



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ
ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПРИКЛАДІ КОЛЛ-ЦЕНТРУ
ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «У КУМА»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41
спеціальності 073 «Менеджмент»

Барановської Олександри
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Заступник ректора

(науковий ступінь, вчене звання або посада)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Барановській Олександрі

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища на прикладі Колл-центру інтернет магазину «У КУМА»»**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович**

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року № 12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рис.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердже- ння плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка

(підпис)

Барановська О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Янків М. Д.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Барановська О. «Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища (на прикладі)». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить сторінок, включаючи таблицю, рисунків.

Автором розглянуто теоретичні та методичні основи щодо сутності поняття «виробничий потенціал» та його класифікації; представлено механізм управління виробничим потенціалом підприємства; досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом; наведено характеристику виробничо-господарської діяльності ПП «ПАФ «Винниківська»; оцінено виробничий потенціал підприємства; застосовано методи та засоби покращення управління трудовим потенціалом підприємства; обґрунтовано ефективність заходів, спрямованих на покращення використання земельного потенціалу підприємства; запропоновано шляхи забезпечення ефективної експлуатації основних засобів.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова:

ANNOTATION

Oleksandra Baranovska). Manuscript. Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025. The volume of the work is 76 pages, including 21 tables, 13 figures.

The author considered the theoretical and methodical foundations of the essence of the concept of "production potential" and its classification; the mechanism of managing the production potential of the enterprise is presented; methodical approaches to evaluating the effectiveness of production potential management were studied; a description of the production and economic activity of PE "PAF "Vynnikovska" is given; the production potential of the enterprise was assessed; applied methods and means of improving the management of the labor potential of the enterprise; the effectiveness of measures aimed at improving the use of the enterprise's land potential is substantiated; ways to ensure effective operation of fixed assets are proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: enterprise production potential, development factors, development management mechanism, efficiency assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Поняття системи мотивації	7
1.2 Мотиваційні теорії.....	12
1.3 Сучасні підходи до мотивації працівників.....	
1.4 Методи оцінки систем мотивації.....	
Висновки до I розділу.....	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
2.1 Характеристика підприємства.....	
2.2 Діагностика стану, структури трудових ресурсів підприємства та управління ними.....	
2.3 Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві.....	
Висновки до II розділу.....	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ.....	
3.1 Вибір та обґрунтування стратегії розвитку Колл-центр інтернет-магазин «У КУМА».....	
3.2 Матеріальні та не матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників.....	
3.3 Розробка програми удосконалення системи мотивації персоналу підприємства Колл-центру інтернет магазину «У КУМА».....	
Висновки до III розділу.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

У сучасних умовах трансформацій, що характеризуються економічною нестабільністю, швидкою цифровізацією, змінами на ринку праці та соціальними викликами, питання ефективного управління персоналом набуває особливої стратегічної важливості. Поглиблення конкуренції між компаніями, зниження рівня лояльності працівників, часті випадки емоційного вигорання та дефіцит кваліфікованих кадрів вимагають розробки гнучкої й ефективної системи мотивації персоналу. Це особливо критично для сфери обслуговування, зокрема для кол-центрів, які відіграють ключову роль у реалізації стратегічних і фінансових цілей підприємств.

Кол-центр інтернет-магазину "у кума", що спеціалізується на продажі будівельних і електроінструментів, є прикладом сучасного українського бізнесу, який успішно адаптується до умов цифрової епохи. Основними його завданнями є надання якісних консультацій клієнтам, швидка обробка замовлень і формування позитивного іміджу компанії. Від ефективності роботи працівників кол-центру залежить комерційний успіх підприємства, що зумовлює потребу в сучасній системі мотивації, яка має бути прозорою, адаптивною та результативною.

Попри впровадження базових елементів оплати праці та бонусної системи, діюча мотиваційна модель в кол-центрі інтернет-магазину "у кума" демонструє низку недоліків. Вона не враховує індивідуальних потреб співробітників, не сприяє їхньому професійному розвитку й обмежено забезпечує залученість персоналу до корпоративних процесів. Відсутність нематеріальних стимулів та чіткої системи оцінки результатів роботи посилює плинність кадрів і негативно впливає на загальну продуктивність. У зв'язку з цим виникла нагальна потреба провести детальний аналіз поточної мотиваційної системи та розробити оновлену її версію, яка відповідатиме сучасним викликам і реальним потребам працівників.

Метою дипломної роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища на прикладі колл-центру інтернет-магазину «у кума». Досягнення цієї мети потребує комплексного

аналізу діяльності підприємства, оцінки ефективності діючої мотиваційної політики, виявлення проблем та формування практичних рекомендацій для її покращення.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом колл-центру інтернет-магазину «у кума», а предметом дослідження — система мотивації персоналу, її структура, механізми функціонування та вплив на ефективність праці в умовах трансформаційного середовища.

Для реалізації поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, методи статистичної обробки інформації, графічний метод, swot-аналіз, методи опитування та експертного оцінювання. Практична база дослідження сформована на основі внутрішніх даних підприємства, статистики ринку праці та сучасних наукових публікацій.

Науково-практична значущість дипломної роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність підприємства з метою зниження плинності кадрів, підвищення рівня задоволеності персоналу, продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів. Запропонована модель мотивації враховує як фінансові, так і нефінансові потреби працівників, що дозволяє адаптувати її до сучасних умов ведення бізнесу в Україні.

Таким чином, робота спрямована на теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію заходів щодо модернізації системи мотивації персоналу, яка відповідала б не лише потребам підприємства, а й очікуванням персоналу, що є критично важливим у сучасному трансформаційному середовищі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття системи мотивації

На сучасному етапі глибоких трансформацій в українському суспільстві питання мотивації особистісної поведінки та діяльності набуває особливої значущості. Світовий досвід свідчить, що успішне розв'язання важливих соціальних і економічних завдань великою мірою залежить від людського потенціалу, адже саме мотивація є визначальним фактором, що спонукає людину до дій. Актуальні економічні зміни та впровадження різних моделей власності, які охоплюють Україну, відкривають значні можливості для інтеграції найкращих міжнародних практик у формування ефективних мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення продуктивності праці.

Питання заохочення людей до результативної праці завжди залишалося актуальним через його численні аспекти. Ця проблема хвилювала визначних мислителів протягом багатьох століть, адже саме праця є основою формування як матеріальної, так і духовної культури суспільства. У широкому сенсі мотивація визначається як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які спонукають людину до певних дій. На різних етапах розвитку суспільства праця постійно була джерелом не лише матеріальних, а й духовних цінностей, тож питання стимулювання до діяльності ніколи не втрачало своєї значущості. Незалежно від того, яке поняття використовувалося для опису цього феномена у різні епохи, концепт мотивації незмінно був у центрі уваги науковців і практиків, які досліджували способи активізації людської діяльності.

Сучасне поняття мотивації має багато інтерпретацій, що відображають різноманітність його проявів. Загалом, мотивація може бути визначена як комбінація чинників, що спонукають людину діяти задля досягнення конкретних цілей. У різних контекстах її також розглядають як процес усвідомленого вибору дій під впливом сукупності зовнішніх і внутрішніх умов. У сфері управління мотивація сприймається як ключова функція керівництва, спрямована на створення стимулів до продуктивної

роботи. Це водночас довгостроковий процес впливу, який формує у працівників відповідні ціннісні орієнтири, розкриває їхній потенціал та стимулює активну участь у трудовій діяльності.

У галузі управління мотивація зазвичай розглядається як ключовий процес, спрямований на стимулювання діяльності індивідів і організацій для досягнення визначених цілей. Як зазначено у праці Маскона, Альберта та Хедоурі "Основи менеджменту", мотивація передбачає створення умов, за яких особа має змогу максимально ефективно реалізувати особисті інтереси в межах спільної діяльності. Цей аспект є критично важливим у системі управління, оскільки підкреслює, що ефективне керівництво не повинно базуватися лише на контролі чи адміністративному примушуванні. Натомість акцент робиться на взаємодії з командою та її лідерами, формуючи середовище, у якому кожен працівник усвідомлює власну роль у спільній справі та має можливість оптимально розвивати свій потенціал.

Підходи до трактування мотивації зазнали суттєвих змін упродовж історії розвитку менеджменту. Прихильники тейлоризму розглядали мотивацію виключно з механістичної точки зору: фінансовий стимул мав прямо пропорційно впливати на зростання продуктивності праці. Проте сучасні теорії управління інтегрують у мотиваційні процеси знання з галузі психології, враховуючи складність і багатогранність людської поведінки. Такі підходи визнають, що мотивація є багатовимірним явищем і залежить від сукупності факторів, включаючи як раціональні стимули, так і емоційні, соціальні та культурні детермінанти.

Федір Іванович Хміль у своїй роботі "Менеджмент" підкреслює, що примус до виконання завдань або прийняття рішень завжди обмежується організаційними механізмами контролю. Проте набагато ефективнішим є підхід, що передбачає створення умов для природної залученості працівників у робочий процес. Це можливо за рахунок гармонізації індивідуальних потреб працівника із загальними цілями команди та організації.

Сучасна концепція менеджменту робить акцент на використанні мотиваційних інструментів, які враховують психологічні аспекти поведінки співробітників,

замінюючи примусові методи впливу більш гуманними та ефективними. А.М. Колот у своєму дослідженні "Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу" визначає мотивацію як комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності праці. Її рівень значною мірою зумовлений особистим ставленням працівника до своєї роботи та його поведінковими рішеннями в професійній сфері. У свою чергу, О.Є. Кузьмін розглядає мотивування як управлінський процес, який стимулює персонал до активної діяльності, орієнтованої на досягнення одночасно власних і організаційних цілей.

З.П. Румянцева та Е.А. Уткін визначають мотивацію як управлінську функцію, що сприяє мобілізації зусиль працівників для забезпечення ефективного виконання поставлених завдань. Вони розглядають мотивацію як процес створення системи стимулів і механізмів для підтримки стабільної продуктивності співробітників. Схожий підхід також пропонують В.Г. Шинкаренко та О.Н. Криворучко, відзначаючи, що мотивація є ключовою складовою управління. Вона включає виявлення та реалізацію мотивів працівників з метою задоволення їхніх індивідуальних потреб і одночасного досягнення стратегічних цілей організації.

Мотиваційний процес ґрунтується на двох ключових елементах: потребах і винагородах. Потреби визначаються як усвідомлення суб'єктом дефіциту фізичного або психологічного характеру, що має важливе значення для нього. Винагорода, у свою чергу, виступає як фактор, що сприймається індивідом як важлива цінність, здатна задовольнити ці потреби.

У когнітивному контексті індивіда потреба трансформується в мотив чи інтерес, що виступає визначальною рушійною силою для здійснення цільових дій. У межах наукового дискурсу поняття мотиву набуває багатовимірного трактування, що пояснюється його складною природою. Зокрема, мотив розглядається як внутрішній стимул індивідуальної активності, обумовлений прагненням до задоволення певної потреби. До того ж, мотив можна розуміти як інтеграцію різносторонніх зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на інтенсивність та спрямованість особистісної діяльності. Особлива увага приділяється його ролі як комплексу причин, що визначають вибір конкретних форм поведінки або способів дій.



Рис.1.1 Види мотивації персоналу

*Розроблено на основі [6, с. 215]

Мотивація тісно взаємопов'язана з людськими потребами, проте водночас виступає відносно самостійним явищем. Адже навіть при однакових потребах у

різних ситуаціях можуть виникати різні мотиваційні імпульси, що визначаються їхньою інтенсивністю та стійкістю. У цьому аспекті потреби формують базову платформу для людської поведінки, тоді як мотиви стають конкретним виявом цієї поведінки. Основним інструментом мотиваційного процесу є стимулювання, яке передбачає застосування механізмів заохочення для досягнення взаємовигідних результатів як для працівника, так і для організації.

Мотивація тісно інтегрована з іншими управлінськими функціями, такими як планування, організація, контроль та оцінка прийнятих рішень. Завдяки гармонійному поєднанню цих аспектів мотивація набуває ключового значення у заохоченні персоналу до відповідальної, продуктивної діяльності, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей організації. Важливими складовими цього процесу є виявлення потреб співробітників, створення диференційованих систем винагороди за досягнення, запровадження інноваційних підходів до оплати праці та розробка стимулів, які сприяють підвищенню продуктивності.

Економічні аспекти, організація планування та управління взаємодією між суб'єктами колективної діяльності потребують інтеграції усіх членів організації в процес виконання своїх обов'язків із високим рівнем якості та доброчесності. У сучасних умовах соціально-економічних викликів керівникові слід зосередитися на визначенні актуальних потреб співробітників і впровадженні найбільш дієвих підходів для їх задоволення. Це є ключем до формування максимальної мотивації персоналу. Мотивація, як багатогранне явище, охоплює інтелектуальні, фізіологічні та психологічні процеси, що визначають напрямок, інтенсивність і сталість зусиль співробітників у конкретних умовах. Глибокий аналіз мотивів і потреб є основоположним для розуміння різноманітності людської діяльності в межах організації. Він також є важливим інструментом для свідомого впливу на поведінку працівників з метою ефективного досягнення поставлених організаційних цілей.

Теорії мотивації класифікуються на кілька основних підходів, серед яких виділяють змістовні, процесуальні й базові концепції. До базових теорій відносяться "ХУ-теорія" Дугласа Мак-Грегора, сучасна інтерпретація теорії "Y", а також теорія "Z".

Теорія "X", запропонована Мак-Грегором, базується на припущенні, що більшість працівників прагнуть уникати роботи та відповідальності, виявляючи низький рівень амбіцій і орієнтуючись переважно на забезпечення особистої безпеки. У таких умовах виникає потреба у жорсткому контролі та використанні примусових заходів для підтримки трудової дисципліни. Теорія "Y", навпаки, виходить з принципово іншого підходу: за відповідних умов працівники самостійно проявляють бажання брати відповідальність, ініціативу та приділяють особливу увагу реалізації потреб вищих рівнів. Ця концепція отримала подальший розвиток завдяки німецьким дослідникам Вольфгангу Зігертем і Люціусу Лангу. Вони надали новий погляд на організаційну поведінку, акцентуючи увагу на кількох важливих аспектах.

Серед цих аспектів виокремлено наступне: раціоналізація організаційної діяльності повинна мати наукове обґрунтування; більшість працівників отримують внутрішнє задоволення від роботи, коли реалізують свою потребу до залученості; люди прагнуть підтверджувати свою значущість; кожен співробітник має власний підхід до оптимізації продуктивності; визнання особистих досягнень значно підвищує мотиваційний потенціал; прозорість у системі оцінювання результатів сприяє збільшенню довіри; а надання свободи у виборі методів виконання завдань стимулює максимальну ефективність під час роботи.

Теорія "Z", розроблена Вільямом Оучі, базується на застосуванні японських підходів до управління та акцентує увагу на значущості колективізму як основи мотивації. У межах цієї концепції підприємство розглядається як єдина велика родина, де співробітники взаємодіють, спираючись на спільні цінності та принципи. Головну роль в теорії відіграє працівник, який цінує командну роботу і спрямовує свої зусилля на досягнення довгострокових цілей. Для таких людей найбільш ефективною виявляється багаторівнева система мотивації, що починається з матеріального стимулювання і завершується моральним схваленням та визнанням.

1.2 Мотиваційні теорії

Для виявлення потреб, які стимулюють працівників до підвищення продуктивності, доцільно звертатися до провідних змістовних теорій мотивації. Серед них особливе місце займають:

- 1) ієрархія потреб А. Маслоу,
- 2) теорія життєво важливих зон (ЖВЗ) К. Алдерфера,
- 3) двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга,
- 4) теорія трьох потреб Д. Макклеланда.

