

**Гайворонська І. В.**  
*к. е. н., доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування*

**Сергеєва Є. О.**  
*здобувачка 2 курсу першого (бакалаврського) рівня  
вищої освіти спеціальності «Менеджмент»  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,  
м. Одеса, Україна*

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та трансформації ринку праці підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів. Серед них особливу вагу має питання ефективної мотиваційної політики. Традиційні мотиваційні інструменти

часто виявляються недостатньо гнучкими та не відповідають очікуванням сучасного персоналу, що призводить до зниження залученості, плинності кадрів і втрати конкурентоспроможності організацій. Саме тому актуальним стає пошук персоналізованих та адаптивних підходів до формування мотиваційної політики, здатної не лише задовольнити потреби працівників, а й стимулювати їх досягати стратегічних цілей підприємства.

Багато підприємств досі орієнтуються на класичні моделі мотивації, які акцентують увагу переважно на зовнішніх стимулах, а саме на заробітній платі, бонусах, преміях, матеріальних винагородах. Хоча ці чинники залишаються важливими, вони вже не гарантують довготривалої залученості персоналу у процес досягнення результату, що є недоліком. Також недосконалістю таких систем є їхня шаблонність та відсутність персоналізації.

Зміна демографічного складу робочої сили зумовлює потребу перегляду традиційних підходів до мотивації персоналу. Особливу увагу сьогодні слід приділяти представникам поколінь Y (міленіалів) та Z (зумерів), які формують ядро сучасного ринку праці. Міленіали, що вже мають професійний досвід, відзначаються пріоритетом нематеріальних стимулів. Для них важливішою є професійна зацікавленість, можливість розвиватися та реалізовувати особисті цілі, ніж виключно фінансові винагороди. Вони очікують оперативного заохочення після досягнення конкретних результатів, цінують гнучкість внутрішніх процедур, високу цифровізацію робочих процесів, можливість самовираження та індивідуального підходу до спілкування. Жорстке регламентування, мікроменеджмент і бюрократичні обмеження сприймаються ними як демотивуючі чинники. Крім того, вони позитивно реагують на використання гейміфікації – впровадження елементів ігрової взаємодії в управлінські або виробничі процеси, що дозволяє підвищити рівень залученості та емоційної зацікавленості в роботі. Покоління Z лише нещодавно увійшло на ринок праці, однак уже сьогодні впливає на трансформацію корпоративної культури. Молоді фахівці цього покоління високо цінують соціальну відповідальність компаній, прагнуть бути причетними до ініціатив, пов'язаних

із волонтерством, захистом довкілля та етичною поведінкою. Цифрове середовище для них є природним і звичним способом життя, тому ефективна комунікація з такими працівниками повинна враховувати перевагу онлайн-форматів та використання візуального контенту. Крім того, для зумерів надзвичайно важливим є постійний зворотний зв'язок, відкритість керівництва, можливість вільно висловлювати свою думку та впливати на внутрішні процеси. Гнучкий графік, опція дистанційної роботи, зрозуміла та «жива» корпоративна культура, адаптивні формати взаємодії – це ті чинники, що істотно підвищують рівень їх мотивації [1].

З огляду на різницю поколінь, управлінцям слід розробляти диференційовані моделі мотивації, які враховують вікові й поведінкові характеристики працівників. Гнучкість у мотиваційних підходах забезпечує більш високий рівень залученості персоналу, знижує плинність кадрів та підвищує ефективність управлінських рішень. Наприклад, для міленіалів ефективним є застосування таких інструментів, як програми менторства, індивідуальні плани розвитку, система внутрішнього навчання. Для зумерів же роботодавцям варто фокусуватися на короткотермінових проєктах, гнучких ролях і наданні свободи у виборі завдань. Також міленіали надають перевагу конструктивному фідбеку, регулярним зустрічам із керівником, груповим обговоренням цілей. Вони очікують певного рівня автономії, але водночас відкриті до колективної відповідальності. Зумери є месенджерів і соцмереж, тож їм ближчий формат швидкої, неформальної, візуально орієнтованої комунікації. Традиційні наради чи бюрократичні процеси можуть сприйматись як застарілі.

Одним із таких застарілих та неефективних підходів можна назвати мікроменеджмент. Надмірне регламентування, дріб'язковий контроль, часте переривання процесу, а також недостатнє делегування й недовіра до ініціатив працівника призводять до зниження його творчості, продуктивності й розвитку, а надалі й мотивації. Сучасні дослідження показують, що хоча між стилі мікроменеджера й ефективного менеджера можуть перегукуватися, результативність співробітників

суттєво відрізняється: ефективне управління мотивує, тоді як мікроменеджмент демотивує та викликає опір. Керівникам варто робити самоперевірку, щоб не допустити такого, а також надавати більше самостійності працівникам, сконцентруватися на розвитку співробітників через тренінги та формувати систему гнучкого контролю, що стимулюватиме залученість працівників [2]. Практика свідчить про те, що працівники набагато ефективніше реалізують свої професійні обов'язки у середовищі, де існує довіра, автономія в ухваленні рішень та прозорість очікувань щодо результату.

