роботі.	Порівняння зусиль та винагорода з іншими.
Лайман Портер та Едвард Лоулер	Модель Портера-Лоулера	Мотивація залежить від сприйняття винагороди тв. Очікування результатів.	Зусилля, результати, винагорода, задоволення.

1.2. Види та методи мотивації та стимулювання персоналу

У сучасному менеджменті персоналу мотивація та стимулювання є ключовими інструментами впливу на трудову поведінку працівників. Їх застосування спрямоване на підвищення продуктивності, формування лояльного колективу та забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Зважаючи на зростаючу роль людського капіталу як основного ресурсу підприємства, необхідність у впровадженні ефективних систем мотивації та стимулювання стає першочерговим завданням для управлінців.

Матеріальна мотивація традиційно посідає важливе місце у практиці управління персоналом, оскільки задовольняє базові потреби працівників і безпосередньо впливає на рівень їхньої залученості, продуктивності та лояльності до організації. Вона є однією з найпотужніших форм впливу на трудову поведінку

працівників, адже забезпечує не лише задоволення фізіологічних та безпекових потреб, але й створює умови для самореалізації через професійну діяльність.

Матеріальна мотивація являє собою розгалужену систему фінансових і матеріальних інструментів, які забезпечують працівникам винагороду за виконання службових обов'язків, а також стимулюють досягнення високих результатів. Її основою є заробітна плата — регулярна грошова компенсація, яка визначає стабільність доходу працівника і виступає головним джерелом фінансової безпеки. Розмір заробітної плати, її структура (основна частина та змінна частина), своєчасність нарахування та виплати безпосередньо впливають на мотивацію працівника до виконання своїх завдань з високою якістю, відповідальністю та ініціативністю. [15]

Окрім базової оплати праці, важливою складовою матеріальної мотивації є система преміювання. Премії виступають потужним стимулюючим фактором, оскільки прямо пов'язують результати роботи з додатковою фінансовою вигодою. Вони можуть нараховуватись за перевиконання планових показників, реалізацію особливо важливих проектів, підвищення ефективності праці, впровадження інновацій або сумлінне виконання службових обов'язків упродовж тривалого періоду. Такий механізм преміювання сприяє посиленню відповідальності, активізації ініціативності, а також формує культуру результативності в організації. Він також дозволяє роботодавцю оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та внутрішніх потребах компанії, стимулюючи гнучкість і адаптивність персоналу.

До інструментів матеріальної мотивації також належать різноманітні надбавки та доплати, які враховують специфічні умови праці (наприклад, робота у важких, небезпечних або шкідливих умовах, у нічний або понаднормовий час), досвід, рівень кваліфікації, виконання додаткових обов'язків або суміщення посад. Надбавки забезпечують індивідуалізацію системи оплати праці, підвищують її справедливість та прозорість, дозволяючи роботодавцю гнучко реагувати на реальний внесок кожного працівника. Це, у свою чергу, формує атмосферу довіри, стимулює професійне зростання та підвищення рівня відповідальності за результати праці. [8]

Окремий напрям матеріальної мотивації становить так звана негрошова матеріальна мотивація — надання працівникам благ, послуг або пільг, які мають економічну вартість, але не виплачуються у формі грошової винагороди. До таких стимулів належать: оплата професійного навчання та підвищення кваліфікації, добровільне медичне страхування, компенсація витрат на проїзд, харчування або проживання, забезпечення службовим транспортом, надання корпоративного мобільного зв'язку, фінансування відпусток, пільгове кредитування, забезпечення житлом або службовими квартирами, а також різноманітні соціальні гарантії. [22]

Такі форми підтримки не лише підвищують рівень соціального захисту працівників, але й формують позитивний імідж роботодавця, що особливо важливо для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів в умовах високої конкуренції на ринку праці. Крім того, негрошова матеріальна мотивація сприяє створенню комфортного робочого середовища, посиленню лояльності працівників та зменшенню плинності кадрів.

Водночас, у новітніх умовах соціально-економічних трансформацій та загострення конкурентної боротьби за таланти дедалі більшого значення набуває нематеріальна мотивація, яка орієнтована не на зовнішні матеріальні стимули, а на внутрішні потреби особистості. Такий підхід відповідає принципам гуманістичного менеджменту, який визнає працівника не лише як ресурс, а як активного суб'єкта з унікальними цінностями, прагненнями та потенціалом.

Нематеріальна мотивація ґрунтується на таких ключових факторах, як потреба у самореалізації, визнанні, професійному розвитку, причетності до спільної справи, можливості впливати на прийняття рішень. Ці фактори відіграють вирішальну роль у формуванні глибокої внутрішньої залученості працівника, що, у свою чергу, позитивно позначається на його ініціативності, відповідальності та інноваційності. [9]

Однією з найпростіших, але надзвичайно ефективних форм нематеріального стимулювання є визнання досягнень. Публічні подяки, грамоти, внутрішні нагороди,

персональні коментарі керівництва щодо якісного виконання завдань формують у працівника відчуття значущості власного внеску. Це викликає позитивні емоції, зміцнює самооцінку, а також створює сприятливу морально-психологічну атмосферу, яка мотивує до подальших результатів. [10]

Невід’ємною складовою нематеріальної мотивації є забезпечення можливостей для професійного зростання. Працівники прагнуть до розвитку своїх знань, умінь і компетентностей, тому участь у тренінгах, семінарах, майстер-класах, навчальних курсах, програмах наставництва та розвитку лідерства є важливими мотиваційними інструментами. Окрім того, доступ до сучасних інформаційних ресурсів, професійних спільнот та участь у міжвідомчих чи міжнародних проєктах підвищує не лише кваліфікацію, а й соціальний статус працівника в межах організації. [18]

Залучення до процесу прийняття управлінських рішень також є надзвичайно потужним мотиваційним фактором. Коли працівники мають можливість впливати на розвиток компанії, висловлювати свої ідеї та бачення, це формує у них почуття відповідальності, підвищує рівень довіри до керівництва та сприяє зміцненню командної згуртованості. Такий підхід стимулює креативність, сприяє виникненню інноваційних рішень і підвищує загальну ефективність організації.

Нематеріальні методи мотивації тісно пов’язані з організаційною культурою та психологічним кліматом. Позитивне емоційне середовище, взаємоповага, чесність у взаємодії, рівноправність у спілкуванні, відкритість до діалогу — усе це сприяє формуванню атмосфери довіри, що є передумовою ефективної командної роботи. В умовах кризових ситуацій, таких як війна, пандемії або економічні потрясіння, особливо важливо створювати умови психологічної безпеки, підтримувати моральний стан працівників і забезпечувати стабільність у внутрішньоорганізаційному середовищі. [17]

Ще одним важливим інструментом нематеріальної мотивації є гнучкість організації праці. Надання працівникам можливості працювати за гнучким графіком,

обирати формат роботи (офлайн, онлайн, гібрид), адаптувати робочий ритм до індивідуальних особливостей сприяє підвищенню рівня задоволеності працею, зниженню ризику професійного вигорання та посиленню лояльності до роботодавця. У сучасних умовах така гнучкість не лише підвищує ефективність праці, але й стає конкурентною перевагою компанії у боротьбі за кращі таланти. [15]

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективна система мотивації повинна поєднувати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Такий інтегрований підхід дозволяє задовольняти широкий спектр потреб працівників — від базових до вищого порядку, відповідно до піраміди Маслоу. Це сприяє формуванню стійкої трудової мотивації, підвищенню продуктивності, залученості та лояльності.

