

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

на тему:

**«Сучасні підходи до мотивації працівників в умовах цифровізації»**

Виконав: студент 4 курсу Mg1-B21 групи  
спеціальності 073 Менеджмент  
за освітньо-професійною програмою  
Управління персоналом та економіка праці  
Юріна Максим Васильович

Керівник: Лисак В.Ю., к. екон. н, доцент

Рецензент: Семенець І.В., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський 2025 р.

## ЗМІСТ

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ .....</b> | <b>6</b>  |
| 1.1 Мотивація працівників її суть та значення в сучасних умовах.....                                     | 6         |
| 1.2 Характеристика сучасних принципів мотивації працівників.....                                         | 11        |
| 1.3 Аналіз сучасних теорій мотивації праці та їх суть.....                                               | 16        |
| <b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «TERRA PODOLICA» .....</b>                                | <b>21</b> |
| 2.1 Загальна характеристика персоналу «Terra Podolica».....                                              | 21        |
| 2.2 Ранжування мотиваційних чинників працівників «Terra Podolica».                                       | 27        |
| 2.3 Задоволення матеріальних потреб як основа мотивації працівників.....                                 | 34        |
| <b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ.....</b>                             | <b>42</b> |
| 3.1 Адаптація зарубіжного досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах.....                      | 42        |
| 3.2 Вдосконалення мотивації працівників через покращення оплати праці.....                               | 49        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                    | <b>55</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                   | <b>59</b> |

## ВСТУП

В умовах сьогодення мотивація працівників стає одним з найголовніших важелів який допомагає досягти поставлених результатів. Під час трансформацій економіки та її цифровізації доволі важливим в діяльності підприємств стає виготовлення конкурентоспроможної продукції яка здатна задовольняти потреби споживачів. Досягнення цього можливе лише за умова ефективного використання персоналу та його якісних характеристик це можливо лише тоді коли працівники будуть мотивовані до виконання поставлених перед ними виробничих завдань та цілей підприємства.

Мотивація персоналу турбує не одне покоління як науковців так і керівників та фахівців з управління персоналом так як вона має практичне спрямування та дозволяє отримати кращий результат від діяльності працівників. Саме від усвідомлення місця та ролі працівника у виробничому процесі так як він мотивований залежить на скільки ефективно він буде працювати. Тому індивідуальна мотивація працівників сприяє досягненню колективних цілей підприємства саме цим має займатись керівництво підприємства.

В сучасних умовах мотивація праці не може здійснюватись ефективно без застосування досягнень науки та використання існуючих підходів та методів до мотивації праці. питанням сучасних підходів до мотивації праці займались як зарубіжні так і вітчизняні науковці серед яких варто виділити праці наступних: Андрєєва Т.В., Белл Д., Бородіна О.М., Герасимчук В. Г., Гриньова В.М., Грузіна І. А., Захарова О. В., Колот А.М., Лутай Л. А., Марченко О. С., Назарова Г.В., Подоровская М. М., Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О., Головінов О.М.

Однак не зважаючи на велику кількість досліджень щодо мотивації працівників, в практичній діяльності більшості вітчизняних підприємств залишається все ж таки велика кількість недостатньо висвітлених аспектів діяльності як відділу управління персоналу щодо мотивації, так і поведінки

працівників в різноманітних ситуаціях під час виконання поставлених перед ними завдань. Існування недосліджених питань і зумовило тему нашого дослідження

**Мета і завдання дослідження.** Мета дипломної роботи полягає в теоретичному та практичному дослідженні науково-методичного інструментарію при вивченні сучасних підходів щодо мотивації працівників підприємства. Вивчення практичних аспектів мотивації персоналу в умовах цифровізації бізнесу. У відповідності до теми та мети дипломної роботи в процесі дослідження нами були поставлені та вирішені наступні завдання серед яких варто виділити наступні:

- вивчити суть та значення мотивації працівників в сучасних умовах цифровізації бізнесу;
- провести характеристику сучасних принципів мотивації працівників підприємства;
- проаналізувати сучасні теорії мотивації праці та їх вплив на мотивацію працівників;
- здійснити аналіз кількісних та якісних показників персоналу «Terra Podolica»;
- вивчити вплив мотиваційних чинників та їх важливість для працівників підприємства;
- провести дослідження рівня задоволення матеріальних потреб як однієї зі складових мотивації праці;
- дослідити можливість адаптації зарубіжного досвіду мотивації працівників до сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств;
- вивчити можливість вдосконалення мотивації працівників підприємства шляхом покращення системи оплати праці.