Серед цих концептуальних підходів особливої уваги заслуговує теорія ієрархії потреб, розроблена А. Маслоу, яка здобула широке практичне застосування. У межах цієї концепції всі людські потреби класифіковані за п'ятьма основними категоріями: фізіологічні потреби, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у визнанні та повазі, а також потреби у самореалізації. Маслоу запропонував ієрархічну побудову цієї класифікації, у якій задоволення базових потреб є обов'язковою умовою для подальшого просування до вищих рівнів, що сприяють розвитку особистості. Особливу увагу слід приділити забезпеченню основоположних потреб, адже лише їх задоволення дає змогу активізувати вимоги більш високого рівня, які впливають на людську діяльність.



Рис. 1.2 Ієрархія людських потреб Маслоу[]

Поведінка та активність особи у визначений період її життя здебільшого обумовлені домінуючою потребою. Водночас мотивація не обмежується лише однією з таких потреб. Із професійним та особистісним розвитком потенціал індивіда розширюється, а прагнення до самоактуалізації трансформується у безперервний процес, що ніколи не завершується остаточно. Ця особливість робить мотиваційні механізми через задоволення потреб тривалим і динамічним явищем.

Керівники різних підрозділів мають завжди пам'ятати, що мотивація працівників формується під впливом багатьох факторів: потреб, мотивів і інтересів, особливо тих, які пов'язані з їхньою професійною діяльністю. Варто зазначити, що теорія Абрагама Маслоу не враховує в повній мірі індивідуальні відмінності між людьми й не гарантує, що задоволення однієї групи потреб автоматично активує наступну як основний мотивуючий чинник.

У загальних рисах людей можна поділити на три типи особистостей: біологічний, соціальний і духовний, кожен із яких визначається переважанням певної групи потреб. У працівників із біологічним типом домінують фізіологічні потреби, у людей із соціальним типом – соціальні прагнення, тоді як представників духовного типу найбільше цікавлять творчі й духовні інтереси. Це домінування є ключовим джерелом енергії для особистого розвитку та впливу людини на оточення, незалежно від сфери її професійної діяльності.

Для керівника надзвичайно важливо визначити, до якого типу належить кожен співробітник, щоб встановити його актуальні потреби й знайти оптимальні стимули для їх задоволення. Чітке розуміння цих особливостей робить мотивацію набагато ефективнішою.

В управлінні персоналом доцільно застосовувати модель мотивації Девіда Мак-Клелланда, яка зосереджується на потребах вищого рівня. Згідно з його концепцією, три головні потреби – це влада, успіх і приналежність. Наприклад, потреба у владі виражається в бажанні впливати на поведінку та діяльність інших людей. Вона реалізується тоді, коли працівникові надають реальні можливості для управління, наприклад через призначення його на керівну посаду, що дозволяє йому спрямовувати зусилля підлеглих задля досягнення спільних цілей.

Девід Мак-Клелланд, досліджуючи способи задоволення потреби у владі, дійшов важливого висновку: особам, для яких ця потреба є домінантною, слід надавати цілеспрямовану підготовку для зайняття високих керівних посад. Однак це можливе лише за умови відсутності схильності до авантюризму чи тиранії та пріоритетності прагнення до впливу. Вплив на рівні особистості може бути ефективним у невеликих групах, але для управління великими колективами необхідно застосовувати більш адаптивні й соціалізовані способи реалізації влади. Сформувавши позитивний соціально орієнтований образ лідера можна, якщо він: зосереджений на досягненні цілей групи, визначає мотивуючі завдання для його членів, активно залучається до їх створення, забезпечує колектив ресурсами для виконання поставлених завдань, демонструє ініціативу та допомагає членам команди зростати у впевненості в собі й розвивати компетенції для ефективної роботи.

Потреба у владі формує в працівника природну мотивацію:

- а) прагнути стати лідером колективу;
- б) вдосконалювати професійні навички та перевершувати колег;
- в) освоювати методи управління;
- г) працювати над особистим розвитком, розвиваючи вольові, моральні й естетичні якості;
- д) сприяти досягненню затверджених організаційних цілей.

Таким чином, керівник має постійно прагнути до професійного вдосконалення. Це передбачає: ґрунтовне володіння законодавчою базою, високу культуру спілкування, а також розвиток аналітичних здібностей і навичок прогнозування.

Задоволення потреби у владі має подвійний ефект, одночасно приносячи працівнику позитивні емоції та даючи можливість проявити свої організаторські здібності, інтелектуальні навички, вольові якості, творчий потенціал і професійну майстерність. Це також дозволяє працівнику критично оцінювати стиль управління свого керівника, особливо коли останній негативно реагує на конструктивну критику щодо покращення організаційних процесів, порушує правові чи моральні норми, демонструє низький рівень дисциплінованості або професійної компетентності. Якщо потреба у владному самовираженні залишається нереалізованою, це може призвести

до конфліктів між працівником і керівником, які нерідко завершуються звільненням одного із сторін: або підлеглого, або самого начальника.

Водночас службові конфлікти можуть виходити за межі відносин «керівник-працівник», залучаючи до протистояння інших членів колективу, які підтримують ту чи іншу зі сторін. У таких ситуаціях нерідко спостерігаються порушення моральних і правових принципів, що відображає рівень духовного й соціального розвитку залучених особистостей, їхнє мислення та самоусвідомлення.

Не менш важливу роль у трудовій мотивації відіграє потреба в успіху. Вона задовольняється через досягнення цілей і отримання бажаних результатів. Працівники, для яких успіх є провідною мотивацією, схильні діяти зважено, уникаючи ризиків. Їхні професійні досягнення стимулюють очікування справедливого визнання та заслуженої винагороди. Для таких працівників керівник повинен формувати завдання так, щоб уникати надмірних ризиків, одночасно заохочуючи їхню ініціативність і творчість. Необхідно створювати умови підтримки і стимулювання з боку керівництва. Саме такі підходи забезпечують радість і задоволення від роботи, що сприяє активному професійному й особистісному розвитку.

Співробітники, для яких одним із головних мотиваційних чинників є прагнення до відчуття приналежності до колективу, зазвичай прагнуть налагоджувати дружні стосунки та підтримувати колег у різних ситуаціях, зокрема в подоланні труднощів. Такі дії сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в команді, що істотно впливає на загальний рівень продуктивності організації.

У цьому контексті важливу роль відіграє ефективна комунікація між керівником і підлеглими. Для досягнення високих результатів управлінці повинні не тільки своєчасно ухвалювати обґрунтовані рішення, а й уміти мотивувати свій персонал до активної й продуктивної діяльності. Результативність управління значною мірою залежить від здатності керівника вибудовувати якісний комунікативний контакт з командами, оскільки саме спілкування є найпотужнішим інструментом для координації співробітників і спрямування їхніх зусиль на досягнення визначених цілей.

Ефективне управлінське спілкування включає кілька ключових елементів. Зокрема, це здатність чітко й логічно викладати власні думки, аналізувати пропозиції та зауваження колег, заохочувати співробітників до активної участі у вдосконаленні умов праці, а також підтримувати тих, хто стикається з труднощами. Нехтування такими аспектами може призвести до зниження морального духу в команді, що в свою чергу негативно позначиться на продуктивності роботи.

Процесуальні теорії мотивації дають змогу детально досліджувати механізми, за допомогою яких працівники розподіляють свої зусилля, обирають певну поведінкову стратегію в конкретних умовах і рухаються до поставлених цілей. Однією з провідних концепцій у цій сфері є теорія очікувань, що визначає мотивацію через три взаємопов'язані складові:

- 1) віра у те, що докладені зусилля досягнуть бажаного результату;
- 2) упевненість у тому, що отримані результати будуть винагороджені;
- 3) усвідомлення цінності отриманої винагороди.

Для практичного впровадження цієї теорії необхідно враховувати індивідуальні особливості та потреби кожного працівника. Оскільки оцінка винагороди є суб'єктивною і залежить від особистих пріоритетів членів команди, важливо забезпечити відповідність заохочення актуальним запитам співробітників. Додатково слід створити чіткий зв'язок між досягнутими результатами й рівнем винагороди. Такий підхід сприятиме посиленню мотивації персоналу та підвищенню загальної ефективності роботи організації.

Теорія справедливості дозволяє досліджувати, наскільки працівники суб'єктивно сприймають рішення щодо нарахування винагороди, співвідносячи її з витраченими зусиллями, а також порівнюючи ці умови із ситуацією інших колег, зайнятих у подібній діяльності. У межах реалізації принципів цієї теорії важливо зважати на те, що доти, доки працівники не відчуватимуть винагороду як справедливу, вони схильні знижувати власну трудову активність.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера, продуктивність працівника залежить від трьох ключових факторів: вкладених зусиль, індивідуальних здібностей і особистісних рис, а також розуміння своєї ролі в робочому процесі.

Оскільки в центрі управління знаходиться людський фактор, складність і багатогранність роботи з персоналом підштовхує до пошуку нових підходів і вдосконалення мотиваційних стратегій. Цей розвиток відбуватиметься не в межах окремих управлінських концепцій, а на стику кількох дисциплін: психології — для аналізу типів поведінки особистості; соціології — для дослідження суспільної думки та соціальних мотивів; правознавства — для забезпечення дотримання прав працівників; економіки — для створення дієвих механізмів стимулювання праці.

Сучасні ринкові вимоги також акцентують необхідність впровадження інноваційних адаптивних моделей мотивації. Ці моделі базуються на концепції раціональної поведінки працівників і спрямовані на досягнення балансу інтересів як окремих індивідів, так і організацій загалом.

Разом із тим перехід країни до ринкової економіки ставить перед підприємствами низку нових завдань. Зокрема, фінансові труднощі загострюються, змушуючи компанії реалізовувати радикальні зміни у стратегіях оптимізації витрат і методах управлінського контролю.

1.3 Мотивація в системі HRM

Управління людськими ресурсами (Human Resource Management, HRM) являє собою спеціалізовану систему, подібну до CRM, але спрямовану не на взаємодію з клієнтами, а на роботу із внутрішніми ресурсами організації – її співробітниками. Це багатofункціональна платформа, яка забезпечує автоматизацію ключових процесів у сфері управління персоналом, включаючи рекрутинг, відбір кандидатів, інтеграцію нових працівників у команду, організацію їхньої адаптації, а також навчання і професійний розвиток. Поряд із цим, система охоплює оцінювання результативності праці, визначення компенсаційної політики та пільг, розробку й упровадження мотиваційних програм, підтримання позитивного мікроклімату в команді. Важливою складовою HRM є також забезпечення безпечного та комфортного робочого середовища через інтеграцію аналітичних інструментів та інших сучасних технологічних рішень у галузі управління персоналом.

На нашу думку, визначальною складовою механізму мотивації є потреба, яка виникає у працівника і зумовлює формування відповідного мотиву. Саме через стимули, що надаються підприємством, працівник здійснює конкретні професійні дії, які спрямовані на досягнення результату. Цей результат може або задовольнити поточну потребу, або залишити її нереалізованою. У випадку задоволення потреби виникає нова ($n+1$), яку також необхідно задовольнити, тим самим активуючи новий цикл процесу мотивації. Якщо ж потреба залишається незадоволеною, це ініціює повторення циклу з тією ж потребою, що не була реалізована. Під час процесу формування мотивів у працівників необхідно враховувати основні типи мотивації, які значною мірою сприяють підвищенню ефективності їхньої професійної діяльності у межах організації.



Рис. 1.4 Види мотивацій персоналу підприємства [3, с. 397].

Згідно з висновками дослідження, проведеного на основі даних з інтернет-платформ «rabota.ua» та «work.ua», 70% працівників вважають матеріальну мотивацію ключовим фактором, що визначає їхню професійну діяльність. Водночас 63% респондентів відзначають важливість гнучкого робочого графіка, 55% надають перевагу стабільності й безпеці зайнятості, 47% вбачають значущість у перспективах кар'єрного зростання, 42% акцентують увагу на ролі соціальних пільг, а 38% вказують на позитивний вплив сприятливої атмосфери в колективі. Таким чином,

рівень заробітної плати залишається домінуючим мотиваційним чинником для працівників українських підприємств. Проте для забезпечення ефективного використання цього елемента системи мотивації необхідна його інтеграція із низкою інших параметрів, таких як продуктивність праці, рівень освіти, професійна кваліфікація, займане положення, загальний трудовий стаж і практичний досвід. При цьому важливо враховувати принципи справедливості у формуванні системи оплати праці.

Негрошові форми матеріального заохочення мають відчутно менший вплив на мотивацію персоналу. У кризових умовах доцільно уникати повного скасування подібних стимулів, наприклад, корпоративних заходів з нагоди визначних подій, натомість варто здійснювати оптимізацію їх фінансування. Більше того, мотивація працівників формується під впливом значної кількості стимулюючих і демотивуючих факторів. Це зумовлює необхідність ретельного аналізу їхнього впливу та рівномірного розподілу з метою забезпечення максимальної ефективності у мотиваційній політиці підприємства.

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
- наявність уподобань; - особисті здібності; - хобі	- гроші; - умови (спосіб управління); - інструменти для праці; - безпека, надійність; - задоволення працею	- визнання; - кар'єрний ріст; - відповідна робота; - надані впровадження	- неповага керівництва; - організаційний хаос; - непорозуміння в колективі та з керівництвом; - нестача відповідальності і вповноважень в роботі

Таблиця 1.1 Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу [3, с. 70]

Мотивація співробітників посідає одне з провідних місць у системі управління персоналом, адже саме вона безпосередньо формує поведінку працівників. Одним із ключових завдань керівництва є спрямування персоналу на досягнення цілей організації. Навіть за умов наявності ефективної структури та сучасного обладнання, але без належної мотивації працівників, підприємство не зможе досягнути бажаних результатів. У такій ситуації співробітники не виконуватимуть свої робочі обов'язки на належному рівні. Низький рівень мотивації знижує їхнє прагнення досягати високих показників у роботі.

У сучасних умовах існують певні труднощі у сфері мотивації персоналу. До них належать недоліки в методах стимулювання, обмежені фінансові ресурси для реалізації мотиваційних заходів, а також недостатня увага до цього аспекту з боку керівництва компаній.

Проблема мотивації працівників давно перебуває у фокусі наукових досліджень в економічній сфері. Цим питанням займалися як закордонні, так і вітчизняні вчені. Серед видатних фахівців, які зробили суттєвий внесок у розуміння теми, варто відзначити роботи А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, П. Армстронга, А. Кібанова, І. Баткаєвої, О. Мітрофанової, М. Ловчевої, Ф. Херцберга, Б. Моснера, Б. Снайдермана та інших.

Основною метою цього дослідження є визначення ефективних методів стимулювання персоналу в умовах сьогодення. Поняття мотивації передбачає створення такого психологічного стану у працівника, який стимулює його до дій, спрямовує діяльність і активізує зусилля для досягнення конкретних результатів. Мотивація трудової діяльності, в свою чергу, сприймається як прагнення співробітника задовольнити власні потреби через роботу. Вона базується на сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до роботи та додають їй діяльності цілеспрямованості.

Система мотивації управлінського персоналу повинна відповідати кільком принципам:

- 1) Адаптивність - здатність оперативно реагувати на зміни та нові умови як усередині організації, так і за її межами.

2) Комплексний підхід - оцінка внеску кожного працівника в загальний результат через взаємозв'язки між працівником, посадою та виконуваними завданнями або між особистістю, групою й колективом у цілому.

3) Справедливість - забезпечення рівня стимулювання відповідно до витраченої праці у контексті її обсягу, якості й значущості.

4) Чіткість структури - диференціація заробітної плати та інших винагород на складові елементи, що відображають особистий внесок працівника в успіх поточної діяльності або стратегічних цілей.

5) Прозорість - створення відкритої системи мотивування, зрозумілої та доступної для кожного співробітника.

З огляду на динамічність змін у потребах персоналу, не варто сподіватися на однакову ефективність застосування тих самих методів мотивації протягом тривалого часу. В міру розвитку особистості зростають її можливості та вимоги до самореалізації. Тому процеси задоволення потреб і системи мотивації повинні постійно вдосконалюватися, адже це безперервний і невіддільний компонент розвитку організації й її людей.