У цьому контексті важливу роль відіграє і процес стимулювання — цілеспрямований, організаційно керований вплив на працівників з метою підвищення ефективності їхньої праці. Стимулювання включає використання як позитивних стимулів (премії, подяки, підвищення в посаді, надання нових можливостей), так і негативних (догани, обмеження у правах, зниження посадового рівня). Водночас сучасна управлінська практика надає перевагу позитивному стимулюванню, оскільки воно сприяє збереженню здорового психологічного клімату, зниженню рівня конфліктності та зміцненню авторитету керівництва.

Важливо підкреслити, що ефективне стимулювання має бути персоналізованим, тобто адаптованим до індивідуальних потреб, цінностей, мотиваційного профілю працівника, його віку, етапу життєвого циклу та професійної ролі в колективі. Сучасні підприємства все частіше впроваджують гнучкі та адаптивні системи стимулювання, які враховують специфіку трудової діяльності, індивідуальні очікування та рівень готовності працівника до професійного розвитку.

Таблиця 1.2

Порівняння матеріальних і нематеріальних стимулів працівників

Критерій	Матеріальні стимули	Нематеріальні стимули
Сутність	Фінансова винагорода за виконання обов'язків	Задоволення внутрішніх потреб працівника
Форми	Заробітна плата, премії, надбавки, соціальні пільги	Визнання, участь у прийнятті рішень, професійне зростання
Мета	Забезпечення базової безпеки, підвищення продуктивності	Створити мотивацію до самореалізації, зміцнити лояльність
Часова дія	Часто короткостроковий ефект	Довготривалий мотиваційний вплив
Вартість для підприємства	Висока (прямі витрати)	Відносно низька (непрямі витрати)
Індивідуалізація	Обмежена, часто стандартизована	Висока, може бути адаптована до конкретного працівника
Порівняння з ТОВ «Нова Пошта»	Заробітна плата, премії за KPI, медстрахування	Онлайн-навчання, корпоративний MBA, участь у Lean-проектах

Таким чином, у системі управління персоналом матеріальна мотивація, нематеріальні стимули та механізми стимулювання не є ізольованими компонентами, а формують єдину, динамічну й гнучку систему. Її мета — забезпечити високий рівень трудової активності, залученості, задоволеності працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Ефективне управління мотиваційно-стимулюючим механізмом є не лише запорукою стабільного функціонування підприємства, але й необхідною умовою його сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін у соціально-економічному середовищі.

1.3. Аналіз сучасних тенденцій мотивації та стимулювання праці персоналу

У ХХІ столітті підходи до мотивації персоналу зазнали суттєвих змін, набувши нового змісту в контексті стрімкого розвитку цифрових технологій, глобалізації економіки, динамічних змін на ринку праці та трансформації соціокультурних пріоритетів. Традиційна модель мотивації, орієнтована переважно на матеріальні стимули, поступово втрачає свою універсальність, поступаючись місцем більш комплексним, гнучким і людиноцентричним підходам. Це зумовлено тим, що сучасний працівник дедалі частіше шукає не лише фінансову винагороду, а й зміст, розвиток і гармонійне поєднання професійного та особистого життя.

Сучасні концепції мотивації зосереджуються на внутрішніх чинниках, які є глибшими й стійкішими за матеріальні стимули. Йдеться, зокрема, про потребу в самореалізації, автономії, професійному зростанні, визнанні, соціальній приналежності та гармонії з власними цінностями. У зв'язку з цим зростає роль персоналізованих стратегій управління персоналом, які враховують індивідуальні особливості, ментальні установки, життєві пріоритети та професійні амбіції кожного працівника.

У центрі сучасних мотиваційних стратегій перебуває створення сприятливого, надихаючого та безпечного робочого середовища, яке не лише забезпечує виконання виробничих функцій, але й підтримує психологічне благополуччя, емоційну залученість і розвиток творчого потенціалу персоналу. Це середовище базується на принципах довіри, відкритої комунікації, взаємної підтримки, поваги до гідності кожного працівника та можливості брати участь у прийнятті важливих рішень.

Ключову роль у формуванні внутрішньої мотивації відіграє теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT), розроблена Едвардом Десі та Річардом Раяном. Згідно з цією теорією, справжня мотивація виникає не під тиском

зовнішніх факторів, а внаслідок задоволення трьох фундаментальних психологічних потреб:

Автономії — можливості діяти самостійно, обирати шляхи досягнення цілей, приймати рішення та не відчувати надмірного контролю.

Компетентності — відчуття впевненості у власних силах, усвідомлення професійного зростання, отримання зворотного зв'язку, що підтверджує досягнення.

Соціальної пов'язаності — наявності позитивних взаємин з колегами, підтримки з боку керівництва, відчуття приналежності до команди, культури довіри й взаємодопомоги. [1]

Успішні компанії розуміють, що саме ці чинники є каталізаторами довготривалої трудової мотивації, залученості та ініціативності працівників. Тому вони інвестують у розвиток внутрішньокорпоративного середовища, впроваджують гнучкі форми зайнятості, розробляють програми менторства та коучингу, стимулюють горизонтальну взаємодію в командах, створюють умови для творчої самореалізації.

Сучасне мотиваційне середовище передбачає також впровадження гнучких систем оцінювання результативності, які враховують не лише кількісні, але й якісні показники. Працівники потребують не стільки оцінки як такої, скільки зворотного зв'язку, який допомагає їм усвідомити власний розвиток і отримати визнання. У цьому контексті велике значення має розвиток лідерських компетенцій керівників, які повинні виступати не лише як адміністратори, а як наставники та партнери, здатні надихати й підтримувати.

Завдяки діджиталізації організаційна мотивація також трансформується у бік індивідуалізованих цифрових рішень — персоналізованих навчальних платформ, автоматизованих систем визнання досягнень, опитувань задоволеності, гейміфікованих елементів у процесі праці. Це відкриває нові можливості для

управління мотивацією в режимі реального часу, гнучко реагуючи на зміну очікувань і настроїв працівників.

Іншим не менш важливим підходом у сучасній системі управління персоналом є концепція залученості працівників (Employee Engagement). Вона ґрунтується на ідеї, що працівник повинен бути не лише виконавцем трудових обов'язків, а й емоційно та ціннісно інтегрованою частиною організації. Залучений співробітник демонструє не лише високу продуктивність, а й глибоку зацікавленість у досягненні цілей компанії, ініціативність, креативність та готовність брати відповідальність за результати. Такий працівник не просто «працює за інструкцією», а мислить як партнер, розуміючи власну роль у загальному успіху організації.

Залученість — це не стільки емоція, скільки стійкий психологічний стан, який формується завдяки відчуттю значущості своєї роботи, можливості розвитку, довіри з боку керівництва, справедливості в оцінці та винагороді, наявності підтримки в колективі. У зв'язку з цим, формування залученості працівників стає стратегічним пріоритетом багатьох успішних компаній, оскільки доведено: залучені співробітники працюють ефективніше, рідше змінюють місце роботи, позитивно впливають на атмосферу в колективі та сприяють зміцненню бренду роботодавця.[1]

Ця стратегія реалізується через створення середовища, яке сприяє професійному зростанню та самореалізації. До ключових інструментів підвищення залученості належать:

- можливість кар'єрного розвитку (прозорі маршрути зростання, програми наставництва, внутрішнє підвищення),
- визнання досягнень (публічні подяки, система внутрішніх нагород, рейтинги ефективності),
- відкрита двостороння комунікація (регулярні зустрічі, внутрішні платформи зворотного зв'язку, оцінка керівництва),

- розбудова прозорої організаційної культури (цінності компанії, що співпадають із цінностями працівника, чіткі етичні стандарти, соціальна відповідальність бізнесу).