**Об'єкт дослідження** є сучасні підходи та методи мотивації працівників «Terra Podolica»

**Предметом дослідження** є система мотивації праці на підприємстві та її роль в процесу управління персоналом підприємства а також шляхи її вдосконалення в умовах цифровізації бізнесу.

**Методи дослідження** теоретичну та методичну основу дипломної роботи складають праці як вітчизняних так і зарубіжних вчених в сфері мотивації працівників а також збірники наукових конференцій з даної проблематики.

В процесі дослідження були використані наступні методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, історичний метод, статистичні методи, метод групування, порівняння показників, економіко-математичні методи, графічні методи.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що в процесі дослідження було з'ясовано вплив мотиваційних чинників на діяльність працівників досліджуваного підприємства шляхом проведення їх ранжування. Запропоновано шляхи вдосконалення системи мотивації працівників, що в майбутньому забезпечить досягнення як стратегічних так і тактичних цілей підприємства.

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається зі вступу трьох розділів висновків списку використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки аналіз сучасної як вітчизняної так і зарубіжної літератури можна з впевненістю стверджувати, що на сьогоднішній час існує чимало визначень які стосуються мотивації праці персоналу. Однак велика частина з них не враховує процес цифровізації бізнесу та змін які відбуваються у зв'язку з цим процесом.

Однієї з дієвих в умовах економічної кризи та загального зубожіння населення є матеріальна винагорода. Яка як правило, передбачає виплату в матеріально-грошовій формі, що стимулює працівників до виконання поставлених перед ними виробничих завдань основним видом матеріальної винагороди це є заробітна плата. Доволі дієвим є виплата різноманітних премій працівникам, також доволі дієвими є компенсаційні виплати які передбачають оплату проїзду, обідів, санаторного відпочинку, оплату туристичних путівок та багато інших форм матеріальних виплат які сприяють підвищенню мотивації працівників підприємства.

Керівникам підприємства потрібно надати можливість працівникам задовольнити існуючі в них потреби. Тоді вони виявлятимуть більшу прихильність до підприємства та більш віддано будуть працювати на досягнення цілей підприємства. Як правило, працівники схильні до повторення дії яка приносить задоволення потреб. Мотивація має бути направлення на створення сприятливого мікроклімату в колективі та налагодження гарної взаємодії між працівниками та керівництвом як структурних підрозділів так і підприємства в цілому.

Практика свідчить про те, що доволі часто стимулювання працівників не призводить до підвищення їхньої продуктивності праці. Оскільки на працівників діє велика кількість як суб'єктивних так і об'єктивних факторів. Науковці стверджують, що доволі ефективними є ті стимули коли виконуваний працівниками обсяг робіт відповідає задоволенню існуючих в

нього потреб. Доволі важливим для працівників є і визнання їхніх заслуг з боку безпосередніх керівників а також працівники мають можливість до самовираження та прийняття управлінських рішень.

Сучасні мотиваційні теорії в першу чергу націлені на вивчення існуючих протиріч а також потреб працівників. Згідно існуючих на даний час теорій потреби прийнято розглядати як відсутність чогось, що змушує працівників приймати рішення щодо добросовісного виконання поставлених перед ними виробничих завдань та стимулює до конкретних дій. Всі існуючі сьогодні мотиваційні теорії науковці та менеджери практики поділяють на дві групи це змістові в основі яких знаходяться внутрішні потреби працівників, які змушують їх діяти. До другою групи відносяться процесуальні теорії мотивації які вважаються більш сучасними. Суть яких полягає в тому що вони базуються перш за все на визначенні поведінки людей при цьому враховується виховання працівників.

