

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШРАМКО МИКОЛА ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки,
канд. екон. наук, доцент
О.С.Трегубов
«___» _____ 2025 р.

**РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
В ПАРАДИГМІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.А. Дороніна завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Шрамко М.В. Розвиток системи мотивації персоналу в парадигмі поведінкової економіки. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Бізнес-економіка: управління людьми та процесами». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Магістерська робота присвячена дослідженню мотивації персоналу з урахуванням інструментів поведінкової економіки на прикладі АТ «Укрпошта». Метою роботи є поглиблене дослідження системи мотивації персоналу та обґрунтування напрямів її розвитку на основі принципів поведінкової економіки. Об'єкт дослідження – система мотивації персоналу, предмет – поведінкові чинники, що впливають на трудову активність.

Методологія ґрунтується на аналізі, порівнянні, економіко-статистичних методах та опитуванні 19 працівників семи відділень АТ «Укрпошта». У дослідженні визначено основні мотиватори та бар'єри, серед яких: рівень оплати праці, емоційне виснаження, якість зворотного зв'язку та відчуття справедливості. На основі результатів запропоновано поведінкову модель мотивації та комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення матеріальних і нематеріальних стимулів.

Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення залученості та продуктивності персоналу АТ «Укрпошта». Результати дослідження апробовано на науковій конференції.

Ключові слова: мотивація персоналу, поведінкова економіка, стимулювання, Укрпошта, нематеріальні стимули.

72 с., 4 табл., 3 рис., 3 дод., 48 джерел

ANNOTATION

Shramko M. Development of a staff motivation system in the paradigm of behavioral economics. Specialty 051 Economics. Education Program "Business Economics: People And Process Management". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025

The master's thesis examines employee motivation using behavioral economics tools, based on the case of JSC "Ukrposhta". The aim is to analyze the existing motivation system, identify behavioral barriers, and develop an improved behavioral motivation model. The object of the study is the motivation system, while the subject is behavioral factors influencing employee performance.

The research methodology includes analysis, comparison, economic and statistical methods, and a survey of 19 employees from seven Ukrposhta branches. The study identifies key motivators and barriers such as salary level, emotional burnout, feedback quality, and perceived fairness. Based on the findings, a behavioral motivation model and practical recommendations for improving material and non-material incentives are proposed.

The practical value lies in the applicability of the recommendations for enhancing employee engagement and performance at Ukrposhta. The results were presented at a scientific conference.

Keywords: employee motivation, behavioral economics, incentives, Ukrposhta, non-material motivation.

72 p., 4 tabl., 3 fig., 3 applications, bibliography: 48 items

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАРАДИГМІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	9
1.1 Сутність мотивації персоналу в сучасних умовах.....	9
1.2 Вплив поведінкових факторів на мотивацію персоналу.....	17
1.3 Інструменти поведінкової економіки у мотивації персоналу	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УРПОШТА».....	32
2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2 Оцінка чинної системи мотивації персоналу.....	36
2.3 Аналіз поведінкових аспектів мотивації працівників.....	41
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	47
3.1 Концептуальні основи розробки поведінкової моделі мотивації	47
3.2 Рекомендації щодо формування середовища, яке стимулює ефективну поведінку персоналу.....	53
3.3 Оцінка ризиків і передумов успішного запровадження поведінкової моделі мотивації персоналу.....	60
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток економічних систем характеризується швидкими технологічними змінами, зростанням конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням ролі людського капіталу. За цих умов ефективне управління персоналом стає ключовою передумовою сталого функціонування організацій. Особливе місце в системі менеджменту посідає мотивація працівників, адже саме вона визначає рівень трудової активності, продуктивність, готовність до навчання та інноваційної поведінки. У наукових працях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, Д. Канемана, Р. Талера, Г. Айккерлофа, а серед українських дослідників – О. Грішної, А. Колота, С. Цимбалюк, О. Єріної та ін., підкреслюється, що мотивація є багатовимірним соціально-економічним процесом, у якому поєднуються економічні стимули, психологічні особливості особистості та соціальний контекст праці.