Усе більшої ваги в мотиваційній політиці набуває гнучкість у винагородженні та визнанні, що проявляється у відмові від універсальних шаблонів на користь індивідуалізованого підходу до стимулювання. Компанії визнають, що працівники мають різні життєві обставини, потреби, очікування та життєві пріоритети, тому одноманітні форми заохочення вже не є ефективними.

Персоналізовані мотиваційні пакети можуть включати широкий спектр як фінансових, так і нефінансових елементів [2]:

- додаткові дні відпочинку або гнучкий графік роботи, що дає змогу краще поєднувати професійне та особисте життя;
- можливість дистанційної або гібридної роботи, що актуально в умовах цифрової трансформації та глобальних криз;
- освітні можливості — оплата курсів, сертифікацій, участь у професійних конференціях, навчальні платформи;
- турбота про добробут — абонементи у спортивні клуби, психологічна підтримка, медичне страхування, вітамінні програми;
- визнання досягнень — публічне заохочення, розміщення на «Дошці пошани», корпоративні події, номінації.

Такі підходи не тільки підвищують ефективність мотиваційного впливу, а й формують відчуття справедливості й цінності працівника для компанії. Персоналізована мотивація створює довіру, сприяє лояльності та формує довгострокові трудові відносини, в основі яких — взаємна зацікавленість і повага.

Особливу увагу в сучасних мотиваційних підходах приділяють розвитку ефективного лідерства. Дослідження доводять, що саме лідери, які вміють надихати, будувати довірливі стосунки, підтримувати розвиток автономії працівників та

формувати позитивну атмосферу, здатні значно підвищити рівень мотивації в команді. Сучасне управління вимагає від керівника не лише адміністративних навичок, але й розуміння психології колективу, володіння інструментами коучингу, менторства, а також здатності до емпатії. Лідер стає фасилітатором розвитку — він не наказує, а надихає; не контролює, а спрямовує; не тисне, а допомагає зростати.

Паралельно з еволюцією концепцій мотивації, надзвичайного поширення набули цифрові технології, які докорінно трансформували практику управління персоналом. Сьогодні цифрові інструменти не лише автоматизують процеси HRM (Human Resource Management), але й відкривають нові горизонти для індивідуалізованої мотивації. Одним із головних здобутків цифрової епохи є можливість персоналізації мотиваційних стратегій. Збір, обробка та аналіз великих обсягів даних дозволяють глибше розуміти працівника як особистість — його інтереси, цілі, стиль роботи та потреби. На основі цієї інформації організації можуть створювати індивідуальні пакети мотиваційних інструментів, які мають справжню цінність для конкретної людини.[2]

Так, системи управління навчанням (LMS) можуть самостійно формувати освітні траєкторії, які відповідають інтересам працівника, а платформи для управління продуктивністю — надавати зворотний зв'язок у зручній та адаптованій формі. Водночас системи компенсацій і пільг дають змогу працівникам самостійно обирати ті бенефіти, які для них найбільш релевантні — від додаткових вихідних до медичних програм чи гнучкого графіка роботи.

Цифрові технології також істотно полегшують внутрішню комунікацію в організації, що є критично важливим для формування довіри та відчуття причетності. Платформи для спільної роботи, внутрішні соціальні мережі та мобільні додатки створюють безперервний інформаційний потік, у якому кожен працівник може швидко отримати зворотний зв'язок, поділитися ідеями чи отримати визнання. Регулярна і якісна комунікація сприяє зменшенню невизначеності, підтримці командного духу та розумінню стратегічних пріоритетів компанії.

Крім того, цифрові інструменти значно розширюють можливості для навчання та розвитку персоналу. Онлайн-платформи, вебінари, мікронавчання, електронні бібліотеки й інтерактивні тренінги дозволяють реалізовувати безперервне навчання в індивідуальному темпі та форматі. Працівники можуть удосконалювати свої компетенції без відриву від виробництва, що підвищує гнучкість навчального процесу та його адаптацію до реальних потреб.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення гнучкості умов праці. Застосування цифрових технологій дозволяє впроваджувати моделі гнучкого графіка, віддаленої або гібридної роботи, що підвищує автономію працівників, покращує баланс між особистим життям і роботою та знижує ризики емоційного вигорання. Такі умови сприяють формуванню відповідального ставлення до праці, підвищенню довіри до роботодавця та загального задоволення роботою.

Однак, важливо усвідомлювати, що технології — це лише інструменти, і їхня ефективність залежить від того, як саме вони впроваджуються та чи відповідають потребам персоналу. Цифрова трансформація не повинна знеособлювати мотиваційний процес. Навпаки, вона повинна посилювати людський вимір взаємодії, робити управління персоналом більш гнучким, справедливим і орієнтованим на потреби людини.

У підсумку можна стверджувати, що сучасні підходи до мотивації персоналу є надзвичайно багатограними, комплексними та динамічними. Вони поєднують класичні теоретичні основи з новітніми технологічними інструментами, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, розвитку лідерського потенціалу, підтримці психологічного комфорту та забезпеченні умов для самореалізації. Тільки за умови цілісного підходу до мотивації можливо досягти стабільного зростання ефективності, залученості та лояльності персоналу, що, у свою чергу, є ключовою передумовою конкурентоспроможності та інноваційного розвитку сучасної організації.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз компонентів системи мотивації та стимулювання праці в ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» — це одне з провідних логістичних підприємств України, яке вже понад два десятиліття відіграє стратегічну роль у розвитку національного та міжнародного ринку експрес-доставки. Заснована у 2001 році, компанія зарекомендувала себе як інноваційний, технологічно орієнтований і соціально відповідальний бізнес, здатний оперативно адаптуватися до динамічних змін у зовнішньому середовищі та викликів воєнного часу.

Станом на 2024 рік «Нова Пошта» охоплює понад 12 000 відділень та понад 20 000 поштоматів, що забезпечує логістичну доступність навіть у найвіддаленіших куточках країни. Крім внутрішнього ринку, компанія активно розвиває міжнародний напрямок, відкриваючи відділення за кордоном та пропонуючи українському бізнесу ефективні інструменти для глобальної присутності. Географія присутності охоплює країни ЄС, де «Нова Пошта» виступає конкурентоспроможною альтернативою європейським логістичним операторам, поєднуючи швидкість, надійність та зручність обслуговування. [4]

Інфраструктурна міць компанії є результатом довготривалої стратегії впровадження вертикально інтегрованої логістичної моделі, яка охоплює всі етапи процесу доставки — від приймання відправлень до кінцевої доставки клієнту. У структурі компанії функціонують сучасні сортувальні термінали, власний автопарк, розвинена мережа вантажних та легкових транспортних засобів, а також інноваційні ІТ-рішення, що забезпечують ефективне управління потоками інформації та вантажів. [16]

Знаковою подією стало відкриття інноваційного Smart-термінала в Броварах — одного з найсучасніших логістичних об'єктів в Україні. Оснащений роботизованими лініями сортування, системами автоматичного сканування та обліку, цей термінал став прикладом успішного впровадження концепції індустрії 4.0 у вітчизняному логістичному секторі. Завдяки Smart-терміналу компанія значно збільшила швидкість і точність обробки відправлень, зменшивши час доставки навіть у пікові періоди.