Туристична агенція «Terra Podolica» працює на ринку поділля та займається наданням різноманітних туристичних послуг. Основною діяльністю є організація нестандартних подорожей та екскурсійних маршрутів рекреаційними маршрутами поділля. В місті ідентичні послуги не надає жодне туристичне підприємство міста. Особливістю та перевагами даного підприємства є наявність висококваліфікованих фахівців. Їхнім завданням є дослідження ринку та смаків споживачів а також розробка нових продуктів які б задовольняли смаки найвибагливіших споживачів.

Проведене дослідження свідчить про те, що підприємство забезпечене працівниками в достатній кількості, що дозволяє здійснювати діяльність в туристичній сфері та якісно надавати послуги. Структура персоналу свідчить, що фахівцям з мотивації працівників необхідно зосередити увагу на розробці матеріальної системи мотивації яка б задовольняла потреби працівників підприємства. Так як більшість працівників молодшого та середнього віку вони більше зосереджені на збільшенні заробітків ніж на моральну мотивацію працівників.

В процесі проведення дослідження для виявлення мотиваційних чинників співробітникам була запропонована анкета яка складалась з двох частин.

Першим етапом є виявлення та формування мотиваційних чинників персоналу. Другим є проведення ранжування даних чинників за значимістю для працівників. Для більшої вибірки було окремо проаналізовано відповіді чоловіків та жінок. В опитуванні прийняло участь тридцять п'ять респондентів з різних структурних підрозділів та різними категоріями персоналу.

За умов зменшення доходів та зростання ціни на всі види товарів, працівників перш за все турбує розмір їхнього заробітку та можливість задоволення первинних потреб. Всі інші мотиваційні чинники відходять на задній план. Доволі важливе місце також посідає можливість розвитку та вдосконалення знань а також кар'єрне зростання. Тому фахівцям з мотивації персоналу необхідно зосередитись саме на цьому, що дозволить досягти високих результатів в роботі підприємства.

Матеріальні потреби працівників складають сукупність різноманітних матеріальних благ, які мають речову форму та слугують головним мотивом який змушує працівників виконувати поставлені трудові завдання. До матеріальних потреб варто відносити не лише грошові виплати у вигляді заробітної плати чи інших видів грошової винагороди. Також матеріальними потребами є наявність власного житла, обладнання та меблі, взуття та одяг, наявність власного транспорту, та засобів зв'язку, продукти харчування, предмети які забезпечують культурне зростання працівників книги, журнали, а також можливість відпочинку.

В умовах цифровізації бізнесу та економіки в цілому значно легше стало використання передових технологій не тільки в системі управління підприємством в цілому але й персоналом зокрема. Однак не дивлячись на те, що всі підприємства знаходяться відносно в рівних умовах та використовують однакові методи та прийоми щодо мотивації працівників

результатів вони досягають доволі різних. Ми вважаємо, що в процесі мотивації працівників доцільно використовувати зарубіжний досвід та адаптувати його до діяльності вітчизняних підприємств оскільки мотивація працівників закордоном та на вітчизняних підприємствах доволі сильно відрізняються.

Використання різноманітних сучасних систем оплати праці може стимулювати працівників особливо тих хто відноситься з відповідальністю до виконання своїх посадових обов'язків. Це сприятиме збільшенню розміру їхньої заробітної плати. Однак ті працівники які звикли до недобросовісного виконання виробничих завдань набагато краще коли на підприємстві діє система оплати праці яка не враховує індивідуальний вклад працівників а виплати здійснюються за загальні результати діяльності колективу в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2023. С. 259-263.
2. Андрющенко А. І. Система соціального партнерства як інститут регулювання трудових відносин в Україні. Харків. Вища школа, 2022. 321 с.
3. Архієреєв С. Поєднання соціального й асоціального капіталу як критерій посттрансформаційного стану економіки. Економічна теорія. 2024. № 1. С. 24-36.
4. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Київ. 2021. С. 194-251.
5. Бондарчук Л.В. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
6. Бородіна О.М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, перспективи розвитку : монографія Київ. 2023. 274 с.
7. Буркинський Б. В. Соціальний капітал: джерела та структура, оцінка. Економіка України. 2023. № 1. С. 67-81.
8. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика: монографія. Хмельницький. ХНУ, 2022. 223 с
9. Верхоглядова Н. І. Людський капітал і показники економічного зростання. Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал. 2023. № 1. С.84-86.
10. Гальків Л. Втрати людського капіталу: теорія й методологія дослідження та діагностика. Львів. 2020. 229 с.
11. Ганслі Т. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки. Київ. «Знання», 2021. 237 с.