Ще одним прикладом застарілої управлінської практики є формалізовані засоби довгострокового розвитку, зокрема Personal Development Plan (PDP). У низці компаній цей підхід втрачає ефективність, перетворюючись із корисного інструмента управління персоналом на рутинну бюрократичну процедуру, що фактично не сприяє кар'єрному зростанню. Для представників молодших поколінь, які очікують оперативних відгуків, динамічного навчання й можливості гнучко коригувати професійний вектор, класичні PDP уже не є релевантними. Більш результативною альтернативою може стати інтеграція таких планів із гнучкими форматами розвитку, які включають регулярне коригування цілей, саморефлексію та неформальні діалоги між працівником і керівником.

Одним із результативних інструментів сучасної мотиваційної політики є регулярні опитування та анкетування, які дають змогу не лише зібрати кількісні дані, а й отримати розгорнуті коментарі для подальшого аналізу. Такий підхід дозволяє виявити рівень лояльності персоналу та визначити фактори, що можуть знижувати залученість, зокрема нестачу підтримки або перевантаження. Узагальнення результатів дає змогу виявити системні проблеми, як-от хронічна втома через нерівномірний розподіл обов'язків. Доповненням до опитувань є індивідуальні зустрічі (one-to-one), під час яких працівник може відверто обговорити з керівником своє бачення робочої ситуації. Такий формат сприяє глибшому розумінню мотиваційного стану співробітника та дозволяє виявити проблеми, які можуть залишитися поза увагою в анкетах, наприклад,

чи потреба у зміні графіку. Загалом це зміцнює довіру, забезпечує якісний зворотний зв'язок і дозволяє оперативно реагувати на потреби персоналу [3, с. 120–122].

Окрім звичних підходів до отримання відомостей, невід'ємним інструментом аналізу мотиваційних чинників і ризиків плинності персоналу є HR-аналітика. Як зазначають дослідження [4, с. 89], вона дає змогу виявити приховані закономірності, що впливають на задоволеність і залученість працівників, використовуючи систематичний збір, облік та аналіз даних. Зокрема, передбачувальна аналітика дає змогу на основі попередніх даних і статистичних моделей прогнозувати ймовірність звільнення та рівень задоволеності, що дозволяє розробляти індивідуалізовані заходи з утримання працівників. Описова аналітика допомагає виявити причини незадоволеності, спираючись на аналіз показників минулого, а прескриптивна – формує рекомендації для підвищення ефективності мотиваційної політики. Тобто HR-аналітика виступає і як засіб контролю, і як стратегічний обліково-інформаційний інструмент удосконалення для управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

У добу цифрових технологій та штучного інтелекту організації отримують нові можливості для точнішого розуміння мотиваційних потреб працівників. Інструменти аналітики даних і алгоритми машинного навчання дають змогу в реальному часі виявляти індивідуальні особливості співробітників, їхні цінності, стиль роботи, рівень емоційного залучення та адаптувати управлінські дії відповідно до цих характеристик. Така гіперперсоналізація сприяє створенню гнучких мотиваційних стратегій, що включають індивідуалізовані підходи до комунікації, навчання, розвитку й винагороди. Наприклад, окремі компанії вже впроваджують компенсаційні моделі, які дозволяють працівникам самостійно обирати формат винагороди – грошима, акціями чи іншими опціями. Окрім цього, поведінкова аналітика дає змогу персоналізувати контент та частоту комунікацій відповідно до сприйнятливості кожного працівника, що дозволяє зберігати рівень залучення без інформаційного перевантаження. Важливо, що такі підходи не завжди вимагають значних ресурсів: на початковому етапі ефективним може бути просто

індивідуальний підхід керівника, спрямований на глибше розуміння мотиваційних драйверів кожного співробітника та адаптацію зворотного зв'язку й управлінських рішень [5].

Таким чином, у теперішніх умовах стрімких змін на ринку праці мотиваційна політика потребує оновлення. Сучасна стратегія мотивації має бути гнучкою, персоналізованою та орієнтованою на відкриту комунікацію. Ефективними є індивідуальні зустрічі, аналіз мотиваційних драйверів і динамічні формати розвитку. Важливим є впровадження HR-аналітики, яка на основі даних дозволяє виявити фактори задоволеності, ризики плинності та рекомендувати цільові управлінські рішення. Удосконалення мотиваційної політики передбачає не лише оновлення інструментів і підходів, а й трансформацію управлінського мислення, де в центрі знаходиться працівник як активний учасник організаційного розвитку. Саме такий підхід дає змогу сформувати ефективну, стійку та інноваційну команду, здатну забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін.

#### **Список використаної літератури**

1. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (дата звернення: 09.06.2025).
2. Bans-Akutey A. Differentiating micromanagement from effective management: A manager's guide. *Global Scientific Journals*. 2020. Vol. 8. No. 11. P. 827–833. URL: [https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/Differentiating\\_Micromanagement\\_From\\_Effective\\_Management\\_A\\_Manager\\_s\\_Guide.pdf](https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/Differentiating_Micromanagement_From_Effective_Management_A_Manager_s_Guide.pdf) (дата звернення: 09.06.2025).
3. Ільчук П. Г., Сайко В. Р. Мотиваційний контроль у проєктному менеджменті: особливості, завдання, етапи та підходи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Т. 1. № 15. С. 114–127.
4. Assessing the Role of HR Analytics in Transforming Employee Retention and Satisfaction Strategies / D.I.Ajiga та ін. *International Journal of Social Science Exceptional Research*. 2024. Т. 3. № 1. С. 87–94. URL: <https://doi.org/10.54660/ijsser.2024.3.1.87-94> (дата звернення: 13.06.2025).
5. 2025 Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#balancing-tensions-in-organization> (дата звернення: 09.06.2025).