Успіх «Нової Пошти» не можливий без ефективної системи управління персоналом, яка є одним із пріоритетних напрямів корпоративної стратегії. Компанія послідовно розбудовує високоефективну, гнучку та соціально відповідальну трудову систему, орієнтовану на довгострокове партнерство з працівниками, розвиток людського капіталу та підтримку ментального здоров'я. Станом на 2024 рік компанія об'єднує понад 38 000 працівників у різних регіонах України та за її межами. Така масштабність потребує високого рівня організаційної зрілості, злагодженості внутрішніх процесів та прозорості комунікацій.

Мотиваційна політика ТОВ «Нова Пошта» є складовою стратегічного управління персоналом і базується на комплексному, інтегрованому підході, який передбачає гармонійне поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Ця система не є статичною, вона постійно адаптується до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні коливання, соціальні трансформації, демографічні виклики та особливості воєнного часу. У центрі мотиваційної моделі компанії знаходиться ідея забезпечення не лише конкурентоспроможної оплати праці, а й створення умов для збереження ментального здоров'я, професійного розвитку та соціального захисту співробітників.

Одним з основоположних елементів матеріального стимулювання у компанії є прозора та диференційована система винагороди. Вона враховує специфіку діяльності працівників, рівень відповідальності та складність виконуваних завдань. [7] Для працівників оперативних підрозділів, зокрема фронт-офісу, логістичних центрів, служб доставки та контакт-центру, застосовується комбінована форма

оплати праці, яка включає базовий оклад і відрядну частину, що залежить від обсягу виконаної роботи. Такий підхід забезпечує гнучкість системи мотивації, дозволяючи адаптувати її до індивідуальної продуктивності працівника. Для адміністративного персоналу передбачено застосування системи ключових показників ефективності (КПІ), відповідно до яких здійснюється преміювання на щомісячній, квартальній або річній основі. Ця система дозволяє не лише оцінити внесок окремих працівників у загальний результат, а й підвищити рівень відповідальності, прозорості та взаємної довіри у внутрішньоорганізаційних відносинах. Щорічний перегляд рівня заробітної плати здійснюється на централізованому рівні з урахуванням регіональної специфіки ринку праці, економічної ситуації в країні, а також принципу внутрішньої справедливості, що зміцнює почуття довіри та стабільності серед працівників. [21]

Важливою складовою матеріальної мотивації виступають соціальні гарантії, які охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на забезпечення фінансової та емоційної безпеки працівників. Зокрема, усі співробітники компанії мають доступ до програм медичного страхування та страхування життя, що створює додатковий рівень соціального захисту. Окрім цього, значна увага приділяється збереженню ментального здоров'я працівників. Від 2014 року у компанії функціонує інститут корпоративного психолога, який забезпечує індивідуальну психологічну підтримку, консультації, а також організовує тематичні заходи в межах внутрішніх освітньо-психологічних програм. З початком повномасштабної війни ТОВ «Нова Пошта» значно розширила цей напрям, залучивши до роботи понад сто зовнішніх спеціалістів, що дозволило надати всебічну допомогу у складних морально-психологічних обставинах. В межах онлайн-платформи «Я — поряд» реалізується низка ініціатив, які спрямовані на профілактику емоційного вигорання, подолання тривожних станів і підтримку колективного духу. [21]

Особливої уваги заслуговують заходи компанії, спрямовані на підтримку мобілізованих працівників та їхніх родин. З початку повномасштабного вторгнення компанія реалізує потужну програму соціальної підтримки військовослужбовців, яка передбачає надання щомісячної фінансової допомоги в розмірі десяти тисяч гривень

на період служби. У випадку загибелі працівника внаслідок бойових дій компанія гарантує комплексну підтримку сім'ї: надається одноразова компенсаційна виплата, забезпечується щомісячна допомога дітям до досягнення повноліття, а також фінансування їхнього навчання у формі грантів на здобуття освіти. Такі дії свідчать про глибоку соціальну відповідальність компанії та послідовну реалізацію цінностей корпоративного гуманізму.

Нематеріальні стимули в політиці компанії відіграють не менш важливу роль. «Нова Пошта» реалізує численні програми професійного навчання і розвитку. У межах Корпоративного та Практичного університетів діють спеціалізовані програми підготовки, включаючи дистанційне навчання для лінійного персоналу, Корпоративний MBA, а також курси з LEAN-менеджменту для керівників усіх рівнів. Такі ініціативи не лише підвищують кваліфікацію персоналу, а й формують внутрішній кадровий резерв компанії. [21]

Філософія LEAN стала невід'ємною частиною корпоративної культури. Навчальні програми з цього напрямку є доступними для всіх працівників, а реалізація проєктів на основі принципів ощадливого виробництва дає компанії змогу досягати помітного економічного ефекту. Лише протягом одного року було впроваджено 485 LEAN-проєктів, які забезпечили економію понад 426 млн грн. Це свідчить про ефективну інтеграцію стратегічного мислення на всіх рівнях організаційної структури. [3]

Особливу увагу компанія приділяє підтримці ментального здоров'я. В межах платформи психологічної підтримки регулярно проводяться зустрічі, читацькі клуби, тематичні дискусії та особисті консультації, що зміцнює внутрішню згуртованість колективу та сприяє створенню здорового мікроклімату в організації.

Узагальнюючи, мотиваційна система ТОВ «Нова Пошта» характеризується високим ступенем комплексності, адаптивності та стратегічної ефективності. Її основою є поєднання базових матеріальних стимулів — заробітної плати, премій, страхування, допомоги мобілізованим — з потужною платформою нематеріального

стимулювання, яка охоплює навчання, професійний розвиток, підтримку ментального здоров'я, участь у корпоративних ініціативах. Такий підхід дає змогу ефективно реалізовувати принципи мотивації, сформульовані у класичних теоріях Маслоу, Герцберга, Врума, адаптуючи їх до умов українського соціально-економічного середовища.

Варто також відзначити здатність компанії до гнучкого реагування на зовнішні виклики. Реалізація програм підтримки в умовах війни, розширення соціального пакету, збереження стабільності оплати праці — усе це свідчить про стратегічне мислення керівництва та зрілість організаційної культури. Водночас, масштабність організації зумовлює певні обмеження, зокрема щодо персоналізації підходів до мотивації в окремих підрозділах. Централізований характер управління заробітною платою також може знижувати оперативність реагування на регіональні зміни ринку праці.

Проте загальна ефективність мотиваційної системи підтверджується як кількісними, так і якісними показниками: стабільне зростання штату, низький рівень плинності кадрів, високий рівень задоволеності працівників, економічна результативність LEAN-ініціатив, високі позиції у рейтингах найкращих роботодавців України. Це дозволяє розглядати досвід ТОВ «Нова Пошта» як приклад реалізації сучасної, соціально відповідальної та результативної моделі управління персоналом в умовах постійних трансформацій

2.2. Аналіз взаємозв'язку системи мотивації та стимулювання з показниками результативності персоналу

Результати реалізації системи мотивації та стимулювання персоналу в ТОВ «Нова Пошта» є переконливим прикладом того, як комплексний і стратегічно зважений підхід до управління людськими ресурсами може суттєво вплинути на загальну ефективність діяльності підприємства. У сучасному конкурентному

середовищі, де ринок праці характеризується високою динамікою, дефіцитом кваліфікованих кадрів і підвищеними очікуваннями працівників щодо умов праці, зростає значущість гнучкої, інноваційної та соціально відповідальної мотиваційної політики.