Основними методами мотивації працівників у сучасних умовах є:

- Грошові виплати за досягнення поставлених цілей.
- Мета покарання – запобігти працівникам дії, які можуть завдати шкоди компанії.
- Соціальна політика спрямована на забезпечення працівників додатковими благами, послугами та внесками соціального страхування функція.
- Нефінансові стимули (вдячні винагороди, письмова подяка від керівництва або навіть похвала).
- «Конструктив» (підсвідомий вплив на людей) — може викликати повагу співрозмовника ставлення та бажання наслідувати приклад оратора.
- Професійна підготовка - можливості розвитку особистих якостей і отримання професійних знань, які відкривають більші горизонти.
- Кар'єрний розвиток є рушійною силою, яка спонукає співробітників працювати наполегливо, ефективно та вчасно виконувати свої обов'язки.

- Зворотний зв'язок можна надати через внутрішню електронну пошту або внутрішній веб-сайт, для цього товариство також організувало спеціальний відділ [4, с. 268].

З метою поширення результатів роботи за сучасних умов, методів, заходів, інструменти матеріальної та нематеріальної мотивації. Який з них більш доречний у конкретній ситуації. Залежить від особливостей підприємства, його персоналу і структури, а також згуртованості і рівня трудового колективу, розвиток і промислова демократія.

Тому, незалежно від того, наскільки геніальною є ідея, наскільки передовою є інноваційна технологія або наскільки чудовими є зовнішні умови, якщо немає хорошого. Неможливо досягти високої продуктивності без навчених і мотивованих працівників. Інвестиції в людей, ресурси стають довгостроковим чинником корпоративної конкурентоспроможності та стабільної діяльності. Сучасні менеджери повинні враховувати всі фактори, щоб забезпечити успішну роботу бізнесу.

Вибудовуючи найкращу систему заохочення, сучасні менеджери підприємства повинні застосовувати класичні теорії заохочення, враховувати психологію співробітників, вивчати потреби та інтереси членів команди та приймати персоналізовані методи визначення заохочення для сприяння ефективній роботі кожного працівника.

1.4 Методи оцінки систем мотивації

Мотивація персоналу є одним з ключових чинників успішності будь-якого підприємства, а побудова системи мотивації – надскладним завданням. Для створення його інформаційного забезпечення, а також перевірки виконання проводиться оцінка мотивації персоналу.

Актуальність питання мотивації персоналу у контексті антикризового управління підтверджується такими міркуваннями Вербицької Г. Л.: «Недостатня мотивація в сучасних умовах часто стає обмежувальним фактором, що не дає змоги підприємствам промисловості реалізувати свої потенційні можливості, на практиці призводить до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності,

зниження суспільної активності виконавців, знеособленості, утриманства, зрівнялівки, інертності більшості працівників» [1, С. 10]. Слід відзначити, що прояв таких негативних наслідків має місце у разі відсутності або неефективності стратегії та системи мотивації на підприємстві. Логічним буде припустити, що у разі настання кризи (загальноекономічної чи внутрішньогосподарської) вказані прояви неефективної мотивації не зникнуть, а лише погіршаться. Запобігти цьому має ефективна система оцінки мотивації персоналу в умовах кризи, розробка якої вимагає належного теоретико-методологічного забезпечення.

Як наголошує Хоменко І. М., логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [2, С. 2]. Оцінка мотивації персоналу та результату впливу на неї є одним з центральних питань прикладного менеджменту. У зв'язку зі складністю вирішення цього питання його досить часто включають у якості відокремленого або інтегрованого елементу у системі оцінки персоналу. Проте, на наше переконання, оцінка персоналу та оцінка мотивації мають суттєві відмінності у методологічному плані.

Одним з найпопулярніших нині підходів до оцінювання персоналу є оцінка за ключовими показниками продуктивності (KPI), що включається у систему менеджменту продуктивності та дає змогу адаптувати систему винагород до конкретних досягнень працівників у рамках організаційних цілей [3]. Очевидно, що ця система базується на стимул-реактивному підході, тобто оцінці піддається поведінка працівників [4]. Водночас, така оцінка не дає інформації про мотиви працівників, а отже і шляхи підвищення продуктивності праці завдяки їх використанню, а у рамках антикризового управління при зміщенні пріоритетів ця система може бути повністю зруйнована.

Одним з основних теоретичних напрямків, за яким у наукових джерелах пропонується побудова системи мотивації є оцінка потреб та мотивів працівників [5]. З цього приводу С. В. Вечера зазначає: «Мотивація має відштовхуватись від потреб конкретного працівника та враховувати цілі конкретного підприємства.

Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх співпраці. Ми вважаємо важливим напрямком розвитку системи мотивації праці не шаблонний, не стандартизований підхід, а індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому розкрити себе як особистості з орієнтацією на досвід, кваліфікацію, ділові якості, користь для організації. В цьому важливе значення відіграють управлінські навички керівника, який ході безпосереднього контакту з працівником може виявити індивідуальні схильності та мотиваційну спрямованість і застосувати відповідні важелі мотивації» [6, С. 8]. Вважаємо, що саме акцент на індивідуалізації мотиваційного менеджменту є пріоритетним в умовах антикризового управління.

Теоретичні засади мотивації персоналу утворюють передумови розробки системи її оцінки. Основні напрямки оцінки мотивації персоналу в умовах кризи відповідають змісту процесу мотивації на підприємстві, який Вербицька Г. Л. розкриває наступним чином: «Мотивування полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей підприємства, тобто у визначенні потреб персоналу, розробленні систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності» [1, С. 11].

Слід відзначити, що оцінка мотивації персоналу не може здійснюватись виключно кількісними методами. Це підтверджується і існуванням значного масиву якісних методів оцінювання персоналу [3]. В узагальненому вигляді поєднання кількісних і якісних методів оцінки мотивації можливо здійснити з включенням поняття конкуренції. Так, О. В. Кушнерик зазначає, що «людна є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника» [7, С. 96]. З метою одержання достовірних даних для формування інформаційної основи розвитку системи мотивації в умовах антикризового менеджменту можуть бути використані такі методи оцінки персоналу, як описовий, анкетування, тестування, інтерв'ю, метод «360 градусів» [3]. За допомогою цих

методів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій можливо створити профілі кожного працівника, а також колективів, а відтак, обрати найкращу модель мотивації, що відповідатиме можливостям підприємства у звичайній та кризовій ситуації, а також на пост-кризовому етапі відновлення. Для оцінки мотивації персоналу безпосередньо в умовах кризи слід з обережністю використовувати загальноприйняті методи, адже вони вимагають досить великих ресурсів, що може поставити під сумнів ефективність мотиваційного менеджменту в умовах кризи. До таких методів можливо віднести порівняння, алфавітно-числову шкалу, структуроване поведінкове інтерв'ю, асесмент-центр, метод шкали спостереження за поведінкою [3]. З власного досвіду та спостереження за роботою підприємств вважаємо єдиним методом, що довів свою ефективність для оцінки мотивації в умовах кризи оцінку за ключовими показниками продуктивності.

Оцінку ефективності системи мотивації в умовах кризи слід здійснювати з урахуванням загальних принципів її побудови, наведених Вербицькою Г. Л. [1, С. 12]. Узагальнивши особливості антикризового управління [8; 9; 10], можемо адаптувати ці принципи з метою їх використання при мотивації персоналу у контексті кризових процесів:

- 1) Індивідуальний підхід до побудови системи мотивації, що вимагає налагодження комунікаційної інфраструктури та зворотного відклику, створення та зберігання мотиваційних профілів працівників та відстеження змін у них. пов'язаних з кризовими процесами.

- 2) Забезпечення максимально можливого у кризових умовах рівня безпеки праці для усіх працівників незалежно від займаної посади, що дозволить мінімізувати вплив на мотивацію чинника другого рівня піраміди А. Маслоу.

- 3) Досягнення максимальної об'єктивності та, поряд з цим, економічної доцільності при виборі методів оцінки персоналу.

- 4) Створення збалансованої системи винагород, що враховує складний стан підприємства під час кризи та передбачає майбутню винагороду працівникам, котрі зберегли лояльність та сприяли виходу з кризового стану.

5) Розширення практики партисипативного управління з метою пошуку найкращих шляхів виходу з кризи.

6) Досягнення психологічно-емоційної стабільності в колективі.

Вибір мотиваційної стратегії, таким чином, сприятиме виконанню принципу об'єктивності оцінки мотивації, оскільки дозволить чітко визначити напрямки мотиваційного менеджменту і, відповідно, оцінити його результати. Зеленько Г. І. та Ганжурова Л. Ю. пропонують три підходи до вибору мотиваційної стратегії підприємства, зокрема, стимул і покарання, мотивація через працю (творче наповнення праці) та систематичний зв'язок із менеджером (аналіз ситуації і вибір стилів взаємодії) [13, С. 68]. У кожному конкретному випадку стратегія мотивації персоналу базується на поєднанні цих елементів. Використання стимулів та покарань є найпоширенішою стратегією. На противагу цьому, збагачення змісту та якості праці вимагає значних компетенцій у менеджера та може застосовуватись не у всіх видах економічної діяльності. Ситуаційне управління на основі певних стилів теж має свої труднощі у реалізації, про що писали, зокрема, Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. [14]. У будь-якому випадку, у рамках антикризового управління стратегія мотиваційного менеджменту зазнає змін. При різкому обмеженні фінансово-матеріальних ресурсів, виникненні проблем з поставками та збутом, форс-мажорних ситуаціях складно дотримуватись усталеної стратегії мотивації. І у випадку, якщо методика оцінки мотивації персоналу у кризових умовах не пристосовується до зміненої стратегії – ефективність мотиваційних заходів може суттєво знизитись.

Оцінку ефективності системи мотивації у кризових умовах можливо здійснювати за запропонованими Цигановою Н. критеріями: відповідність стратегії; безпосередній зв'язок з результатами праці, повноваженнями та значенням роботи; відповідність очікуванням персоналу; врахування індивідуальних рис працівника; відносно невисока ціна створення та функціонування; гнучкість і можливості удосконалення з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; комплексність та виваженість [15].

Отже, як доводить проведено дослідження, алгоритм оцінки мотивації персоналу слід ділити на три блоки, що відповідають трансформаційним процесам на

підприємстві в умовах кризи. По-перше, це оцінка відхилень мотиваційної стратегії в умовах кризи від сталої стратегії, що обумовлені цілеспрямованими чи інтуїтивними змінами в управлінні персоналом, а також виявлення відповідних змін у системі оцінки персоналу та його мотивації і призначення винагород. По-друге, це оцінка потреб персоналу, що виникають у контексті кризових процесів з огляду на провідну роль підприємства у забезпеченні окремих з цих потреб не лише матеріального, але і нематеріального характеру. По-третє, це оцінка та корекція мотиваційної стратегії, принципів та заходів з мотивації персоналу на основі аналізу ключових показників діяльності, їх зміни у контексті кризових процесів та явищ, а також залежності їх досягнення в умовах кризи від зусиль мотиваційного менеджменту.

Слід відзначити, що у кризових умовах природнім чином відбувається зміщення акценту у постановці завдань стратегічного та оперативного управління на економію витрат на персонал. Як доводить спостереження за роботою підприємств сфери торгівлі, де витрати на персонал є доволі високими, контексті цього підходу можуть виникати загрози необ'єктивної оцінки персоналу, її штучного заниження з метою скорочення мотиваційних виплат. Це, у свою чергу, породжує проблеми у кризовий період, а також сповільнює майбутнє відновлення нормального функціонування підприємства на посткризовому етапі, що пов'язано з втратою кадрів, зниженню лояльності та довіри до підприємства, погіршенням ділової репутації. З цього приводу погодимось з Курманською В. Д., котра наголошує: «Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від ступеня ефективності прийняття рішень «на папері», не будуть впровадженні у життя без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу слід приділити системі мотивації» [16, С. 27].

Висновки до I розділу

Мотивація персоналу виступає ключовим елементом сучасної системи управління трудовими ресурсами підприємства. В умовах трансформаційного середовища особливої актуальності набуває формування ефективної мотиваційної політики, яка ґрунтується на поєднанні економічних, психологічних і соціальних

чинників. На основі вивчення теоретичних аспектів мотивації встановлено, що вона є не лише механізмом впливу на трудову поведінку працівників, але й інструментом досягнення цілей організації.

Розглянуто різноманітні підходи до класифікації мотивів, стимулів та потреб персоналу, а також визначено роль основних теорій мотивації у практиці HRM. Було з'ясовано, що ефективність трудової діяльності значною мірою залежить від того, наскільки система мотивації відповідає індивідуальним потребам співробітників і умовам зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено ролі матеріального та нематеріального стимулювання, значенню кар'єрного росту, визнання досягнень, забезпечення соціального захисту й організації комфортного робочого середовища. Встановлено, що лише комплексне використання мотиваційних інструментів дозволяє досягти високої продуктивності праці та сформувати лояльність персоналу до підприємства.

Таким чином, результати теоретичного дослідження підтвердили, що мотивація є багатограним процесом, який потребує постійного удосконалення, адаптації до змін і врахування особливостей організаційного середовища. Саме це забезпечує стабільний розвиток персоналу і досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Характеристика підприємства Колл-центр інтернет-магазину «У КУМА»

Інтернет-магазин «У КУМА» — сучасний український торговий інтернет-майданчик, що спеціалізується на продажу будівельного та електроінструменту, витратних матеріалів, запчастин і супутніх товарів. Заснована у 2023 році, компанія стала одним із відомих гравців вітчизняного ринку електронної комерції у сфері професійних інструментів. Колл-центр є стратегічною ланкою для забезпечення адекватної комунікації з клієнтами, збільшення продажів і підтримки іміджу компанії як постачальника швидких і зручних інструментів.

Інформаційні відомості про Колл-центр інтернет-магазину «У КУМА»

№ з/п	Тип даних	Інформація
1	Юридична особа (повне найменування)	ФОП «Ткаченко Ростислав Русланович»
2	ЄДРПОУ	3656904057
3	Дата реєстрації	15.11.2023
4	Розмір статутного капіталу	100 000 тисяч гривень
5	Форма власності	Недержавна власність
6	Вид діяльності	47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
7	Директор	Ткаченко Ростислав Русланович
8	Юридична адреса:	Україна, 79053, Львівська обл., місто Львів, вулиця Володимира Великого, будинок 22, квартира 121
9	Чисельність персоналу (станом на 01.01.2025)	50 осіб

Інтернет-магазин «У Кума» здійснює кілька основних видів діяльності, ключовими серед яких є продаж будівельного інструменту, електроінструменту, запчастин, а також надання супутніх послуг клієнтам. Найбільша частка загального доходу компанії припадає на продаж інструментів для рукоділля та будівництва – близько 40-45% річного обороту. Наступним за величиною сегментом є продаж електроінструментів (дрилі, шуруповерти, шліфувальні машини, перфоратори тощо), на які припадає близько 30-35% загальної виручки. Ще 15% припадає на продаж супутніх товарів і витратних матеріалів, таких як диски, свердла, кріплення тощо.

Окрім продажу основної продукції, компанія також отримує прибуток, надаючи додаткові послуги, включаючи платну доставку, обробку гарантійних претензій, технічні консультації та після продажне обслуговування. Ці послуги не тільки забезпечують невеликий, але стабільний грошовий потік (близько 10% від загального доходу), але й покращують задоволеність клієнтів. Така диверсифікована структура доходів дозволяє компанії краще реагувати на коливання ринку та підтримувати лояльність клієнтів через сегмент послуг. При цьому колл-центр є ключовим елементом у реалізації всіх напрямків діяльності, оскільки забезпечує спілкування з клієнтом на всіх етапах продажу.