Водночас традиційні теорії мотивації, сформовані в межах класичних економічних моделей, дедалі частіше демонструють обмеженість у поясненні реальної поведінки людини. Людина не завжди поводить себе раціонально – на ухвалення трудових рішень впливають когнітивні упередження, емоції, соціальні норми, відчуття справедливості та інші психологічні чинники. Саме тому сучасна наука звертається до підходів поведінкової економіки, які були розвинуті Д. Канеманом, А. Тверські, Р. Талером, К. Санстейном та іншими дослідниками. У межах цього напрямку мотивація розглядається не тільки як вплив стимулів, а як складний процес взаємодії економічних і психологічних факторів, що формують поведінкові реакції працівників. Як слушно зазначає Т. Полкова у дослідженні з питань поведінкових особливостей трудової активності, сучасні зміни на ринку праці потребують нових підходів до формування мотиваційного середовища, у якому враховуються реальні механізми сприйняття та реагування працівників на стимули.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що мотивація персоналу сьогодні розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності, а як

стратегічний ресурс організації. Під впливом цифровізаційних процесів, зростання мобільності працівників, появи нових форм зайнятості та змін ціннісних орієнтацій поколінь підприємства стикаються з потребою переходу до гнучких моделей мотивації. Поведінковий підхід дозволяє по-новому переосмислити механізми стимулювання, оскільки фокусує увагу на психологічних установках працівників, їхніх очікуваннях, емоційних реакціях, відчутті значущості й приналежності. Саме ці компоненти сьогодні стають не менш важливими, ніж матеріальна винагорода.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблене дослідження системи мотивації персоналу та обґрунтування напрямів її розвитку на основі принципів поведінкової економіки.

Для досягнення мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи формування мотивації персоналу та еволюцію підходів до її вивчення;
- проаналізувати вплив поведінкових факторів на трудову мотивацію та визначити їх роль у прийнятті працівниками рішень;
- охарактеризувати інструменти поведінкової економіки, що можуть бути застосовані у системі мотивації персоналу;
- дослідити сучасний стан мотиваційної системи на підприємстві та виявити її проблемні зони;
- запропонувати поведінкову модель мотивації персоналу та обґрунтувати умови її ефективного впровадження.

Об'єктом дослідження виступає процес мотивації персоналу в системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти розвитку мотивації персоналу з урахуванням поведінкових чинників.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення роботи полягає в поглибленні наукових засад мотивації персоналу шляхом інтеграції класичних теорій стимулювання з інструментами

поведінкової економіки. Уточнено зміст понять «поведінкові чинники мотивації», «поведінкова модель стимулювання», розкрито механізми впливу когнітивних упереджень та емоційних реакцій на трудову поведінку працівників.

Практичне значення полягає в можливості використання сформованої моделі мотивації та запропонованих рекомендацій для удосконалення системи стимулювання персоналу в АТ «Укрпошта». Розроблені підходи можуть бути адаптовані для державних і приватних підприємств, що прагнуть підвищити залученість персоналу, зменшити рівень емоційного вигорання та забезпечити стабільність трудових результатів.

Положення, що виносяться на захист:

1. Розроблена поведінкова модель мотивації персоналу, що поєднує економічні стимули, психологічні чинники та механізми «підштовхування».
2. Комплекс рекомендацій щодо формування середовища, яке сприяє ефективній поведінці персоналу, з урахуванням результатів аналізу мотивації та специфіки діяльності АТ «Укрпошта».