ТОВ «Нова Пошта» вдалося розробити й запровадити багаторівневу систему стимулювання, яка об'єднує як класичні матеріальні стимули — заробітну плату, премії, надбавки, страхування та соціальні пільги, — так і широкий спектр нематеріальних заходів, що охоплюють професійний розвиток, турботу про ментальне здоров'я, можливості кар'єрного зростання та участь у корпоративному житті. [24]

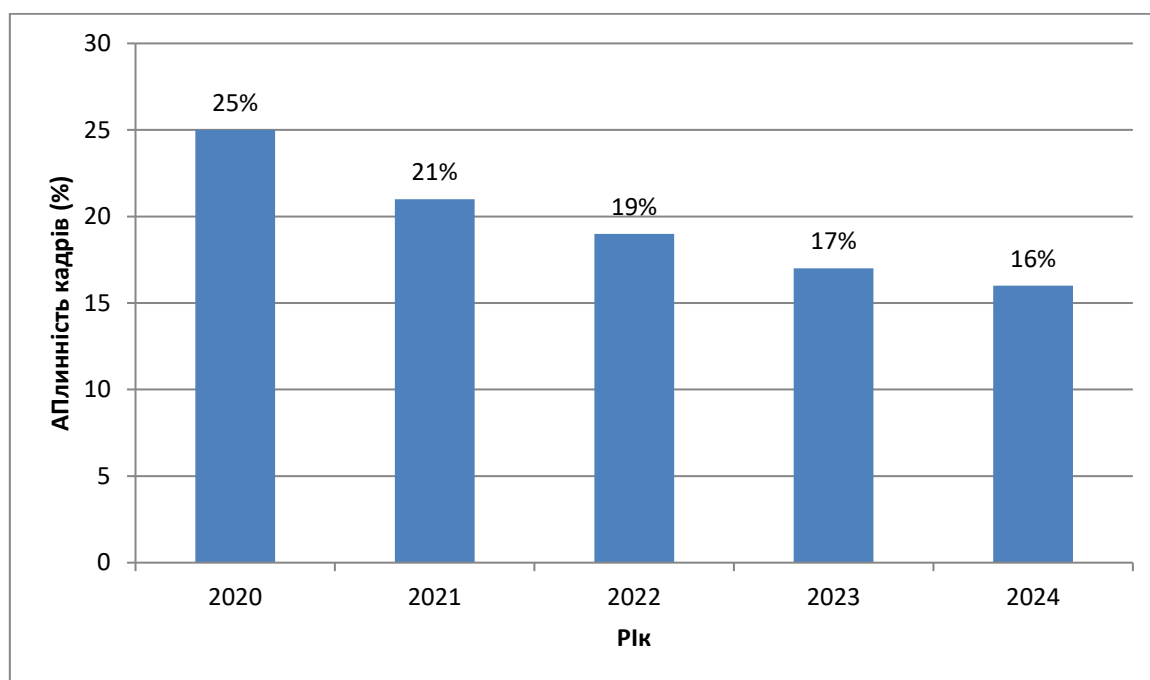


Рис. 2.1. Динаміка плинності кадрів у ТОВ «Нова Пошта» (2020-2024)

Згідно з даними, наведеними на графіку, рівень плинності кадрів у ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільну тенденцію до зниження протягом п'яти років. Якщо у 2020 році цей показник становив 25 %, то вже у 2024 році він зменшився до 16 %. Така динаміка свідчить про ефективність впровадженої мотиваційної політики, зокрема поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, інвестицій у

професійний розвиток персоналу, а також про належну організацію внутрішнього середовища, що сприяє збереженню трудового потенціалу компанії.

Суттєвим фактором, який забезпечив таку позитивну динаміку, стало послідовне вдосконалення матеріальної складової мотивації. Компанія запровадила гнучку модель оплати праці, яка враховує специфіку функціональних обов'язків працівників різних категорій. Так, працівники фронтлайну отримують заробітну плату за змішаною системою — оклад та відрядна частина, що дозволяє прямо пов'язати рівень винагороди з індивідуальними виробничими результатами. Для адміністративного персоналу функціонує система ключових показників ефективності (KPI), яка передбачає щомісячне, квартальне та річне преміювання залежно від досягнутих цілей. Щорічний перегляд заробітних плат з урахуванням регіональних особливостей і ринкових тенденцій дозволяє підтримувати відчуття справедливості та економічної стабільності серед працівників.

Однак, слід наголосити, що досягнення позитивних результатів у сфері утримання персоналу неможливе лише завдяки фінансовим стимулам. У ТОВ «Нова Пошта» добре розуміють важливість нематеріальної мотивації, яка включає, зокрема, можливості професійного зростання та реалізації особистісного потенціалу. Компанія активно інвестує в освітні проєкти, що реалізуються через Корпоративний університет, систему дистанційного навчання та спеціалізовані програми підготовки управлінців, такі як Корпоративний MBA, курс LEAN-менеджменту та інші. Завдяки цим ініціативам працівники отримують не лише нові знання, а й бачать чіткі перспективи кар'єрного зростання всередині організації.

Особливої уваги заслуговує освітній проєкт «Продуктивність через навчання в воєнних умовах», запроваджений у 2023 році. В умовах надзвичайної соціально-політичної нестабільності ця ініціатива дала змогу зберегти безперервність професійного розвитку працівників, забезпечити функціонування ключових бізнес-процесів та зміцнити управлінський потенціал компанії. Важливо зазначити, що випускники цього проєкту демонструють стабільне покращення операційних

показників, що свідчить про пряму кореляцію між інвестиціями в освіту та ефективністю праці. [20]

Додатковим елементом нематеріального стимулювання є корпоративна психологічна служба, що функціонує у компанії ще з 2014 року. В умовах війни її роль істотно зросла. Було залучено понад 100 зовнішніх спеціалістів для надання індивідуальних консультацій, організації стабілізаційної підтримки та ведення тематичних заходів. Така системна робота з ментальним здоров'ям працівників зміцнює емоційний клімат у колективі, сприяє зниженню стресу та вигорання, підвищує загальну лояльність і довіру до компанії.

Невід'ємною складовою корпоративної культури «Нової Пошти» є також соціальна відповідальність, яка виявляється у реалізації програм підтримки мобілізованих співробітників, допомоги їхнім родинам, перекваліфікації жінок і ветеранів, що повертаються з військової служби. Такі заходи формують позитивний соціальний імідж компанії, забезпечують залучення працівників до соціально значущих ініціатив і створюють відчуття причетності до спільної мети.

Індикатором успішності усієї системи мотивації є зростання показника eNPS (employee Net Promoter Score), який використовується для вимірювання лояльності персоналу. Згідно з внутрішніми опитуваннями, значна частина працівників компанії готова рекомендувати її як надійного роботодавця. Такий результат є свідченням ефективності не лише матеріальної мотивації, а й загального мікроклімату, відкритої комунікації, системи визнання досягнень і підтримки персоналу на всіх рівнях. [26]

Таблиця 2.1

**Вплив мотиваційної політики ТОВ «Нова Пошта» на ефективність персоналу
(2020–2024)**

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальна кількість працівників	28 000	31 000	34 000	36 500	38 000
Рівень плинності кадрів (%)	25%	21%	19%	17%	16%
Кількість реалізованих LEAN-проектів	150	240	330	410	485
Економічний ефект від LEAN-проектів (млн.. грн.)	95	162	248	361	426
Кількість працівників, охоплених навчанням	8 000	10 500	13 200	15 600	18 000
eNPS (індекс лояльності працівників)	+15	+24	+31	+39	+46

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що мотиваційна стратегія ТОВ «Нова Пошта» є глибоко продуманою, багатогранною та орієнтованою на довгострокову перспективу. Вона охоплює всі ключові аспекти сучасного управління персоналом — від економічної винагороди до нематеріальних стимулів, від професійного розвитку до соціального захисту. Такий підхід дозволяє компанії ефективно адаптуватися до змін, утримувати талановитих фахівців, зміцнювати

внутрішню згуртованість і водночас залишатися конкурентоспроможною на ринку праці.