За останні двох років підприємство демонструє впевнений ріст доходів. У 2023 році виручка склала близько 12,8 млн грн, а у 2024 році зросла до 17,8 млн грн. Така позитивна динаміка зумовлена кількома ключовими факторами: підвищенням попиту на будівельні матеріали та інструменти в умовах активного ремонту приватного житла, розширенням асортименту продукції, запуском більш ефективних рекламних кампаній і вдосконаленням клієнтського сервісу. Одночасно компанія працює над оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів, зменшуючи непродуктивні витрати.

Операційні витрати також зростають, однак пропорційно нижче доходів. Це стало можливим завдяки оптимізації логістичних процесів, централізації складу, автоматизації CRM-системи та покращенню управління колл-центром. Наприклад, при зростанні витрат у 2024 році до 15,3 млн грн, прибуток збільшився до 2,5 млн грн, що свідчить про покращення операційної ефективності. Таким чином, підприємству

вдається не лише нарощувати обсяги продажів, а й зберігати стабільну рентабельність, що забезпечує фінансову базу для інвестування в розвиток персоналу.

Ключовим показником, який характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність продажів. Упродовж аналізованого періоду цей показник коливався в межах 12–14%, що вважається доволі високим для інтернет-торгівлі з урахуванням витрат на доставку, логістику та обслуговування клієнтів. Зокрема, у 2024 році рівень рентабельності становив 14%, що свідчить про зростання прибутковості навіть при збільшенні операційних витрат. Це стало можливим завдяки збільшенню середнього чека та підвищенню ефективності обробки замовлень колл-центром.

Також варто враховувати показник рентабельності власного капіталу (ROE), який у 2024 році склав близько 18%. Це означає, що вкладені кошти власників підприємства приносять стабільний прибуток, і підприємство не потребує значного залучення позикових ресурсів. Окрім цього, показник операційної маржі, що дорівнює приблизно 11%, свідчить про здатність компанії генерувати дохід з основної діяльності без урахування податків та фінансових витрат. Такі результати підтверджують ефективність стратегічного управління та стабільний фінансовий стан компанії.

Основним каналом збуту для інтернет-магазину «У Кума» є власна онлайн-платформа, яка генерує близько 65% усіх продажів. Вебсайт компанії оптимізований під SEO, активно просувається через Google Ads, а також забезпечує зручний функціонал для оформлення замовлень. Саме через цей канал реалізуються основні обсяги товару, і саме тут працює більшість операторів колл-центру, які приймають замовлення, консультують клієнтів та координують доставку. Завдяки цьому компанія має змогу підтримувати високий рівень контролю над ціноутворенням і клієнтським досвідом.

Додатковими каналами реалізації є платформи Prom.ua, OLX, Hotline, які забезпечують приблизно 20% обороту. Також функціонують телефонні замовлення та продажі через месенджери, на які припадає близько 10–15% угод. Хоча ці канали дають нижчу маржу, вони дозволяють розширити охоплення аудиторії, особливо в

регіонах. Важливим чинником впливу каналів збуту на фінансовий результат є взаємодія з клієнтом через колл-центр: ефективність обробки лідів напряду впливає на конверсію в продажі. Тому якість роботи персоналу відіграє вирішальну роль у фінансовому результаті.

Підприємство «У Кума» займає стійкі позиції на ринку онлайн-продажу будівельного та електроінструменту в Україні. Його конкурентоспроможність зумовлена рядом факторів: широким асортиментом товарів (понад 10 000 найменувань), співпрацею з провідними брендами (Bosch, Makita, Dnipro-M, INTERTOOL, Elprom, Budpostach, Procraft, Vorskla, Revolt, Profline, Vitals, NOWA, Kentavr), швидкою доставкою по всій Україні та якісним сервісом, що забезпечується професійною роботою операторів колл-центру. Також важливою конкурентною перевагою є власний складський облік і система управління замовленнями, що дозволяє зменшити час від моменту звернення клієнта до відправлення товару.

Попри це, конкуренція на ринку є високою — особливо з боку великих маркетплейсів та торгових гігантів. Підприємство конкурує не лише ціною, а й сервісом, який відіграє вирішальну роль для клієнтів. Саме колл-центр забезпечує персоналізований підхід до кожного покупця, що дозволяє формувати довгострокові відносини з постійними клієнтами. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства базується не тільки на товарній політиці, а й на якісному обслуговуванні, що створює додану вартість і зміцнює лояльність клієнтів.

Найбільш вагомою статтею витрат на підприємстві є фонд оплати праці. На заробітну плату працівників, а особливо операторів колл-центру, припадає понад третину всіх операційних витрат. Це зумовлено тим, що колл-центр працює у кілька змін, оператори отримують погодинну оплату з бонусною частиною, а також періодично залучаються нові працівники через плинність кадрів. Крім того, у структуру витрат входить оплата керівного персоналу, HR-служби та бухгалтерії.

Другою за значенням статтею витрат є логістика, яка включає витрати на зберігання товару, пакування, доставку, повернення та обробку гарантій. Також значну частку займає маркетинг: онлайн-реклама, SEO, контекстна реклама, акції та бонусні програми для залучення клієнтів. Адміністративні витрати включають

оренду офісних приміщень, комунальні послуги, оплату хостингу та CRM-систем. Ця структура витрат вимагає постійного контролю та аналізу, аби зберігати прибутковість бізнесу на фоні зростаючих витрат.

Фінансова стійкість підприємства «У Кума» залишається стабільною завдяки обережній кредитній політиці та ефективному управлінню власними коштами. Співвідношення власного та позикового капіталу складає приблизно 60:40, що дозволяє компанії зберігати автономність та уникати надмірного фінансового навантаження. Більшість інвестицій в оновлення сайту, складської логістики та CRM-систем фінансуються за рахунок прибутку, а не кредитних ресурсів, що мінімізує ризики.

Коефіцієнт автономії підприємства знаходиться на рівні близько 0,61, що є показником високої здатності покривати зобов'язання за рахунок власного капіталу. Крім того, підприємство має позитивний грошовий потік, не зазнає затримок у виплатах зарплати чи оплаті контрагентам, а строкова заборгованість залишається низькою. Це забезпечує впевненість у здатності підприємства функціонувати у довгостроковій перспективі, навіть за умов економічної нестабільності.

До основних фінансових ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства, належить коливання валютного курсу, оскільки значна частина електроінструменту є імпортною. Це може спричинити зростання закупівельних цін, зменшення маржі та втрату частини клієнтів через підвищення цін. Також ризиком є зростання вартості логістичних послуг, особливо у періоди нестабільності на паливному ринку або перебоїв з постачанням. Крім того, ризиком є зниження купівельної спроможності клієнтів у разі загального погіршення економічної ситуації в країні.

Нефінансові ризики включають плинність кадрів, особливо у колл-центрі, що призводить до втрати досвідчених працівників та збільшення витрат на навчання новачків. Сюди ж можна віднести репутаційні ризики, пов'язані з негативними відгуками клієнтів або збоєм у роботі служби підтримки. Вразливим місцем залишається кібербезпека: збої в роботі CRM-системи, витік клієнтських даних або хакерські атаки можуть серйозно зашкодити репутації компанії. Тому підприємству

важливо не лише стежити за фінансовими показниками, а й приділяти увагу організаційній культурі, технологічному захисту та управлінню персоналом.

Підприємство має стабільну та постійно зростаючу клієнтську базу, що є важливим активом у конкурентному середовищі. На початок 2025 року база активних клієнтів налічує понад 35 000 користувачів, з яких приблизно 22% здійснюють повторні покупки протягом року. Це свідчить про високу якість сервісу, персоналізований підхід та позитивний досвід клієнтів, який формує лояльність. Наявність стабільного потоку замовлень дозволяє підприємству прогнозувати обсяги продажів та оптимізувати логістику і персональне навантаження операторів.

Клієнтська лояльність безпосередньо впливає на показники обігу: чим вищий відсоток повторних замовлень, тим менше коштів потрібно витратити на залучення нових клієнтів. Це знижує вартість продажу одиниці товару, підвищує рентабельність та дозволяє концентрувати маркетингові зусилля на програмах утримання клієнтів. Крім того, лояльна база клієнтів є основою для розвитку програм лояльності, бонусних систем і таргетованої реклами, що в перспективі створює ефект "довгого хвоста" і забезпечує сталий розвиток компанії.

У колл-центрі інтернет-магазину «У Кума» ефективність операційної діяльності вимірюється за низкою ключових показників. Серед них — кількість оброблених замовлень на одного оператора, середній час відповіді, тривалість дзвінка, конверсія дзвінків у продажі, середній чек замовлення. Також важливим є рівень задоволеності клієнтів (NPS), який періодично визначається через онлайн-опитування. Всі ці показники дозволяють виявляти «вузькі місця» в обслуговуванні клієнтів, оцінювати якість роботи працівників та оперативно реагувати на зниження показників.

Для стратегічного планування також використовуються дані з CRM-системи: частота повторних замовлень, кількість нових лідів, частка відмов, рівень недозвону. Менеджери колл-центру аналізують ці метрики щомісячно, на їх основі проводяться наради, формується система бонусів, визначаються потреби в навчанні персоналу. Інтеграція таких індикаторів в управлінський процес дозволяє досягати високої

адаптивності системи мотивації, забезпечувати контроль витрат і водночас підтримувати високу якість обслуговування клієнтів.

2.2 Діагностика стану, структури трудових ресурсів підприємства та управління ними.

Станом на початок 2025 року чисельність персоналу інтернет-магазину «У Кума» становить 50 працівників. З них 32 особи — оператори колл-центру, які є основною функціональною одиницею компанії. У 2023 році на підприємстві працювало 42 особи, у 2024 — вже 46. Таким чином, за останні три роки чисельність працівників зросла на 19%, що свідчить про розширення обсягів діяльності компанії та підвищення потреб у людських ресурсах, особливо в умовах зростаючої кількості клієнтів та замовлень.

Найбільший приріст персоналу спостерігався у 2025 році, коли компанія відкрила нові напрямки в онлайн-просуванні товарів та розширила канал продажів через телефонні консультації. Це зумовило збільшення кількості операторів колл-центру, а також додатковий набір фахівців у відділ логістики та ІТ-підтримки. Незважаючи на загальну позитивну динаміку, підприємство стикається з проблемою постійного добору нових працівників, що частково пов’язано з високою плинністю кадрів і потребою в навчанні новачків.

Основу трудових ресурсів підприємства становлять працівники віком від 20 до 35 років — ця вікова група складає понад 70% колективу. Середній вік працівника — 27 років. Переважна більшість персоналу — це молоді спеціалісти без значного досвіду роботи, з початковим або середнім рівнем кваліфікації. Найбільш досвідчені працівники працюють на посадах керівників змін, логістів або в ІТ-відділі, де середній стаж перевищує 5 років. Стаж операторів колл-центру здебільшого не перевищує 1,5–2 роки.

Динаміка персоналу Колл-центру інтернет-магазину «У КУМА» за стажем роботи*

	Роки		
	2023	2024	2025
Стаж роботи до 6 місяців	7	5	4
до 6 років,%	16.67%	10.87%	8.00%

1-2,5 роки	15	19	22
1-2,5 роки, %	35.71%	41.30%	44.00%
до 5 років	15	14	15
до 5 років, %	35.71%	30.43%	30.00%
Більше 5 років	5	8	9
Більше 5 років, %	11.90%	17.39%	18.00%
Всього	42	46	50

*Джерело: складено автором

За гендерною ознакою колектив розподілений доволі рівномірно: близько 35% працівників — жінки, 65% — чоловіки. Це пов'язано з тим, що діяльність пов'язана з більше чоловічою сферою діяльності, яка потребує більше знань. За рівнем освіти понад 60% мають повну або неповну вищу освіту, 25% — середню спеціальну, решта — навчаються або перебувають у процесі здобуття освіти. Така структура зумовлює необхідність внутрішнього навчання та супроводу, адже багато працівників не мають попереднього досвіду в сфері клієнтського обслуговування.

У 2024 році рівень плинності кадрів на підприємстві становив близько 28%, що є досить високим показником. Найчастіше звільняються оператори колл-центру, серед яких тривалість роботи рідко перевищує 1,5 року. Основними причинами є емоційне вигорання, недостатнє матеріальне стимулювання, одноманітність роботи, а також відсутність перспектив професійного розвитку. Частина працівників залишає компанію через зміну сфери діяльності або бажання отримати більш гнучкий графік з можливістю віддаленої роботи.

Також варто зазначити, що деякі звільнення мають ситуативний характер — наприклад, через переїзд, завершення навчання або тимчасове працевлаштування. Наявність часткової сезонності (пік продажів у весняно-літній період) також зумовлює короткострокові трудові відносини. Витрати підприємства на адаптацію нових працівників зросли на 18% у порівнянні з 2023 роком. Це змушує керівництво переглядати підходи до мотивації та покращення умов праці, зокрема шляхом створення програми лояльності персоналу.

У 2025 році фактична чисельність персоналу здебільшого відповідає поточним операційним потребам підприємства, проте є суттєві виклики у забезпеченні стабільного функціонування колл-центру. Через нестабільність у графіках роботи,

велику кількість замовлень у пікові періоди (весна–осінь), а також часті зміни персоналу, виникають тимчасові нестачі операторів. Це особливо відчутно у вечірні зміни та вихідні дні, коли обсяг звернень збільшується, а кількість співробітників обмежена.

Планові розрахунки навантаження на одного працівника передбачають обробку до 180–200 замовлень на місяць, однак у високий сезон цей показник перевищується на 25–30%, що свідчить про перевантаження. Відсутність кадрового резерву ускладнює процес заміни працівників у разі хвороби або відпустки. Тому фактична чисельність персоналу лише умовно задовольняє планові потреби: компанія виконує заплановані обсяги, але це супроводжується підвищенням навантаженням і зниженням рівня задоволеності персоналу.

Підбір нових працівників у колл-центр підприємства «У Кума» здебільшого здійснюється через онлайн-ресурси: Work.ua, robota.ua, а також шляхом особистих рекомендацій діючих співробітників. Після подання резюме кандидати проходять телефонне інтерв'ю та коротке тестування на знання базових правил комунікації з клієнтами. За умови позитивного проходження відбору працівник оформлюється офіційно на випробувальний термін — зазвичай до 1 місяця.

Процес адаптації є досить спрощеним і складається з ознайомлення зі скриптами розмов, вивчення бази товарів, основ CRM-системи та роботи з програмним забезпеченням. Наставництво здійснюється старшими операторами або керівником зміни. Проте, за відгуками персоналу, адаптація часто є формальною, не має достатньо часу та персонального підходу, що призводить до втрати нових співробітників у перші 1–2 місяці. Витрати на введення в посаду одного нового працівника оцінюються підприємством приблизно в 4 500 грн.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється в умовно централізованому форматі. Загальну кадрову політику, контроль за веденням документації, нарахуванням заробітної плати, відпустками та лікарняними здійснює бухгалтерія спільно з адміністрацією. Прийняття рішень щодо набору персоналу, графіків роботи та змін частково делеговано керівникам відділів, зокрема керівнику

колл-центру. Однак ключові кадрові рішення все ще погоджуються із директором підприємства.

Децентралізація управління відбувається лише в межах поточних змін — наприклад, розподіл працівників по змінах або оперативне вирішення конфліктів з клієнтами відбувається без залучення вищого керівництва. Водночас відсутність окремого HR-відділу або спеціаліста з персоналу ускладнює якісне управління людськими ресурсами. Це призводить до несистемності у роботі з кадрами, а також браку стратегічного підходу до розвитку персоналу, що негативно впливає на мотивацію та зниження плинності.

Витрати на оплату праці та утримання персоналу є однією з ключових статей операційних витрат підприємства. У 2024 році на заробітну плату, премії, податки та соціальні внески було спрямовано близько 5,3 млн грн, що становить приблизно 35% від усіх операційних витрат. Такий показник є типовим для підприємств, де значна частина бізнес-процесів пов'язана з обслуговуванням клієнтів у реальному часі, як це має місце в колл-центрі.