12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ. КНЕУ, 2021. 360 с.
13. Головатюк В. М. Проблеми вимірювання й оцінки інноваційного потенціалу соціально-економічного середовища. Наука та наукознавство. 2022. № 3. С. 24-46.
14. Головінов О.М. Людський капітал у системі виробничих відносин. Київ. 2024. 161 с.
15. Гриньова В.М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: Монографія. Харків. ВД «ІНЖЕК», 2021. 184 с.
16. Грішнова О. А. Людський капітал. Формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ. 2021. 254 с.
17. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. Економіка розвитку. 2022. №2. С. 18-22.
18. Економіка підприємства. за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ. 2021. 528 с.
19. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. За ред. Р.Дяківа. Київ. Міжнародна економічна фундація, 2020. 704 с.
20. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. Донецьк. 2021. 378 с.
21. Інститут довіри в координатах економічного простору-часу. Київ. 2022. 212 с.
22. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами. Київ. ВД «Юридична книга», 2023. 256 с.
23. Кір'ян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. Київ. 2021. 416 с
24. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки 2021. №5 с. 81 – 85.
25. Климко С. Г. Людський капітал : світовий досвід і Україна. Київ. 2022. 224 с.

26. Ковтуненко К. Особливості зростання інтелектуального капіталу промислового підприємства: класифікація чинників. Економіка, фінанси, право. 2024. № 3. С.3-7.
27. Колот А.М. Мотивація, стимулювання, й оцінка персоналу. Навч. посібник. Київ. КНЕУ, 2023. 224 с.
28. Корнівська, В. О. Криза цінностей – криза професіоналізму – криза довіри. Економічна теорія. 2024. №3. С. 68-72.
29. Куценко О. Соціологічні дослідження проблем сучасного суспільства. Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства : зб. наук. праць. Харків. Вид. центр ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 174.
30. Лібанова Є. М. Гуманізм, суспільна інтеграція та соціальний розвиток. Демографія та соціальна економіка. 2022. № 2. С. 3-15.
31. Лутай Л. А. Роль мотивації в управлінні дисципліною праці. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2023. №4 (38). С. 130 – 138.
32. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір. За ред. Е.М. Лібанової. Київ. 2024. 316 с.
33. Малий І. Й. Еволюція довіри в тріаді відносин: держава – фірми – домашні господарства. Економічна теорія. 2022. №3. С. 73-79.
34. Марченко О. С. Краудсорсинг як технологія інтеграції знань. Вісник НУ «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Економічна теорія та право. 2023. № 2 (13). С. 23-33.
35. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки: зб. наук. Праць. Київ. НАН України; Інститут економіки, 2021. 112 с.
36. Надрага В. Ризик безробіття у розрізі професійних груп. Економічна теорія. 2024. № 1. С. 76-84.
37. Назарова Г.В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств. Харків. Вид. ХНЕУ, 2021. 240 с.

38. Нападовська Л. В. Проблеми обліку в управлінні інтелектуальним капіталом. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 7, ч. I Кіровоград. 2022. С. 30 – 35.
39. Науковий та інноваційний потенціал України у міжнародних статистичних порівняннях: монографія / Єгоров І. Ю., Жукович І. А., Рижкова Ю. О. Київ. 2021. 156 с.
40. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського держ. ун- ту. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 6. Ч. 1. С. 23-26.
41. Павловська Н. Стан та тенденції витрат на оплату праці в структурі операційних витрат. Україна: аспекти праці. 2022. № 7. С. 24–30.
42. Подоровская М. М. Організація праці: Конспект лекцій. Київ. МАУП, 2021. 112 с.
43. Решетов В. Інструментарій механізму мотивації праці персоналу малих підприємств. Україна: аспекти праці. 2021. №7. С. 22.
44. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент. Київ 2022. 240 с.
45. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Кіровоград. 2021. 200 с.
46. Соціальне партнерство – шлях до злагоди М. М. Папієв Київ. Знання, 2023. 212 с.
47. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., В.Г. Воронкової. Київ. 2022. 576 с.