2.3. Аналіз проблемних аспектів та факторів впливу на систему мотивації

Попри значні досягнення у впровадженні системи мотивації праці в ТОВ «Нова Пошта», яка базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, у її функціонуванні виявляються певні недоліки, що знижують ефективність загального мотиваційного механізму. Виявлення таких проблем є важливим як для внутрішньої аналітики компанії, так і для узагальнення практичного досвіду організацій в Україні у сфері управління персоналом.

Насамперед, значну стурбованість викликає надмірне фізичне навантаження, з яким стикаються працівники лінійного рівня, зокрема кур'єри, оператори відділень та співробітники сортувальних центрів. У відгуках, оприлюднених на спеціалізованих платформах і форумах, вони відзначають численні випадки роботи понад 10–12 годин на добу без дотримання встановлених перерв і вихідних днів, що є порушенням норм трудового законодавства та основних принципів гігієни праці. Такі умови праці часто супроводжуються інтенсивним фізичним навантаженням — необхідністю переміщення важких вантажів, виконанням рутинної, монотонної роботи у високому темпі, а також обмеженим часом на відпочинок між змінами.

Крім того, у багатьох регіонах спостерігається дефіцит змінного персоналу, що створює додаткове навантаження на тих працівників, які вже перебувають на межі фізичних і психологічних можливостей. Наслідком таких умов є не лише хронічна втома, але й поступове формування емоційного виснаження, що супроводжується втратою мотивації до якісного виконання обов'язків, зниженням рівня залученості у робочий процес та зростанням ризиків виникнення професійного вигорання. Особливо тривожним є те, що такі тенденції мають системний характер і

не завжди знаходять своє своєчасне вирішення на рівні менеджменту середньої та вищої ланки.

У довгостроковій перспективі нехтування проблемами надмірного навантаження може призвести до збільшення плинності кадрів, погіршення корпоративного клімату, зниження якості обслуговування клієнтів та негативного впливу на репутацію компанії як роботодавця.

Ще одним суттєвим бар'єром на шляху до підвищення ефективності мотиваційної системи є непрозорий облік робочого часу. У деяких підрозділах компанії фіксуються численні випадки, коли працівникам не виплачуються належні кошти за виконану роботу через відсутність належного документального оформлення понаднормових годин або залучення до виконання додаткових завдань, що виходять за межі їхніх посадових обов'язків. Зокрема, йдеться про ситуації, коли працівники залишаються на роботі після завершення зміни, здійснюють перевантаження або беруть участь у термінових логістичних операціях, проте ці зусилля не фіксуються в офіційній звітності.

Такі порушення не лише суперечать чинному трудовому законодавству України, але й суттєво підривають довіру працівників до керівництва компанії. У середовищі трудового колективу формується відчуття несправедливості, що негативно впливає на морально-психологічний клімат і сприяє зростанню соціальної напруги. Брак прозорості у питаннях обліку робочого часу та нарахування заробітної плати також створює передумови для конфліктів правового характеру, які можуть мати як внутрішні, так і зовнішні наслідки — зокрема, у вигляді звернень працівників до контролюючих органів або судових інстанцій.

Справедливість в оплаті праці є не лише ключовим чинником задоволеності персоналу, а й фундаментом для формування довгострокової лояльності працівників до компанії. Відсутність чітких і прозорих механізмів контролю за фактичним робочим часом та його відповідною компенсацією ставить під загрозу ефективність усієї системи стимулювання. Тому вирішення цієї проблеми повинно стати одним із

пріоритетів у сфері управління персоналом, із впровадженням сучасних цифрових інструментів обліку, підвищенням правової обізнаності працівників і посиленням

Окрему проблему становить якість управлінської комунікації та стиль керівництва на місцях, що має безпосередній вплив на загальний мікроклімат у трудових колективах та ефективність реалізації кадрової політики компанії. За свідченнями працівників, у багатьох підрозділах спостерігається низький рівень підтримки з боку безпосередніх керівників, що проявляється у формальному підході до виконання управлінських функцій, відсутності зацікавленості у проблемах персоналу, а також ігноруванні ініціатив з боку співробітників. Часто відзначається нестача конструктивного зворотного зв'язку, що унеможливорює об'єктивну оцінку результатів праці та ускладнює особистісний і професійний розвиток працівників.

Особливої уваги потребує поширена практика застосування авторитарного стилю управління, що ґрунтується на жорсткому контролі, домінуванні наказів над діалогом, а також елементах морального тиску. У таких умовах пригнічується ініціативність працівників, стримується розвиток командної взаємодії та знижується загальний рівень залученості персоналу до процесів прийняття рішень. У результаті навіть добре структуровані програми мотивації втрачають свою ефективність, адже не підтримуються відповідним управлінським середовищем, яке мало б сприяти розвитку творчого потенціалу та формуванню позитивної робочої атмосфери.

Окрему категорію проблем становлять умови побутового характеру, які є важливою складовою загального комфорту працівників на робочому місці. Зокрема, у 2023 році профспілкові організації повідомляли про систематичні порушення колективного договору в частині забезпечення працівників терміналів гарячим харчуванням. У деяких випадках мали місце відсутність обладнаних їдалень або непридатність наявних приміщень до використання в умовах зимового періоду. Подібні порушення викликають справедливе обурення серед працівників, посилюють відчуття недооцінення їхньої праці та спричиняють соціальну напруженість. [18]

Недостатня увага до побутових потреб персоналу негативно позначається на рівні задоволеності умовами праці, що у довгостроковій перспективі може призвести до зниження продуктивності, зростання плинності кадрів і втрати репутації роботодавця. Тому усунення таких недоліків має розглядатися як частина комплексної стратегії підвищення якості трудового середовища та мотиваційної привабливості компанії.

У контексті нових форматів організації праці, які стали особливо актуальними в умовах глобальних викликів, важливим залишається питання належного технічного забезпечення працівників для ефективного виконання обов'язків у віддаленому або гібридному режимі. Досвід пандемії COVID-19 виявив низку критичних недоліків у цьому напрямі, зокрема відсутність єдиної політики компанії щодо забезпечення працівників необхідними цифровими інструментами, обладнанням та доступом до безпечних каналів зв'язку. Значна частина співробітників була змушена самотійно вирішувати питання з придбанням комп'ютерної техніки, налаштуванням програмного забезпечення та організацією робочого простору вдома, що поклало додаткове фінансове та організаційне навантаження на персонал. [15]

Відсутність централізованої підтримки, чітких інструкцій, компенсацій за використання власних ресурсів або механізмів часткового відшкодування витрат створила ситуацію нерівного доступу до технологічних можливостей. У результаті виник дисбаланс у продуктивності між тими працівниками, які мали змогу забезпечити собі належні умови для дистанційної роботи, і тими, хто опинився в менш сприятливих обставинах. Така ситуація негативно позначилася не лише на якості виконання завдань, але й на рівні мотивації, відчутті справедливості та довірі до компанії.