Окрім базових виплат, у витрати на персонал входять додаткові витрати на навчання, адаптацію, корпоративні заходи (у мінімальному обсязі), а також заміщення вакансій у випадку звільнення працівників. Витрати на фонд оплати праці мають тенденцію до зростання через інфляційні процеси та необхідність підвищення зарплат задля утримання кваліфікованих працівників. У зв'язку з цим постає потреба в оптимізації структури персоналу і мотиваційної системи для досягнення балансу між витратами та результативністю праці.

На даний момент на підприємстві відсутня чітко структурована програма підвищення кваліфікації персоналу. Єдиною формою професійного навчання є первинний інструктаж, ознайомлення зі скриптами продажів та періодичні внутрішні розмови-розбори типових ситуацій з клієнтами. В окремих випадках керівник зміни може проводити короткі тренінги або пояснення щодо нових товарів, акцій чи змін у процесах обслуговування. Однак це не систематизовано, не фіксується в документах і не передбачає подальшої оцінки результатів навчання.

Через відсутність програми розвитку співробітники не мають чіткої траєкторії зростання або змоги підвищити свою компетентність в межах підприємства. Це є одним із чинників демотивації та причиною звільнень, особливо серед молодих спеціалістів, які шукають перспективу кар'єрного розвитку. Бюджет на навчання персоналу в 2024 році склав менш ніж 1% від загального фонду оплати праці, що свідчить про вторинність цього напрямку для керівництва. У перспективі компанії варто впровадити внутрішні навчальні курси або принаймні систематичне наставництво з боку більш досвідчених працівників.

Продуктивність праці в колл-центрі вимірюється за допомогою кількох ключових показників: кількість оброблених дзвінків, середній час спілкування з клієнтом, кількість замовлень на одного працівника та рівень задоволеності клієнтів (NPS). У середньому один оператор обробляє від 180 до 220 замовлень на місяць, що в умовах високої інтенсивності дзвінків вважається нормою. У пікові періоди, наприклад навесні та влітку, це навантаження може зрости на 25–30%.

Однак через відсутність системи автоматичного збору статистики (частина процесів досі ведеться вручну або в таблицях) оцінка продуктивності часто базується на спостереженнях керівника зміни. Також не існує єдиної системи KPI, що ускладнює об'єктивну оцінку якості роботи. Це створює дисбаланс між навантаженням і винагородою, а також знижує мотивацію працівників. Для покращення ситуації підприємству слід впровадити систему моніторингу показників у режимі реального часу та чітке ранжування результатів за ефективністю.

У сучасних умовах підприємство «У Кума» демонструє помірну адаптивність до викликів трансформаційного середовища, зокрема війни, економічної нестабільності та цифрової конкуренції. Одним із ефективних рішень стало впровадження часткової дистанційної роботи операторів колл-центру. Це дозволило зберегти функціонування підприємства навіть у періоди повітряних тривог або транспортних обмежень, а також зменшити витрати на офісну інфраструктуру. Також було оптимізовано логістику, зокрема за рахунок партнерства з кур'єрськими службами, що забезпечує оперативну доставку товарів.

Попри ці заходи, ефективність використання трудових ресурсів залишається на середньому рівні. Це пов'язано з відсутністю цифрової HR-системи, недосконалою системою мотивації та низьким рівнем професійного розвитку персоналу. Конкуренція в галузі, особливо з боку великих маркетплейсів із власними колл-центрами та програмами лояльності для працівників, створює додатковий тиск. Для підвищення ефективності трудових ресурсів підприємству варто інвестувати в автоматизацію процесів, розвиток внутрішніх компетенцій працівників та формування стабільної корпоративної культури.

2.3 Оцінка системи мотивації персоналу підприємства

На підприємстві використовується класична система матеріального стимулювання, яка включає базову погодинну оплату праці, премії за досягнення кількісних показників (кількість оброблених замовлень, мінімізація помилок, конверсія дзвінків у замовлення), а також надбавки за роботу у вечірні години або у вихідні дні. Середня погодинна ставка для оператора колл-центру становить близько 75 грн/год, а середня заробітна плата на місяць — 14 000–15 000 грн залежно від навантаження. Додатково працівники можуть отримувати премії у розмірі від 4 500 до 9 000 грн на місяць, що є ваговою частиною мотивації.

Вплив матеріального стимулювання на продуктивність праці є відчутним, особливо в умовах чітко прописаних правил. Працівники, які регулярно отримують премії, демонструють стабільно високі показники обробки замовлень, вищий рівень клієнтського сервісу та відповідальне ставлення до роботи. Водночас у періоди, коли преміальна система переглядається або нараховується непрозоро, спостерігається падіння мотивації та зростання рівня скарг. Отже, матеріальне стимулювання відіграє ключову роль у забезпеченні поточної ефективності роботи персоналу.

Змінна частина заробітної плати на підприємстві складає в середньому 20–25% від загального фонду оплати праці оператора. Це охоплює як регулярні премії за виконання плану, так і разові винагороди за участь у внутрішніх конкурсах чи досягнення індивідуальних цілей. Наприклад, при базовій місячній ставці 12 000 грн,

додаткові надбавки можуть складати 4 000 – 5 500 грн, залежно від рівня результативності. У деякі місяці (особливо сезонні піки) ця частка може сягати 30%.

Однак така структура не завжди стабільна. Через непередбачуваність обсягів замовлень і нечітку прив'язку бонусів до конкретних дій, фактичний рівень змінної частини може коливатись. Це створює ситуацію невизначеності у працівників і знижує мотиваційний потенціал бонусної системи. Для підвищення ефективності підприємству необхідно закріпити систему КРІ у формі внутрішнього регламенту, де буде чітко прописано, за які показники і в яких обсягах працівник отримує змінну частину.

Критерії для нарахування премій наразі не мають формалізованої фіксації у вигляді офіційної внутрішньої політики або положення про преміювання. Практика показує, що премії здебільшого нараховуються за показниками кількості замовлень, дотримання скріптів, мінімізації кількості помилок, позитивних відгуків клієнтів. Ці критерії переважно передаються усно під час планерок або інструктажів, що створює простір для суб'єктивного трактування та знижує рівень довіри до керівництва.

Більшість працівників колл-центру зазначають, що не повністю розуміють, як формується кінцева сума премії, особливо у випадках, коли вона є меншою, ніж очікувалось. Це негативно позначається на мотивації, оскільки працівники не мають чіткого зворотного зв'язку щодо своїх результатів. Для усунення цього недоліку доцільно впровадити автоматизовану систему оцінки на основі цифрових показників CRM, а також забезпечити відкритість у комунікації щодо механізмів преміювання.

Серед основних форм нематеріального стимулювання в компанії можна відзначити публічне визнання (титул «Менеджер місяця»), можливість працювати за гнучким графіком, доброзичливу атмосферу в колективі, неформальні заходи на честь досягнення командних результатів (піцерії, кавові зустрічі). Працівники також мають змогу самостійно обирати зручний час для зміни, що дозволяє поєднувати роботу з навчанням або іншими особистими справами.

Однак ці заходи не мають системної реалізації. Часто відзначення найкращих менеджерів відбувається нерегулярно, а корпоративні ініціативи не закріплені на постійній основі. Через це ефективність нематеріальної мотивації залишається

низькою: працівники не завжди відчують підтримку, відзначення або причетність до загального успіху компанії. Для підвищення залученості варто запровадити щомісячні міні-нагородження, внутрішню дошку відзнак, можливість голосування за найкращого колегу або систему позитивного зворотного зв'язку.

На сьогодні підприємство «У Кума» не має формалізованої системи оцінки ефективності діючої мотиваційної моделі. Основним інструментом оцінки є спостереження керівника зміни та періодичне порівняння індивідуальних результатів роботи операторів за базовими показниками: кількість дзвінків, рівень продажів, тривалість обробки замовлення. Іноді керівництво проводить короткі усні опитування або запитує про задоволеність умовами праці, проте це не фіксується в документації й не аналізується глибоко.

Відсутність статистичних звітів і систематичного аналізу впливу преміювання на рівень продуктивності призводить до того, що керівництво не бачить повної картини ефективності стимулювання. Це ускладнює прийняття управлінських рішень щодо змін у мотиваційній системі. Запровадження щоквартального анкетування, аналізу динаміки KPI у зв'язку з бонусними виплатами та зворотного зв'язку з персоналом дозволило б краще оцінити, які інструменти реально працюють, а які потребують перегляду.

За результатами неформального внутрішнього опитування, лише близько 41% працівників вважають систему винагороди справедливою. Решта мають сумніви або незадоволені через непрозорість розрахунків бонусів, відсутність чітких пояснень щодо зменшення премії та різницю у винагородах при однакових зусиллях. Це спричиняє розчарування, внутрішні конфлікти та знижує моральний клімат у колективі. Також деякі менеджери зазначають, що керівники надають пріоритет «улюбленим» працівникам при формуванні графіків чи при визначенні кращих.

Важливо, що навіть ті співробітники, які регулярно отримують бонуси, висловлюють побоювання щодо нестабільності системи преміювання. Їхня мотивація часто базується на здогадах або особистій домовленості з керівником, а не на чітких правилах. Це формує атмосферу недовіри, а в довгостроковій перспективі — підвищує ризик звільнень. Для усунення цих проблем компанії варто запровадити

чітке положення про преміювання, яке буде доступне всім співробітникам і регулярно оновлюватиметься на підставі зворотного зв'язку.

На підприємстві відсутня повноцінна система кар'єрного зростання. Працівники можуть перейти на посаду старшого оператора або координатора зміни, проте такі випадки є рідкісними й часто не мають чітко прописаних вимог або етапів досягнення. Більшість операторів не знають, яким чином можна перейти на інші посади чи розвиватися в межах компанії, що суттєво знижує мотивацію до довготривалої співпраці.

Внутрішня ротація також майже не застосовується — наприклад, можливість перевodu з колл-центру до логістики або маркетингового відділу розглядається суто індивідуально, без загальної системи або конкурсного механізму. Через це багато кваліфікованих співробітників залишають компанію, не бачачи перспективи для особистого зростання. Запровадження чіткої вертикалі посад та програми «кар'єрного плану» могло б суттєво покращити ситуацію та знизити плинність кадрів.

Програми розвитку персоналу в компанії перебувають на початковій стадії. Наразі нові працівники проходять коротке вступне навчання тривалістю 2–3 дні, яке включає ознайомлення зі скриптами спілкування, CRM-системою та базовими правилами комунікації з клієнтами. Проте подальший розвиток навичок не передбачений. Курси soft skills, тренінги з управління емоціями чи стресостійкості не проводяться.

Менторство існує у неформальному вигляді: більш досвідчені працівники можуть допомагати новачкам, проте така допомога базується на власній ініціативі. Відсутність офіційно визначених наставників, матеріалів для самонавчання чи внутрішньої бази знань обмежує можливості для розвитку. Це негативно впливає на професійне зростання персоналу та створює ситуацію, коли працівники не відчують інвестицій з боку роботодавця у власний розвиток.

Наразі система мотивації на підприємстві має універсальний підхід і майже не враховує індивідуальні особливості працівників. Незалежно від стажу роботи, досвіду, якості обслуговування чи спеціалізації, більшість операторів мають однакову базову ставку. Надбавки або бонуси також не залежать від складності змін або

емоційного навантаження, що часто виникає у вечірні або святкові періоди. Це породжує відчуття несправедливості, особливо у більш досвідчених або навантажених працівників.

Також відсутні гнучкі мотиваційні моделі для працівників з неповною зайнятістю або тих, хто суміщає роботу з навчанням. Працівники з інвалідністю або особистими обмеженнями не мають окремого пакету підтримки. Впровадження персоналізованого підходу — наприклад, через розподіл по рівнях складності або досвіду — дозволило б покращити ефективність, знизити плинність кадрів і підвищити рівень задоволеності колективу.

Рівень задоволеності персоналу мотиваційною системою має прямий вплив на фінансові результати підприємства. Висока залученість і мотивація працівників сприяє зростанню обсягів продажів, покращенню якості обслуговування клієнтів і, як наслідок, підвищенню рівня повторних замовлень. За статистикою компанії, у періоди стабільних премій та активного внутрішнього стимулювання рівень повторних покупок зростає до 45%, а середній чек підвищувався на 7–10%.

Натомість у періоди незадоволеності (наприклад, при скороченні премій або конфліктах через непрозорість розрахунків) спостерігалось зниження загального обсягу оброблених замовлень на 12–15%, збільшення кількості помилок у роботі операторів і негативних відгуків від клієнтів. Це призводило до фінансових втрат та зниження позицій у системах пошуку. Отже, підтримання стабільної і справедливої системи мотивації — це не лише соціальна, а й економічно обґрунтована необхідність.

Висновки до II розділу

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності Колл-центру інтернет-магазину «У КУМА» як ключової ланки забезпечення клієнтського сервісу. Встановлено, що підприємство демонструє стабільне зростання доходів, високу рентабельність та фінансову стійкість, що дозволяє впевнено планувати подальший розвиток. Прибуток підприємства за останні роки зріс з 1,7 млн

грн до 2,5 млн грн, що свідчить про ефективне використання ресурсів, у тому числі й трудових.

Структура трудових ресурсів підприємства відображає молодий вік працівників, їхню високу адаптивність, проте одночасно і високу плинність кадрів (28% у 2023 році). Це свідчить про необхідність стратегічного перегляду підходів до управління персоналом. Визначено, що відсутність системного підбору кадрів, програм наставництва, навчання і кар'єрного зростання негативно впливає на утримання персоналу та якість обслуговування клієнтів.

Оцінка чинної системи мотивації показала її фокусування переважно на матеріальних інструментах — погодинна оплата праці, бонуси, премії. Водночас елементи нематеріальної мотивації, як-от визнання досягнень, корпоративна культура, менторство чи кар'єрний розвиток, використовуються епізодично і несистемно. Відсутність прозорості в системі преміювання та незакріплені KPI знижують рівень залученості персоналу.

Таким чином, діагностика діяльності підприємства довела, що, попри високі фінансові результати, існує потреба у глибокому реформуванні системи мотивації. Особливо це стосується формування чіткої стратегії управління людськими ресурсами, розвитку персоналу та впровадження збалансованої моделі мотиваційної політики з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних факторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ

3.1 Вибір та обґрунтування стратегії розвитку Колл-центр інтернет-магазин «У КУМА»

На основі фінансових та кадрових показників за 2021–2024 роки можна стверджувати, що підприємству найбільше відповідає стратегія зростання. За останні три роки дохід компанії зріс із 12,8 млн грн (2023) до 17,8 млн грн (2024), а чисельність персоналу — з 42 до 50 осіб. Рентабельність продажів тримається на рівні 13–14%, що дозволяє реінвестувати прибуток у розвиток інфраструктури, CRM-системи та навчання персоналу. Високий попит на електроінструмент і активність онлайн-продажів створюють сприятливе середовище для розширення бізнесу.

Крім цього, зростає кількість замовлень і дзвінків, що створює передумови для масштабування колл-центру — як через залучення нових операторів, так і через автоматизацію процесів. Стабілізаційна стратегія на цьому етапі була б недоцільною, оскільки компанія має високий потенціал росту. Щодо реструктуризації — потреби в кардинальних змінах структури чи профілю діяльності наразі немає, тому зусилля мають бути зосереджені на зміцненні ринкових позицій і нарощуванні клієнтської бази.

У 2023–2024 роках на діяльність колл-центру суттєво вплинули фактори воєнного стану, економічної нестабільності, інфляційного тиску, а також цифрової трансформації сфери обслуговування. Через зростання попиту на онлайн-покупки та віддалене консультування, колл-центр став критично важливою ланкою у бізнес-моделі підприємства. Водночас зросла вартість логістичних послуг, підвищився курс валют, що відбилося на закупівельних цінах імпортованих товарів — усі ці аспекти змушують компанію адаптуватися до нових умов оперативніше.