Узагальнений аналіз чинної системи мотивації дає змогу стверджувати, що її функціонування стикається з низкою глибоких, системних обмежень, які суттєво знижують її ефективність та стримують розвиток кадрового потенціалу. Одним із ключових бар'єрів є відсутність стратегічного підходу до персоналізованої

мотивації, що враховувала б індивідуальні потреби, цінності та кар'єрні орієнтири працівників. Наявна система часто базується на уніфікованих підходах, які не забезпечують достатнього рівня залученості, особливо серед молодих або висококваліфікованих фахівців, що мають високі очікування щодо професійного розвитку.

Крім того, значною проблемою залишається непрозорість у системі оплати праці, відсутність чітких критеріїв нарахування премій та бонусів, що породжує недовіру і демотивує навіть результативних працівників. Не менш важливою є слабка ефективність внутрішньої комунікації, яка не забезпечує зворотного зв'язку, оперативного донесення змін і залучення персоналу до обговорення важливих рішень. Водночас компанія демонструє брак гнучких механізмів реагування на локальні проблеми, що виникають на рівні окремих підрозділів, відділень чи регіональних офісів. Такий підхід знижує швидкість ухвалення управлінських рішень, погіршує адаптивність системи мотивації до динамічних умов ринку праці та внутрішніх змін.

Ситуацію ускладнює й низький рівень аналітичного супроводу мотиваційної політики, що є однією з ключових перешкод на шляху до побудови сучасної та ефективної системи стимулювання персоналу. На сьогодні більшість українських компаній, зокрема й ТОВ «Нова Пошта», не здійснюють регулярного комплексного моніторингу результативності чинних мотиваційних інструментів. У більшості випадків аналіз обмежується вузьким спектром показників — наприклад, рівнем плинності кадрів або середнім коефіцієнтом преміювання, — що не дозволяє глибоко оцінити вплив мотиваційної системи на залученість працівників, їхнє задоволення роботою, а також рівень лояльності до компанії.

Відсутність потужної системи HR-аналітики унеможливорює своєчасне оновлення підходів до стимулювання, не дозволяє враховувати зміни в очікуваннях та потребах персоналу, що постійно трансформуються в умовах стрімкого технологічного розвитку та зміни цінностей на ринку праці. Як наслідок, у практиці управління персоналом нерідко застосовуються застарілі методи, які не адаптовані

до реалій сучасного працівника. Такий працівник все більше орієнтується на гнучкий графік, можливість поєднувати роботу з особистим життям, кар'єрне зростання, доступ до навчання та розвиткових програм, психологічну безпеку на робочому місці та інші нематеріальні фактори.

До внутрішньоорганізаційних проблем додаються й потужні зовнішні бар'єри, які ускладнюють реалізацію довгострокових стратегій у сфері мотивації персоналу. Економічна нестабільність, стрімке зростання інфляції, соціальна невизначеність, підвищений рівень міграційних процесів, а також високі воєнні ризики створюють умови, за яких підприємства вимушені адаптуватися в режимі реального часу, фокусуючись переважно на короткострокових заходах утримання персоналу. В таких умовах системні рішення часто відкладаються на невизначене майбутнє, а акцент зміщується на кризове реагування, що унеможлиблює стабільний розвиток кадрової політики.

Таким чином, реалізація справді ефективного мотиваційного механізму можлива лише за умови подолання виявлених бар'єрів, які мають як внутрішньоорганізаційний, так і зовнішній характер. Необхідним є комплексний підхід до перегляду всієї системи управління мотивацією — від забезпечення неухильного дотримання трудових прав, гарантування гідних умов праці та соціального захисту, до впровадження інноваційних, персоналізованих і гнучких моделей стимулювання, що враховують змінні потреби сучасного працівника. Важливо також розбудовувати ефективну систему аналітичної підтримки, яка забезпечуватиме своєчасний зворотний зв'язок, дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення та гарантуватиме сталість і результативність кадрової політики.

Тільки за таких умов можна досягти високого рівня мотивації, підвищити ефективність роботи персоналу, забезпечити збереження ключових фахівців та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства в динамічному соціально-економічному середовищі.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було підтверджено ключову роль мотивації персоналу як фундаментального елементу системи управління трудовими ресурсами. В умовах сучасного українського бізнес-середовища, що характеризується високим рівнем нестабільності, конкуренції та технологічних змін, саме ефективна мотиваційна політика стає вирішальним чинником збереження кадрового потенціалу, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Розгляд практики ТОВ «Нова Пошта» дозволив оцінити як позитивні результати впровадження мотиваційних програм, так і виявити суттєві обмеження, які стримують розкриття потенціалу працівників.

Зокрема, серед виявлених проблем виокремлюється надмірне фізичне навантаження на працівників лінійного рівня, таких як кур'єри, оператори та сортувальники. Часті випадки понаднормової роботи без належного обліку та компенсації не лише суперечать нормам трудового права, а й спричиняють фізичне та емоційне виснаження персоналу, що, у свою чергу, веде до зниження продуктивності та зростання ризиків професійного вигорання. Відсутність прозорості в системі обліку робочого часу, нерегулярна виплата бонусів та премій, а також недосконалість механізмів оцінки результатів праці породжують відчуття несправедливості й демотивацію серед співробітників.

Особливу стурбованість викликає стиль управління в окремих підрозділах компанії, де домінує авторитарний підхід, що унеможливлює ініціативність працівників, знижує довіру до керівництва та ускладнює внутрішню комунікацію. Брак зворотного зв'язку, недостатня підтримка з боку безпосередніх керівників, а також моральний тиск — усе це формує несприятливий психологічний клімат у колективі. Додатковим деструктивним чинником виступає незадовільний рівень побутових умов у деяких регіональних офісах та терміналах, включаючи відсутність гарячого харчування, зон відпочинку та належної інфраструктури.

Крім того, пандемія COVID-19 виявила структурну неготовність компанії до підтримки працівників у дистанційному та гібридному форматах: відсутність централізованого забезпечення технічними засобами, компенсацій і чітких процедур значно ускладнила адаптацію до нових форматів роботи. Також було виявлено недостатній рівень аналітичного супроводу мотиваційної політики, що унеможлиблює об'єктивне оцінювання її ефективності та своєчасне оновлення стимулювальних заходів відповідно до змін на ринку праці.

Ситуація ускладнюється зовнішніми факторами — економічною кризою, інфляційним тиском, соціальною невизначеністю, а також безпековими ризиками, зумовленими воєнними діями. У таких умовах підприємства змушені переорієнтовуватись на короткострокові стратегії утримання персоналу, відкладаючи довгострокові інвестиції у розвиток людського капіталу.

Для забезпечення стійкого функціонування мотиваційної системи підприємства необхідно не лише вдосконалити окремі її елементи, а здійснити глибокий, комплексний перегляд усієї кадрової політики, з урахуванням сучасних викликів та потреб персоналу. Йдеться не лише про формальне оновлення інструментів стимулювання, а про стратегічну трансформацію підходів до управління трудовими ресурсами, що включає інтеграцію цифрових технологій, посилення соціального діалогу, розвиток лідерських компетенцій на всіх рівнях управління та формування сприятливого корпоративного клімату.

Передусім, доцільним є впровадження автоматизованих, прозорих і доступних для працівників систем обліку робочого часу, які дозволяють фіксувати фактичну присутність на робочому місці, тривалість перерв, понаднормову роботу тощо. Це сприятиме формуванню довіри до системи оплати праці, мінімізує конфліктні ситуації та забезпечить дотримання трудового законодавства. Такий інструмент також дозволяє ефективно аналізувати навантаження на персонал та виявляти структурні проблеми в організації праці.

Окрім цього, необхідно розробити адаптивні графіки роботи, які враховують специфіку операційної діяльності окремих підрозділів, фізичні та психологічні особливості працівників, а також можливості дистанційної або гібридної форми зайнятості. Це не лише знизить рівень перевтоми та професійного вигорання, але й дозволить працівникам краще поєднувати професійну діяльність із особистим життям, що позитивно впливає на рівень залученості та лояльності до компанії.

Критично важливим напрямом є інституціоналізація постійного, двостороннього зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом. Це передбачає регулярне проведення опитувань, фокус-груп, індивідуальних інтерв'ю, аналіз звернень і скарг персоналу. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність управлінських рішень і формувати довгострокову довіру всередині організації.

Також слід забезпечити уніфіковані побутові стандарти для всіх підрозділів підприємства, що включають доступ до якісного харчування, комфортних зон відпочинку, належного санітарного оснащення, зручного транспортування тощо. Забезпечення належних побутових умов не лише впливає на фізичне самопочуття працівників, але й є індикатором поваги з боку роботодавця, що суттєво підсилює мотиваційний потенціал.

У сучасних умовах значну увагу варто приділити також розвитку системи HR-аналітики. Йдеться про впровадження цифрових платформ для збору, обробки та аналізу даних про мотиваційні настрої персоналу, плинність кадрів, рівень залученості (employee engagement), індекс вигорання (burnout index), eNPS (індекс лояльності працівників) тощо. Ці інструменти надають можливість не лише фіксувати зміни у трудовій поведінці, але й прогнозувати ризики зниження ефективності, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно коригувати політику стимулювання.

Підсумовуючи викладене, слід наголосити, що лише системний, послідовний і науково обґрунтований підхід до формування мотиваційної політики —

орієнтований на гнучкість, персоналізацію та соціальну відповідальність — здатен забезпечити високий рівень задоволеності працівників, знизити кадрові ризики, зменшити плинність персоналу та підвищити ефективність усіх бізнес-процесів. У сучасному динамічному та нестабільному середовищі саме така політика стає запорукою не лише збереження, а й стратегічного зростання кадрового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bakker A. B., Demerouti E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward // Journal of Occupational Health Psychology. – 2017. – Vol. 22(3). – P. 273–285.
2. Cascio W. F., Boudreau J. W. The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management // Journal of World Business. – 2016. – Vol. 51(1). – P. 103–114.
3. LEAN – частина культурного коду Нової пошти [Електронний ресурс] // Премія HR-бренд Україна. – Режим доступу: <https://hr-brand.com/projects/lean-chastyna-kulturnoho-kodu-novoi-poshty-nova-poshta/> – Дата звернення: 29.04.2025.
hr-brand.com
4. Nova Poshta. Про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://novaposhta.ua/ru/o_kompanii
5. Staff Capital. Мотивація: внутрішня та зовнішня. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://staff-capital.com/motivatciya-vnutrennya-vneshnya/>
6. Turlo N., Litvin O. CLASSICAL AND TRANSITIONAL THEORIES OF MOTIVATION: ANALYSIS AND APPLICATION. International Humanitarian University Herald. Economics and Management. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-60-5> (дата звернення: 29.04.2025).
7. Бовтуненко А. О. Організація оплати праці в ТОВ «Нова Пошта» [Електронний ресурс] / А. О. Бовтуненко. – Київ: КНЛУ, 2022. – Режим доступу: <https://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/6173/>
8. Грабовська С. В. Мотивація праці як елемент управління персоналом / С. В. Грабовська // Агросвіт. – 2011. – № 11. – С. 38–41. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2011/9.pdf
9. Дордюк Є. Теорії мотивації особистості. Простір психологів. URL: <https://psychology.space/psypedia-post/teoriyi-motyvacziyi-osobystosti/> (дата звернення: 29.04.2025).

10. Жолонко Т., Гребінчук О. НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4> (дата звернення: 29.04.2025).
11. Іванілов О. С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 784 с.
12. Іляш О., Бірюкова В., Кошова І. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". Київ, 2022.
13. Кодекс корпоративної етики [Електронний ресурс] // Нова Пошта. – Режим доступу: <https://www.novapost.com/uk-ua/corporate-code-of-ethics/index.html> – Дата звернення: 29.04.2025.
14. Мантур-Чубата О., Рудь В. МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 6 (11).
15. Мотивація персоналу: види матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників [Електронний ресурс] // Школа бізнесу Нова Пошта. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti> – Дата звернення: 29.04.2025.
16. Мудрик Д. М. Удосконалення системи мотивації персоналу логістичних компаній (на прикладі ТОВ «Нова Пошта») [Електронний ресурс] / Д. М. Мудрик. – Хмельницький: ХНУ, 2022. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/items/b66a7816-cbbf-43b5-8533-87abb8ec1c2c>
17. Нематеріальна мотивація співробітників: види та приклади нематеріальної мотивації персоналу [Електронний ресурс] // Школа бізнесу Нова Пошта. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu> – Дата звернення: 29.04.2025.

18. Осінні перемоги профспілки: «Нова Пошта» – досягнення та покращення для працівників [Електронний ресурс] // Profspilka.org. – 2023. – Режим доступу: <https://profspilka.org/uk/osinni-peremohy-profspilky-nova-poshta-dosyahnennya-ta-pokrashchennya-dlya-pratsivnykiv> – Назва з екрана.
19. Поліщук О.Т., Поліщук О.А., Грибовченко С.С. Облік матеріальних та нематеріальних факторів мотивації працівників, їх вплив на результати діяльності. // Економіка і організація управління. – 2024. – № 1. – С. 65–72. – DOI: 10.31558/2307-2318.2024.1.7.
20. Продуктивність через навчання в воєнних умовах – Нова пошта – Премія HR-бренд Україна. URL: <https://hr-brand.com/projects/produktyvnist-cherez-navchannia-v-voiennykh-umovakh-nova-poshta/> (дата звернення: 30.04.2025)
21. Робота в Новій Пошті – кар'єра, розвиток, підтримка співробітників [Електронний ресурс] // Obozrevatel. – Режим доступу: <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchykh-2025-robotodavtsiv-nova-poshta/> – Дата звернення: 29.04.2025.
22. Сайко В. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОНЯТТЯ "МОТИВАЦІЯ" В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 36. С. 61–68.
23. Соколов А. В., Чернявська К. В. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу на ефективність діяльності підприємства // Науковий огляд. – 2015. – № 9 (19). – С. 1–5. – Режим доступу: <file:///D:/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/600-2512-1-PB.pdf>
24. Стратегія утримання персоналу Нової пошти скоротила плинність кадрів на 35% за чотири роки, - директорка з персоналу Ольга Лук'яненко. URL: <https://delo.ua/business/strategiya-utrimannya-personalu-novoyi-posti-skorotila-plinnist-kadriv-na-35-za-cotiri-roki-direktorka-z-personalu-olga-lukyanenko-434582/> (дата звернення: 30.04.2025).

- 25.Ширяєва Л., Зайнчуковська Д. Фактори, що впливають на мотивацію праці персоналу // Матеріали конференцій МЦНД. – 2024. – № 08.03.2024; Вінниця, Україна. – С. 19–20.
- 26.Яцковський В. М. Удосконалення системи мотивації персоналу логістичних компаній (на прикладі ТОВ «Нова Пошта», м. Хмельницький) : дипломна робота магістра : 051 Економіка. Управління персоналом та економіка праці / В. М. Яцковський ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2023. – 117 с