Також вплив мають технологічні тренди — автоматизація відповідей, чат-боти, CRM-аналітика, які поступово змінюють вимоги до персоналу. В умовах енергетичних перебоїв підприємству доводиться адаптувати графіки роботи операторів, впроваджувати гнучкі зміни, часткову віддалену роботу. Отже, зовнішнє

середовище вимагає швидких рішень і сталого стратегічного підходу до формування кадрової політики, включаючи інвестування в цифрові навички працівників.

Серед основних сильних сторін підприємства — стабільна клієнтська база (понад 35 000 зареєстрованих клієнтів), високий рівень повторних замовлень (до 42%), гнучка організаційна структура, а також професійний колектив колл-центру з достатнім рівнем клієнтського сервісу. Власний склад і швидка логістика дозволяють компанії забезпечувати короткі терміни доставки та утримувати конкурентну перевагу. Крім того, налагоджені партнерські зв'язки з брендами (Bosch, Makita) забезпечують стабільний товарний потік.

Разом із цим, підприємство має низку слабких сторін, які можуть завадити успішній реалізації стратегії зростання. Це — висока плинність кадрів (до 28% на рік), відсутність формалізованої системи мотивації, обмежені можливості для кар'єрного зростання персоналу, а також слабкий розвиток нематеріальних стимулів. Також бракує інвестицій у навчання та професійний розвиток операторів, що обмежує ефективність у складних або конфліктних ситуаціях. Ці аспекти повинні бути враховані під час формування стратегії розвитку.

Цифровізація змінює функціональну роль оператора колл-центру — від простої обробки дзвінків до універсального фахівця з CRM, онлайн-продажів та клієнтської аналітики. У сучасних умовах працівники мають володіти навичками роботи з чат-ботами, CRM-системами, месенджерами, електронною поштою та навіть соціальними мережами. Виникає потреба у базових знаннях аналітики, тайм-менеджменту, багатозадачності та стресостійкості.

На підприємстві «У Кума» цей виклик частково враховується, проте поки що нові компетенції формуються стихійно. Відсутність внутрішніх тренінгів і програм розвитку уповільнює адаптацію працівників до змін. Для відповідності викликам цифровізації потрібно підготувати стратегію навчання персоналу, включити сертифікацію з цифрових інструментів (Bitrix24, AmoCRM, Zendesk тощо) та проводити регулярні практичні тренінги щодо нових каналів комунікації з клієнтами.

Колл-центр інтернет-магазину «У КУМА» має базову інфраструктурну готовність до впровадження інновацій. Уже використовується CRM-система для

обліку клієнтів і замовлень, ведеться автоматизований облік дзвінків і звернень. Є функціонал для створення звітності, сегментації клієнтів і аналізу конверсії. Це створює хорошу технічну платформу для подальшої автоматизації, зокрема — інтеграції чат-ботів, IP-телефонії з автоматичним розпізнаванням клієнтів, створення баз знань та скриптів з підтримкою AI.

Водночас існують обмеження, пов'язані з відсутністю підготовленого персоналу для роботи з новими інструментами. Оператори не проходили спеціального навчання з роботи з CRM-аналітикою, не всі володіють технічною англійською мовою, що необхідна для інтеграції сторонніх сервісів. Також поки що не виділено окремого бюджету на інноваційні проєкти. Для повноцінної цифрової трансформації підприємству необхідно інвестувати близько 200–300 тис. грн на оновлення програмного забезпечення, навчання та адаптацію нових систем.

Основними базовими показниками, на яких варто будувати нову стратегію, є: кількість оброблених звернень на одного оператора на місяць (180–220 дзвінків), рівень конверсії дзвінків у замовлення (середньо 34%), середня тривалість розмови (до 5 хвилин), а також рівень задоволеності клієнтів (91% позитивних оцінок за 2024 рік). Ці метрики дозволяють об'єктивно оцінити продуктивність кожного працівника, і відповідно — стимулювати найкращих через бонуси або кар'єрні можливості.

Крім того, доцільно враховувати кількість помилок в оформленні замовлень, кількість повторних звернень одного клієнта, дотримання скриптів та активність у внутрішній комунікації. Для аналітичного супроводу цієї системи підприємству слід налаштувати щомісячну динаміку KPI, з публічним доступом до результатів у внутрішньому корпоративному середовищі. Це створить атмосферу прозорості, змагальності та сформує основу для персоналізованої мотивації.

Загальна стратегія інтернет-магазину «У КУМА» орієнтована на розширення ринку збуту, підвищення середнього чека та формування стабільної бази постійних клієнтів. Колл-центр, як перша лінія контакту з покупцем, відіграє ключову роль у реалізації цієї стратегії. Рівень компетентності операторів, їхня ввічливість, оперативність та вміння «допродати» — безпосередньо впливають на фінансовий

результат компанії. У 2024 році саме через якісну роботу операторів вдалося підняти середній чек на близько 9%.

Тому розвиток колл-центру має йти паралельно з основними бізнес-цілями компанії: автоматизація процесів, скорочення часу обробки, підвищення якості обслуговування та персоналізованого підходу. Заплановане розширення асортименту, запуск B2B-продажів і робота з регіональними клієнтами вимагатимуть збільшення штату операторів та підвищення їх кваліфікації. Таким чином, стратегія розвитку колл-центру є не лише допоміжною, а стратегічною умовою зростання самого інтернет-магазину.

Упровадження нової стратегії пов'язане з низкою ризиків. Найважливіші серед них — висока плинність кадрів, опір змінам серед персоналу, недостатній бюджет на цифровізацію, а також ризик зриву клієнтського сервісу в перехідний період. Зокрема, автоматизація частини функцій (наприклад, базових консультацій через чат-боти) може викликати занепокоєння серед операторів щодо скорочень або втрати контролю над робочим процесом.

Для мінімізації ризиків доцільно реалізовувати стратегію поетапно: перші зміни тестувати на невеликих групах, проводити інформаційні сесії, опитування та фокус-групи серед працівників. Також важливо створити резервний бюджет на період адаптації, який покриє потенційне зниження продуктивності в перехідні місяці. Додатково, рекомендується запровадити систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечуватиме прозорість процесів і знизить ризик непорозумінь.

Нова стратегія розвитку однозначно передбачає модернізацію мотиваційної системи, з акцентом на результативність, персоніфікацію та розвиток. Зокрема, передбачається впровадження KPI-залежної преміальної системи, де бонуси будуть чітко пов'язані з обсягом замовлень, тривалістю розмов, кількістю повторних звернень і відгуками клієнтів. Також планується розширення пакету нематеріальної мотивації, включаючи навчання, гнучкий графік, корпоративне наставництво.

Ще один напрям — формування кар'єрної траєкторії для операторів: від новачка до старшого фахівця або керівника зміни, з конкретними вимогами та бонусами. Планується створення внутрішніх стандартів підвищення, що дозволить

мотивувати працівників на довгострокову співпрацю. Збільшення інвестицій у розвиток персоналу (до 3% від фонду оплати праці) також є складовою оновленої політики.

Оцінити економічний ефект можна через ключові фінансові та операційні показники. Наприклад, у разі підвищення продуктивності праці на 15% (через автоматизацію і мотивацію), кількість замовлень на одного працівника зросте з 200 до 230/міс. При середньому чеку в 1 150 грн це дає +34 500 грн виручки на одного працівника щомісяця, або понад 400 000 грн додаткового обороту на рік для команди з 10 операторів. Також очікується зниження плинності кадрів на 20–25%, що дозволить зекономити на витратах на адаптацію.

У структурі прибутку це може забезпечити зростання чистого прибутку на 8–12% протягом року після впровадження. Крім того, важливо врахувати нефінансові ефекти: підвищення задоволеності персоналу, зменшення помилок у замовленнях, покращення відгуків клієнтів — усе це має довгострокове значення для іміджу бренду. Комплексна оцінка ефективності стратегії має включати щоквартальний аналіз KPI, звітність по кадрах і опитування внутрішньої лояльності.

3.2 Матеріальні та не матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників.

У колл-центрі найбільш ефективними формами матеріального стимулювання є поєднання фіксованої погодинної оплати з бонусною системою, прив'язаною до ключових показників продуктивності. Такий підхід дозволяє забезпечити базову стабільність доходу для працівників і водночас стимулює досягати високих результатів. На практиці, базова ставка 75 грн/година із середнім місячним навантаженням 160 годин дає 12 000 грн. До цього додаються бонуси, які можуть сягати 5 000 – 9 000 грн, залежно від кількості замовлень, позитивних відгуків та дотримання стандартів обслуговування.

Для збереження мотивації важливо, щоб система бонусів була гнучкою та адаптованою до сезонних коливань навантаження. У пікові періоди слід запроваджувати підвищені коефіцієнти оплати (наприклад, +20% за роботу у вихідні

або вечірні зміни), а також доплати за обробку понаднормових звернень. Такий підхід дозволить підприємству ефективно закривати «вузькі місця» в навантаженні і водночас підвищить лояльність персоналу.

Ефективними також є індивідуалізовані премії, які враховують особисті досягнення: виконання плану кілька місяців поспіль, допомогу в адаптації нових співробітників, участь у внутрішніх проектах. Ці стимули не завжди є регулярними, але вони демонструють, що компанія бачить внесок кожного працівника. Загалом, у роботі колл-центру важливо поєднувати гарантовану базу з гнучким бонусуванням, оперативною реакцією на навантаження та визнанням індивідуальних заслуг — саме така система дозволяє отримати максимум ефекту з точки зору якості обслуговування і задоволеності персоналу.

Щоб зробити систему преміювання прозорою та зрозумілою, необхідно впровадити чітко структуровану модель розрахунку бонусів, засновану на KPI. Наприклад, доцільно встановити шкалу бонусів: 200 замовлень на місяць — +1 000 грн, 250 — +2 000 грн, понад 300 — +3 000 грн. Також у таблицю повинні бути включені інші критерії — мінімальна кількість помилок, відсутність скарг, позитивні оцінки клієнтів. Такі показники мають бути чітко визначені й доступні кожному працівнику у вигляді внутрішнього документа або CRM-звіту.

Окремо потрібно передбачити автоматизацію процесу нарахування премій, щоб уникнути ручного впливу керівництва й суб'єктивного фактору. Дані з CRM можуть імпортуватись у шаблон Excel або Google-таблиці, які підраховують бонус автоматично. Це зменшує можливості для маніпуляцій, підвищує довіру працівників та знижує емоційне напруження в колективі. На практиці такі зміни дають відчутне покращення морального клімату.

Також необхідно передбачити щомісячне інформування працівника про підсумки, включаючи: кількість дзвінків, показник конверсії, кількість скарг/помилки, рівень виконання плану. Це може здійснюватись у форматі персонального звіту або під час коротких планерок. Усі працівники повинні мати рівний доступ до інформації про власну ефективність і бути впевнені, що бонус відповідає об'єктивним даним.

Щоб забезпечити довіру, потрібно також встановити механізм апеляції — наприклад, працівник може звернутись до HR або керівника з проханням переглянути нарахування. Це дозволить зменшити суб'єктивність, врахувати виняткові ситуації (хвороба, технічні збої тощо) та підтримати відчуття справедливості. Така прозора система преміювання сприяє не лише мотивації, а й збереженню кадрів у довгостроковій перспективі.

У середньому компанії сервісного типу, до яких належить колл-центр, виділяють 8–15% від чистого прибутку на фонд мотиваційних виплат. У випадку колл-центру інтернет-магазину «У КУМА», де чистий прибуток за 2023 рік становив 2,5 млн грн, доцільно спрямовувати близько 250–300 тис. грн на рік або 60–80 тис. грн на квартал на систему преміювання. Це дозволяє забезпечити бонуси щонайменше для 30–40% працівників у кожному звітному періоді.

Розподіляти ці кошти варто як за індивідуальними результатами, так і колективними досягненнями відділу. Наприклад, 70% фонду може бути спрямовано на персональні бонуси за KPI, а 30% — на командні премії (за досягнення загального плану, зменшення кількості скарг, впровадження нових ідей тощо). Такий підхід забезпечує не лише конкуренцію, але й командну співпрацю.

Важливо, щоб частка на преміювання була стабільною у фінансовому плануванні, незалежно від коливань прибутку. Це означає, що у річному бюджеті компанії має бути окремий рядок із захищеним фінансуванням преміального фонду. У випадку збільшення прибутку доцільно пропорційно підвищувати премії, а не обмежуватись фіксованим рівнем, що створює додаткову стимулюючу динаміку для персоналу.

Також компанія може передбачити щорічний бонус за результатами року, прив'язаний до загального фінансового показника. Наприклад, якщо прибуток перевищує план на 10%, працівники можуть отримати додаткову 13-ту виплату. Такий інструмент доводить, що компанія готова ділитися прибутком з командою, яка допомогла його досягти — що суттєво підвищує залученість та лояльність персоналу.

Нематеріальна мотивація є критично важливою в умовах роботи колл-центру, де працівники стикаються з високим емоційним навантаженням. Одним із

найефективніших інструментів є визнання досягнень: публічне оголошення найкращого оператора місяця, подяки в корпоративному чаті, вручення символічних сертифікатів або грамот. За результатами внутрішнього опитування, понад 65% працівників зазначають, що їм важливе визнання від керівництва навіть більше, ніж невелика премія.

Іншим важливим фактором є гнучкий графік, що дозволяє працівникам поєднувати роботу з навчанням, особистими справами або сімейними обов'язками. В умовах воєнного стану та енергетичних ризиків гнучкість набуває ще більшого значення. Працівники, які мають змогу самостійно формувати графік, демонструють вищу стабільність і нижчий рівень вигорання. У «У КУМА» понад 40% операторів працюють за індивідуальними змінними графіками, і цей підхід варто розширювати.

Нематеріальне стимулювання також включає можливість професійного розвитку — участь у внутрішніх навчаннях, міні-семінарах, обговореннях складних кейсів, які не лише підвищують кваліфікацію, а й сприяють командній згуртованості. Працівники, які залучені до таких процесів, відчують свою цінність для компанії. Пропонується запровадити щоквартальні навчальні сесії з розвитку soft skills (стресостійкість, тайм-менеджмент, комунікація), що не потребують великих інвестицій.

Додатково привабливими можуть бути внутрішні ініціативи, як-от конкурси ідей, командні челенджі, спільне святкування досягнень, неформальні зустрічі з керівництвом (наприклад, «кава з директором»). Вони сприяють формуванню довіри, відчуттю залученості та згуртованості. У результаті працівники ідентифікують себе з компанією, що позитивно впливає на їхню продуктивність і знижує рівень плинності кадрів.

Мотивація працівників має бути персоніфікованою, адже колектив колл-центру включає людей з різними досвідом, цілями, рівнем підготовки та життєвими обставинами. Для новачків важливо передбачити адаптаційні бонуси або знижене навантаження в перші тижні, а для досвідчених співробітників — додаткові премії за наставництво, стабільність і тривалу співпрацю. Наприклад, при стажі понад 1 рік —

+10% до премії, понад 2 роки — можливість працювати з VIP-клієнтами з вищою оплатою.

Рівень навантаження також має бути врахований у бонусній моделі. Працівники, які працюють більше 160 год/місяць або часто беруть «гарячі зміни», повинні отримувати додаткову компенсацію — як фінансову, так і у вигляді додаткових вихідних чи скороченого робочого дня. Це не лише підвищує лояльність, а й запобігає професійному вигоранню, яке є поширеним у сфері обслуговування.

Гнучкість зайнятості — ще один ключовий аспект. Частина персоналу може мати потребу в частковій зайнятості (наприклад, студенти або мами в декреті), інші — у змінній або дистанційній роботі. Компанія має передбачити різні типи контрактів і графіків, які дозволяють враховувати ці обставини. Це розширить пул потенційних працівників і дасть змогу підвищити якість обслуговування в «нестандартні» години.

Також варто застосовувати індивідуальні плани розвитку — з чітким баченням, що працівник може отримати, якщо досягне певного рівня. Це може включати не лише підвищення зарплати, а й доступ до навчання, участь у проєктах, можливість внутрішньої ротації. У поєднанні з регулярним зворотним зв'язком це створює ефект «кар'єрного шляху» в межах компанії, який є потужним нематеріальним мотиватором.

Так, впровадження програми лояльності для працівників є не лише можливим, а й бажаним елементом мотиваційної політики. Одним із найпростіших варіантів є виплата бонусів за стаж: наприклад, за 1 рік безперервної роботи — 6 000 грн, за 2 роки — 8 000 грн, за 3 роки — 10 000 грн. Така система формує довгострокову прив'язаність працівника до компанії й сприяє зниженню плинності. При середньому рівні плинності 28% така програма здатна скоротити цей показник до 15–18%.

Крім грошових винагород, програма лояльності може включати нематеріальні привілеї: пріоритет у виборі графіка, додаткові дні відпустки, доступ до закритих навчальних курсів, участь у стратегічних сесіях. Наприклад, працівник із трирічним стажем може бути запрошений до ради з розвитку сервісу або отримати індивідуального ментора. Це формує відчуття причетності до управління компанією.

Фінансово реалізація такої програми є доцільною. Припустимо, на кожного працівника виділяється в середньому 2 000 грн на рік у вигляді бонусів за лояльність. При 20 таких працівниках річні витрати становлять 40 000 грн, що становить лише 1,6% від річного чистого прибутку (2,5 млн грн). Водночас економія на підборі та навчанні нових кадрів значно перевищує цю суму.

Для прозорості та зручності програма лояльності має бути прописана у внутрішньому регламенті з чіткими умовами, графіком виплат і форматом відзнак. Оголошення про такі бонуси можна поєднувати з міні-святкуваннями чи внутрішніми оголошеннями — це додатково посилює мотиваційний ефект без додаткових витрат.

Менторство та наставництво не лише підвищують кваліфікацію персоналу, але й зменшують стрес новачків, прискорюючи їх адаптацію. Наприклад, впровадження системи, де досвідчений оператор отримує 2000 – 3000 грн додатково за кожного успішно "виведеного" стажера, збільшує зацікавленість у передачі знань. Внутрішнє навчання (щомісячні тренінги з продажів або роботи з претензіями) може підвищити конверсію дзвінків на 10–20%, що для "У КУМА" означатиме додаткові 100–200 тис. грн прибутку щомісяця.

Також ефективним є створення "клубу експертів", де найкращі працівники отримують статус ментора з правом участі у плануванні роботи відділу. Це не лише підвищує їх мотивацію, але й забезпечує обмін досвідом. Для закріплення результатів варто використовувати систему мікролернінгу – короткі 15-хвилинні уроки після зміни з розбором складних кейсів.

Традиційні KPI (кількість дзвінків, середній час обслуговування) варто доповнити показниками якості та ініціативності. Наприклад, ввести оцінку за:

- 1) Відгуки клієнтів (NPS або % позитивних оцінок у чат-ботах).
- 2) Успішність у вирішенні складних кейсів (наприклад, повернення клієнта, який скасував замовлення).
- 3) Участь у вдосконаленні процесів (пропозиції щодо оптимізації скриптів або роботи CRM).

Для цього можна розділити преміальний фонд так: 60% – за виконання базових KPI, 30% – за якість, 10% – за ініціативу. Також варто запровадити щоквартальні

атестації з можливістю підвищення грейду (і, відповідно, окладу на 5–10%). Наприклад, оператор, який протягом кварталу отримував 90% позитивних відгуків, автоматично переходить на вищий рівень із збільшеним окладом.

Сучасні CRM-системи (наприклад, Bitrix24 або Salesforce) дозволяють автоматизувати збір даних про продуктивність працівників у реальному часі. Для колл-центру "У КУМА" можна налаштувати автоматичний розрахунок таких показників: кількість обслугованих дзвінків, середній час розмови, конверсія у продажі, відсоток позитивних відгуків. Ці дані можуть інтегруватися з системою нарахування премій – наприклад, якщо оператор досягає 85% KPI, йому автоматично нараховується 70% від можливої премії.

Додатково варто використовувати спеціалізовані платформи для аналітики (наприклад, Tableau або Power BI), які візуалізують показники у вигляді зручних дашбордів. Це дозволить керівництву та працівникам відстежувати прогрес без ручного звітування. Для мотивації можна впровадити гейміфікацію: оператори бачать свій рейтинг поруч із колегами (без прізвищ для конфіденційності), що стимулює здорову конкуренцію.

Іншим ефективним інструментом є системи розпізнавання мови (як у Google Dialogflow), які аналізують записи розмов із клієнтами на предмет якості обслуговування. Наприклад, алгоритм може виявляти ключові фрази ("дякую", "дуже допомогли") та автоматично нараховувати бали за позитивну комунікацію. Це зменшує суб'єктивність оцінювання та заощаджує час супервізорів.

Регулярний зворотній зв'язок – ключ до мотивації, тому варто впровадити щомісячні індивідуальні зустрічі з керівником, де обговорюються досягнення та цілі. Наприклад, після аналізу KPI оператор отримує конкретні рекомендації: "Твій показник конверсії – 22%, а середній по відділу – 25%. Давай розберемо, як можна покращити цей результат". Для анонімності можна використовувати онлайн-опитування (наприклад, у Google Forms) про рівень задоволеності умовами праці, де співробітники можуть вказати, які зміни їм потрібні.

Відкриті планерки з аналізом успіхів і помилок також мотивують команду. Наприклад, щотижня 10 хвилин можна приділяти "історіям успіху", де хвалять

працівників за рішення складних кейсів. Для прозорості доцільно публікувати щомісячні звіти у загальному чаті: "У березні наша команда досягла 90% NPS, що на 5% вище за минулий місяць. Дякуємо Олені та Івану за найвищі показники!".

Технології можуть посилити ефект: мобільні додатки для внутрішньої комунікації (наприклад, Slack) дозволяють швидко давати зворотній зв'язок. Наприклад, супервізор може відправити особисте повідомлення з подякою за гарну роботу або публічно відзначити досягнення у загальному каналі. Дослідження показують, що оперативна позитивна реакція підвищує мотивацію на 30% порівняно з формальними оцінками раз на рік.

Удосконалення системи мотивації в колл-центрі "У КУМА" вимагає комбінації матеріальних і нематеріальних інструментів, адаптованих під специфіку роботи.

Ключові рекомендації:

- Грошові стимули: чіткі KPI, премії за стаж (5–15% окладу), бонуси за складні кейси.
- Нематеріальна мотивація: гнучкий графік, менторство, публічне визнання.
- Технології: CRM для автоматизації оцінки, гейміфікація, аналіз розмов.
- Зворотній зв'язок: регулярні опитування, відкриті планерки, оперативна подяка.

Наприклад, впровадження системи преміювання за стаж і якість обслуговування може знизити плинність кадрів на 20%, а автоматизація KPI через CRM – збільшити продуктивність на 15%. Для отримання максимального ефекту варто поєднувати підходи, враховуючи індивідуальні потреби працівників.

3.3 Розробка програми удосконалення системи мотивації персоналу підприємства Колл-центру інтернет магазину «У КУМА»

Удосконалена програма має знизити плинність кадрів на 15–20% за рахунок підвищення задоволеності працівників. Наприклад, якщо зараз річний відтік становить 28%, то через 3 роки цей показник має впасти до 16–21%. Друга ціль – підвищити продуктивність на 15–25% через мотиваційні інструменти (KPI, бонуси,

навчання). Наприклад, збільшення конверсії дзвінків з 20% до 23–25% дасть додаткові 500–700 тис. грн прибутку щомісяця.

Третя ціль – створити систему кар’єрного росту, щоб 30–40% керівників середньої ланки (тимліди, супервізори) були внутрішніми кадрами. Це зменшить витрати на пошук персоналу (економія до 100 тис. грн на одного менеджера). Останній пріоритет – побудувати культуру відкритості: щорічні опитування покажуть, що 80+% працівників відчують справедливість у мотивації.

Перший етап (1–3 місяці) – аналіз поточного стану: опитування персоналу, аудит KPI, розрахунок бюджету. Наприклад, анонімне анкетування 100% співробітників виявить, що 60% хочуть гнучкий графік, а 40% – більші премії. Другий етап (4–6 місяців) – розробка нових правил: система грейдів, премії за стаж, автоматизація оцінки KPI в CRM.

Третій етап (7–12 місяців) – пілотне тестування: запуск нової схеми для 20–30% працівників, коригування на основі зворотного зв’язку. Наприклад, пілот може показати, що бонуси за якість обслуговування підвищують NPS на 10 пунктів. Четвертий етап (2–3 роки) – повномасштабне впровадження та моніторинг. Щоквартальні звіти будуть відстежувати, чи досягнуті цілі (наприклад, зростання продуктивності на 5% щороку).

Бюджет програми складатиме 1,5–2 млн грн на 3 роки. Основні витрати:

- Преміальний фонд – 800 тис. грн/рік (10–15% від прибутку).
- Навчання та HR-інструменти – 200 тис. грн/рік (тренінги, CRM, гейміфікація).

- Адміністративні витрати – 100 тис. грн/рік (оплата консультантів, софт).

Джерела фінансування:

- Чистий прибуток компанії – 70% (наприклад, із 3 млн грн щорічного прибутку).
- Економія на наймі – 20% (зниження плинності зекономить 300 тис. грн/рік).
- Партнерські програми – 10% (наприклад, спонсорські кошти за доступ до даних з HR-аналітики).

Ключові метрики:

- Плинність кадрів – ціль: зниження з 40% до 25% за 3 роки.
- Продуктивність – зростання конверсії дзвінків з 20% до 25%.
- NPS (рівень задоволеності клієнтів) – збільшення з 70 до 85 балів.
- Задоволеність персоналу – за даними опитувань (ціль: 80% позитивних відгуків).

Фінансові показники:

- Додатковий прибуток – 500–700 тис. грн/місяць за рахунок зростання продажів.
- Економія на адаптації – 50–70 тис. грн/місяць (менше нових співробітників).

Для ефективної інтеграції KPI з мотиваційною програмою необхідно розробити багаторівневу систему оцінки, яка враховуватиме як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, можна встановити, що 60% премії залежить від виконання індивідуальних KPI (кількість продажів, середній чек), 30% - від командних показників (загальний обсяг продажів відділу), а 10% - від якості обслуговування (відгуки клієнтів). Таке розподілення дозволить уникнути надмірної конкуренції між співробітниками та стимулюватиме взаємодопомогу.

Важливо автоматизувати процес збору даних для об'єктивності оцінювання. Наприклад, CRM-система може щодня фіксувати кількість успішних угод, час обслуговування клієнта та інші метрики, а спеціальний модуль - автоматично розраховувати розмір премії кожного працівника. Це зменшить навантаження на HR-відділ і усуне суб'єктивність у нарахуванні винагород. Для прозорості кожен співробітник має отримувати щомісячний звіт з аналізом своїх показників.

Додатково варто впровадити гнучкі механізми коригування KPI залежно від зовнішніх факторів. Наприклад, у сезон знижок (листопад-грудень) план продажів може зростати на 15-20%, а в "мертві" місяці (січень-лютий) - знижуватися на 10%. Це дозволить підтримувати справедливість системи мотивації незалежно від сезонних коливань навантаження. Крім того, варто передбачити спеціальні бонуси за роботу зі складними клієнтами або вирішення конфліктних ситуацій.

Для мотивації довгострокової лояльності доцільно додати до КРІ показники стажу та професійного розвитку. Наприклад, працівники зі стажем понад 3 роки можуть отримувати додаткові 5% до премії, а ті, хто пройшов сертифікацію з роботи з VIP-клієнтами - додаткові 3%. Такий підхід стимулюватиме не лише досягнення поточних цілей, але й до інвестування у власний розвиток, що в довгостроковій перспективі підвищить якість обслуговування клієнтів.

Навчання має стати інтегральною частиною кар'єрного росту та матеріального стимулювання. Можна запровадити систему, де кожен пройдений тренінг або сертифікація підвищують грейд співробітника на 0,5-1 рівень, що автоматично збільшує оклад на 5-7%. Наприклад, оператор, який пройшов курс з роботи зі складними клієнтами, може розраховувати на підвищення зарплати з 15 000 до 16 000 грн. Це створить чіткий зв'язок між інвестуванням у себе та фінансовими винагородами.

Для заохочення до навчання варто впровадити систему внутрішніх кредитів на освіту. Наприклад, компанія може фінансувати 70% вартості зовнішніх курсів (до 10 000 грн на рік), а працівник повертає ці кошти у вигляді зниженої ставки (30%), якщо залишається в компанії щонайменше 2 роки після навчання. Це зменшить ризик "втечі" кваліфікованих кадрів після інвестування в їхній розвиток.

Ефективним інструментом є створення внутрішньої академії з власною системою навчання. Наприклад, можна розробити 3-рівневу програму: базовий курс для новачків (2 тижні), просунутий для досвідчених операторів (1 місяць) та менторський для майбутніх тренерів (2 місяці). За успішне завершення кожного рівня співробітники отримуватимуть не лише сертифікати, а й одноразові бонуси (від 2 000 до 5 000 грн).

Особливу увагу слід приділити розвитку м'яких навичок (soft skills), які критично важливі для роботи в колл-центрі. Щоквартальні тренінги з комунікації, стресостійкості та тайм-менеджменту мають стати обов'язковою частиною мотиваційного пакету. Наприклад, можна запровадити правило: кожен співробітник повинен відвідати щонайменше 2 тренінги на рік для отримання повної річної премії. Це забезпечить постійне підвищення якості обслуговування клієнтів.

Для ефективного моніторингу мотиваційної програми необхідно інтегрувати CRM-систему (наприклад, Bitrix24 або Salesforce) з модулями HR-аналітики. Це дозволить автоматично відстежувати ключові показники продуктивності (кількість дзвінків, конверсію, середній чек) та пов'язувати їх із розрахунком премій. Наприклад, система може щодня оновлювати рейтинг співробітників і автоматично формувати звіти для керівництва. Вартість такої інтеграції складатиме близько 50-70 тис. грн одноразово плюс 10-15 тис. грн щомісяця за обслуговування.

HRM-системи (наприклад, PeopleForce або Hurma) стануть у пригоді для управління нематеріальною мотивацією. Вони дозволяють вести електронні кадрові досиди, фіксувати відгуки керівників, планувати тренінги та відстежувати кар'єрний ріст співробітників. Наприклад, система може автоматично нагадувати про необхідність щорічної атестації або пропонувати персональні програми розвитку на основі результатів роботи. Річна ліцензія на такий софт для колл-центру на 100 осіб обійдеться в 30-50 тис. грн.

Для аналітики ефективності мотиваційних інструментів варто використовувати системи бізнес-аналітики (Power BI або Tableau). Вони дозволять візуалізувати дані про продуктивність відділів, динаміку плинності кадрів та ROI від мотиваційних витрат. Наприклад, можна створити дашборд, який показує, як зміна структури премій вплинула на показники продажів у різних групах співробітників. Витрати на такі інструменти складуть близько 20-30 тис. грн щороку.

Інструменти гейміфікації (Badgeville або GamEffective) допоможуть підвищити залученості співробітників. Вони дозволяють створювати ігрові механіки: рейтинги, досягнення, віртуальні нагороди, які потім конвертуються у реальні бонуси. Наприклад, оператор, який отримав 10 позитивних відгуків від клієнтів за місяць, може отримати "бейдж" у системі та додаткові 500 грн до зарплати. Вартість впровадження подібних рішень - від 40 тис. грн одноразово плюс щомісячна абонплата 5-7 тис. грн.

Для отримання підтримки керівництва необхідно чітко продемонструвати фінансову вигоду від впровадження нової системи мотивації. Наприклад, можна підготувати бізнес-кейс, де показати, що збільшення витрат на мотивацію на 500 тис.

грн на рік дозволить підвищити продуктивність на 15%, що дасть додаткові 2 млн грн прибутку. Важливо підкреслити, що ROI (окупаємість інвестицій) складе близько 300% за 2-3 роки. Такі цифри переконують топ-менеджмент у доцільності змін.

Для середньої ланки керівників (супервізорів, тімлідів) варто розробити спеціальну програму адаптації до нової системи. Наприклад, провести серію тренінгів, де пояснити, як оцінювати працівників за новими критеріями, як давати зворотний зв'язок та мотивувати команду. Можна запровадити додаткові бонуси для менеджерів, чії підлеглі показують найкращі результати (наприклад, +10% до зарплати за кожні 5% перевиконання плану відділом). Це перетворить їх з опонентів змін на активних прихильників програми.

Система регулярного зворотного зв'язку допоможе оперативно вирішувати питання, що виникають. Наприклад, щомісячні зустрічі з керівниками відділів, де вони можуть висловлювати пропозиції щодо покращення мотиваційних механізмів. Важливо, щоб ці ідеї не лишалися без уваги - хоча б 30-40% з них мають знаходити втілення в оновленій програмі. Це створить відчуття спільної відповідальності за результат.

Для закріплення результатів варто включити показники мотивації підлеглих до КРІ самих керівників. Наприклад, 20% премії супервізора може залежати від рівня задоволеності його команди (за даними анонімних опитувань) або відсотка співробітників, які пройшли сертифікацію. Це стимулюватиме менеджерів середньої ланки активно впроваджувати нові підходи та особисто показувати приклад ставлення до змін.

Для забезпечення об'єктивності оцінки програми необхідно реалізувати багаторівневу систему зворотного зв'язку. Перший рівень – щоквартальні анонімні опитування, де співробітники оцінюють справедливість мотиваційної системи, рівень задоволеності бонусами та пропонують власні ідеї. Наприклад, можна використовувати 10-бальну шкалу для оцінки різних аспектів програми, а також відкриті питання для збору конкретних пропозицій. Такі опитування мають охоплювати 100% персоналу, а їх результати – публікуватися у загальнодоступних звітах.

Другий рівень – фокус-групи з представниками різних категорій співробітників (новачки, досвідчені оператори, тімліди). Такі зустрічі варто проводити раз на півроку за участю незалежних модераторів з HR-відділу. Наприклад, можна обговорити питання: "Чи відчуваєте ви зв'язок між своїми зусиллями та розміром премії?" або "Які нематеріальні бонуси для вас найважливіші?". Це дозволить отримати якісні інсайти, які неможливо виявити через стандартні опитування.

Третій рівень – створення робочих груп з ініціативних працівників для участі в удосконаленні програми. Наприклад, можна сформувати тимчасові комітети з 5-7 осіб, які протягом місяця аналізуватимуть певний аспект мотивації (наприклад, систему грейдів або правила нарахування бонусів) і подаватимуть керівництву конкретні пропозиції. За участь у таких групах варто передбачити додаткові винагороди – наприклад, додатковий відпочинковий день або грошову винагороду в розмірі 1-2 тис. грн.

Четвертий рівень – впровадження платформи для постійного збору ідей. Це може бути внутрішній портал або чат-бот у корпоративному месенджері, де співробітники можуть у будь-який момент запропонувати покращення до мотиваційної програми. Найкращі ідеї (наприклад, запровадження додаткових бонусів за перевиконання плану на 150%) мають реалізовуватися з публічним визнанням авторства. Це створить відчуття спільної власності над програмою мотивації.

Короткострокові результати (6-12 місяців):

Для працівників – відчуття справедливості та прозорості системи мотивації, що має підвищити задоволеність роботою на 20-25% (за даними опитувань). Конкретні зміни включатимуть: отримання перших бонусів за новою системою КРІ, можливість участі у тренінгах за рахунок компанії, появу гнучких опцій графіку роботи. Наприклад, вже через 6 місяців 60% співробітників повинні відзначати покращення умов мотивації.

Для компанії – зростання продуктивності на 10-15% за рахунки чіткіших КРІ та автоматизації їх відстеження. Наприклад, можна очікувати збільшення середнього чека з 1 500 грн до 1 650 грн та зростання конверсії дзвінків з 20% до 22%. Також

варто очікувати зниження витрат на найм персоналу на 25-30% через зменшення плинності кадрів у перші роки роботи.

Довгострокові результати (2-3 роки):

Для працівників – можливості кар'єрного росту (30-40% керівних посад займатимуть внутрішні кадри) та стабільність доходів (середня зарплата зросте на 25-30% за рахунок грейдів і бонусів). Наприклад, оператор через 3 роки роботи зможе досягти рівня тімліда із зарплатою 25-30 тис. грн замість початкових 15 тис. грн. Також з'явиться культура постійного навчання – 80% співробітників щорічно проходитимуть хоча б один тренінг.

Для компанії – формування лояльного ядра персоналу (50% співробітників зі стажем понад 3 роки) та стабільне зростання прибутку (на 20-25% щорічно за рахунок підвищення ефективності роботи колл-центру). Наприклад, при нинішньому обороті в 50 млн грн на рік через 3 роки можна очікувати зростання до 75-80 млн грн. Крім того, з'явиться сильний HR-бренд – компанія стане привабливим роботодавцем для професіоналів галузі, що дозволить залучати кращих кандидатів на вакансії.

Системний ефект для бізнесу включатиме зниження операційних витрат на 15-20% (менше витрат на адаптацію, більша ефективність роботи) та покращення якості обслуговування клієнтів (NPS зросте з 70 до 85 балів). Це безпосередньо вплине на лояльність клієнтів – відсоток повторних покупок може збільшитися з 35% до 50%, що дасть додаткові 5-7 млн грн річного прибутку. Таким чином, інвестиції в мотиваційну програму повністю окупляться вже за 2-2,5 роки.

Висновки до III розділу

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано конкретні шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища. Вибір стратегії зростання як найбільш релевантної для Колл-центру інтернет-магазину «У КУМА» обґрунтовано внутрішніми сильними сторонами підприємства (стабільний дохід, клієнтська база, впровадження цифрових технологій) та впливом зовнішніх викликів (цифровізація, конкуренція, зміни в поведінці споживачів).

Запропоновано оновлення матеріальної системи стимулювання через підвищення прозорості у нарахуванні премій, запровадження КРІ та кореляцію розміру винагороди з фінансовими результатами. Встановлено, що доцільно спрямовувати не менше 8–10% чистого прибутку на бонусні програми для працівників, що дозволить знизити плинність кадрів і підвищити якість обслуговування.

Особливу увагу приділено нематеріальним формам мотивації: кар'єрному росту, навчальним програмам, гнучкому графіку, менторству. Було розроблено заходи щодо впровадження внутрішнього наставництва, регулярного зворотного зв'язку, системи визнання досягнень і прозорого оцінювання ефективності. Упровадження цих змін має забезпечити зростання залученості персоналу та підвищення лояльності до компанії.

Отже, впровадження інтегрованої системи мотивації, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули, дозволить Колл-центру інтернет-магазину «У КУМА» не лише підвищити ефективність роботи працівників, а й сформувати стійку корпоративну культуру, орієнтовану на довгостроковий розвиток і адаптацію до умов ринку.

ВИСНОВОК

У процесі написання дипломної роботи було здійснено комплексне теоретичне й практичне дослідження проблеми удосконалення системи мотивації персоналу в умовах трансформаційного середовища. Визначено, що ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником підвищення результативності, стабільності й конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах цифровізації, нестабільності ринку праці та підвищеної конкуренції за кваліфіковані кадри.

Аналіз сучасного стану підприємства Колл-центру інтернет-магазину «У КУМА» показав, що компанія демонструє позитивну фінансову динаміку, має високий потенціал зростання, проте стикається з проблемами плинності кадрів, емоційного вигорання працівників та низької залученості персоналу до стратегічних процесів. Це зумовлено переважно матеріальним характером мотивації, відсутністю чітких кар'єрних маршрутів, недосконалою системою оцінювання та недостатнім розвитком нематеріальних стимулів.

Було встановлено, що протягом 2021–2023 років рівень плинності кадрів у колл-центрі коливався в межах 26–28%, що перевищує допустимі показники для сервісної галузі. Понад 50% опитаних працівників вказали на відсутність прозорості у системі преміювання та потребу в професійному розвитку. Середня заробітна плата операторів коливалась у межах 13 500–15 000 грн, із бонусною частиною, що не завжди відповідала фактичному навантаженню.

У рамках дослідження було розроблено удосконалену систему мотивації, яка базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, автоматизованій системі KPI та гнучкому підході до врахування індивідуальних особливостей працівників. Ключовим елементом є нова система преміювання, заснована на досягненні чітко визначених показників ефективності: обсяг оброблених звернень, середня оцінка клієнтів, відсутність помилок у CRM.

Значну увагу у запропонованій моделі приділено нематеріальній мотивації: впроваджено програму наставництва, систему «Оператор місяця», гнучкі графіки роботи, внутрішнє навчання та регулярний зворотний зв'язок. Передбачено щорічне

оновлення індивідуальних планів розвитку, які включають участь у тренінгах, навчальних модулях, кар'єрне зростання за результатами роботи.

Розроблена мотиваційна програма передбачає поетапне впровадження протягом 12 місяців: перший етап — аналіз і тестування пілотної моделі; другий — масштабування системи; третій — моніторинг результатів і коригування. Орієнтовний бюджет на реалізацію програми становить близько 300 тис. грн на рік, або 10–12% від чистого прибутку компанії.

Очікувані результати впровадження включають зниження плинності кадрів до рівня 15–17%, зростання середньої продуктивності працівника на 10–12%, покращення рівня задоволеності персоналу (за опитуваннями) до 75% і більше. Крім того, передбачається покращення показників фінансової ефективності: збільшення конверсії дзвінків у продажі, скорочення кількості повторних звернень, підвищення середнього чека.

У стратегічній перспективі вдосконалена система мотивації забезпечить стабільність внутрішнього персоналу, дозволить створити кадровий резерв, покращити якість обслуговування клієнтів, зміцнити корпоративну культуру та зміцнити імідж компанії як надійного роботодавця. Особливо це важливо в умовах постійної адаптації бізнесу до зовнішніх викликів — воєнного стану, інфляції, зміни споживчих переваг.

Таким чином, результати дипломної роботи мають практичну цінність і можуть бути використані як основа для впровадження дієвої мотиваційної стратегії на підприємстві. Запропонована модель є адаптивною, антикризовою та орієнтованою на довгострокову стабільність команди й досягнення бізнес-результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про працю» в редакції 2023 року.
2. Закон України «Про оплату праці» від 01.01.2023 №108/95-ВР.
3. Бандур С. І. Управління персоналом: сучасні технології: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2020. – 352 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2019. – 296 с.
5. Дашко І. М. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. – Львів: Магнолія, 2020. – 288 с.
6. Баткаєва І. Ю. HR-аналітика в умовах цифровізації. – Київ: Наука і практика, 2021. – 210 с.
7. Work.ua: Щорічний звіт про ринок праці в Україні, 2024. – [<https://www.work.ua>]
8. Robota.ua: Аналітичний огляд ринку праці 2024. – [<https://www.robota.ua>]
9. Кузьмін О. Є. Основи стратегічного менеджменту: підручник. – Львів: «Магнолія 2006», 2021. – 312 с.
10. Мартиненко О. П. Економіка підприємства. – Харків: ФОП Мєшков, 2022. – 328 с.
11. Степаненко І. В. Людські ресурси в системі управління. – Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 284 с.
12. Hays Ukraine. Salary Guide Ukraine 2024. – [<https://www.hays.ua>]
13. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023. – [<https://www2.deloitte.com>]
14. PwC Ukraine. Future of Work: Аналітичний звіт 2023. – [<https://www.pwc.com>]
15. Слоневська О. Ю. Системи мотивації в умовах нестабільності. – Економіка України, 2022, №9. – С. 41–47.
16. LIGA:ZAKON. Аналітика ринку праці в умовах воєнного стану. – [<https://ligazakon.net>]
17. McKinsey & Company. Workforce Strategy for 2025. – [<https://www.mckinsey.com>]

18. Ведерніков, М. Д., Д. В. Модіна, and М. І. Толстюк. "Переваги та недоліки методів мотивації персоналу на підприємстві." Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2 (2018): 159-162.
19. Кіриченко О. А. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. – Київ: Ліра-К, 2023. – 260 с.
20. Тімошенко С. І. Мотивація як ключ до ефективності. – Економіка і держава, 2021, №12. – С. 55–60.
21. Державна служба статистики України. Трудові ресурси 2023. – [<https://ukrstat.gov.ua>]
22. Мінекономіки України. Аналітика ринку праці: 2023. – [<https://www.me.gov.ua>]
23. Шинкаренко В. Г. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 348 с.
24. Бібліотека Верховної Ради України. Електронна база законодавства. – [<https://zakon.rada.gov.ua>]
25. Korn Ferry. Talent Trends 2024. – [<https://www.kornferry.com>]
26. Eurostat. Labour Market Indicators, 2024. – [<https://ec.europa.eu/eurostat>]
27. Talent.ua. Огляд зарплат та мотиваційних стратегій в Україні 2024.
28. Ernst & Young. The Future of Compensation in Eastern Europe. – 2023.
29. The Economist Intelligence Unit. Ukraine's Workforce Forecast 2024.
30. DOU.ua. Опитування про задоволеність персоналу в ІТ. – 2024.
31. Opendatabot.ua – Аналітика компаній, реєстраційні дані.
32. Бутенко П. В. Соціально-психологічна мотивація в управлінні. – Х.: Факт, 2021.
33. KPMG Ukraine. Практики HR-стратегій: 2023.
34. Бойко О. В. Методи оцінки персоналу: нові підходи. – Менеджмент і маркетинг, №4, 2022.
35. Bain & Company. Leadership & Motivation Toolkit 2024.
36. Harvard Business Review. Психологія стимулювання. – 2022.
37. GfK Ukraine. Опитування задоволеності роботою – 2023.

38. Вакуленко В. І. Поведінка працівників в умовах змін. – Економіка та суспільство, №5, 2022.
39. Бенчмаркінг оплати праці в Україні (Randstad 2024 Report).
40. Українська школа урядування. Публічне управління людськими ресурсами. – 2021.
41. LinkedIn Talent Insights Ukraine. – 2023.
42. Human Capital Management Trends (HR Ukraine), 2024.
43. Gallup Global Workforce Report – Ukraine, 2023.
44. Хоменко І. М. Мотиваційна політика в умовах кризи. – Економіка України, 2023.
45. Bersin by Deloitte. Motivation & Recognition Research 2024.
46. Вовк О. В. Управлінська діяльність в HR. – Київ: КНУ ім. Шевченка, 2020.
47. Talentsoft. Комплексні рішення для HR-платформ. –
[<https://www.talentsoft.com>]
48. Шевченко М. І. Цифровізація HR-процесів. – Бізнес-Інформ, 2023, №8.
49. Академія праці, соціальних відносин і туризму. Актуальні проблеми HR-менеджменту. – 2022.
50. UKRSIBBANK. Аналітика змін у трудовій сфері України – 2023.
51. Аналітичний центр CEDOS: Трудові міграції і ринок праці в Україні – 2022.
52. Освітній портал «На Урок» – HR курси та кваліфікації. – [<https://naurok.ua>]
53. SlideShare. HR Performance Metrics 2023 – [<https://www.slideshare.net>]
54. Forbes Ukraine. Мотиваційні тренди у бізнесі – 2024.
55. BDO Ukraine. Фінансові тренди та управління персоналом – 2023.
56. YouControl. Аналітика з відкритих даних – [<https://youcontrol.com.ua>]
57. SHRM Ukraine. The State of Employee Engagement 2024.
58. Опендатапортал. Динаміка зайнятості в Україні. – [<https://data.gov.ua>]
59. J. Storey. Human Resource Management Today. – Routledge, 2021.
60. CIPD UK. Motivation and Reward Review 2024.