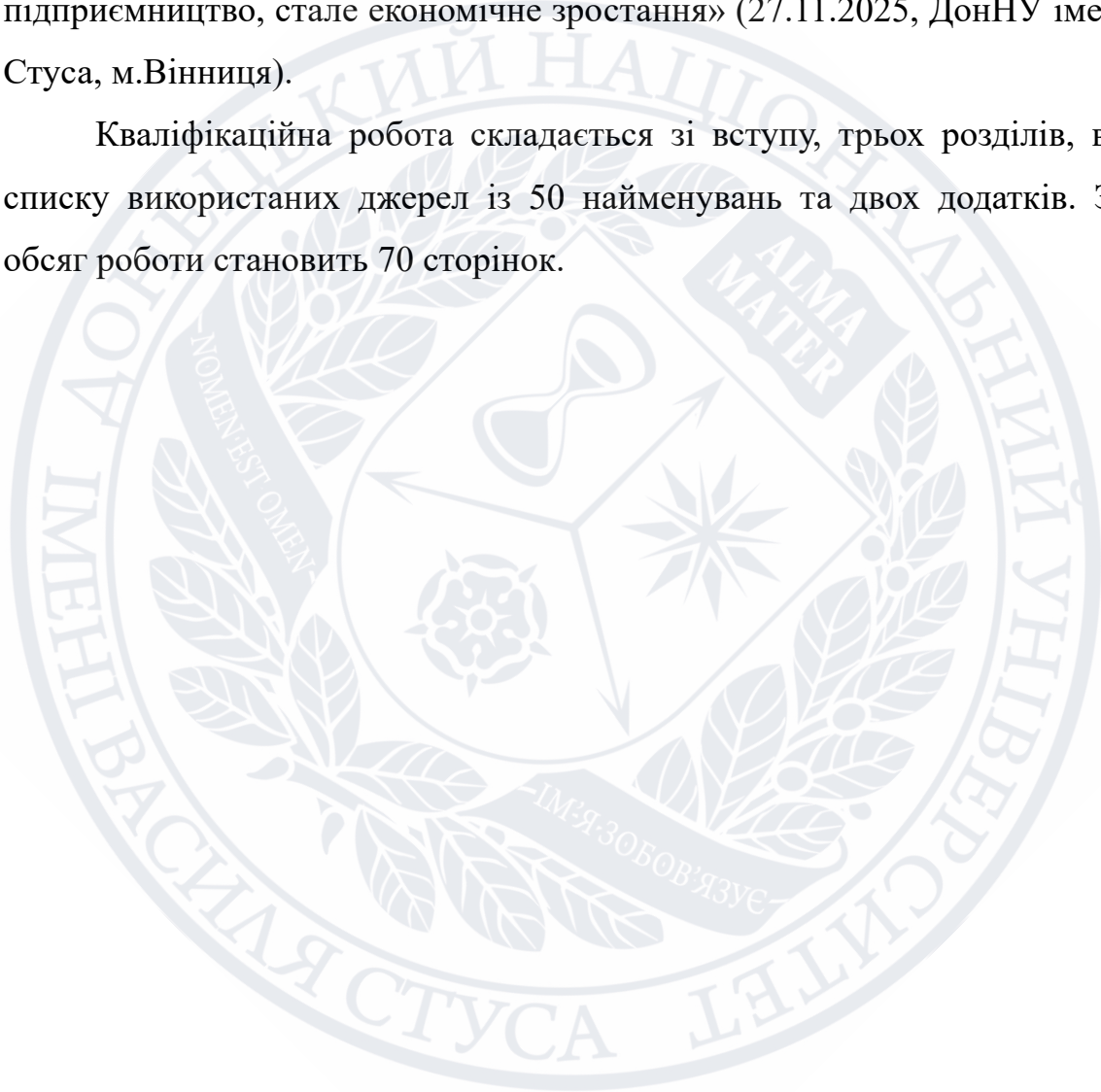
Методичну основу роботи становлять праці вітчизняних та зарубіжних дослідників у галузі мотивації праці, менеджменту персоналу та поведінкової економіки. Для виконання роботи застосовано системний підхід, логіко-аналітичний метод, порівняльний аналіз, методи узагальнення, елементи психологічного аналізу поведінкових реакцій, а також статистичні методи під час оцінювання фактичного стану мотиваційної системи.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні змісту мотивації персоналу в контексті поведінкової економіки, у поглибленні розуміння впливу психологічних чинників на трудову активність працівників та у формуванні моделі мотивації, що враховує особливості сприйняття стимулів і емоційні реакції персоналу. Практична значущість роботи полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації на підприємствах, які прагнуть забезпечити збалансований розвиток,

підвищити залученість та лояльність працівників, а також адаптувати мотиваційні інструменти до реальних поведінкових особливостей персоналу.

Апробація результатів дослідження здійснена під час участі у XXV Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (27.11.2025, ДонНУ імені Василя Стуса, м.Вінниця).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та двох додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПАРАДИГМІ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1 Сутність мотивації персоналу в сучасних умовах

Управління персоналом є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки ефективність трудової діяльності безпосередньо залежить від рівня мотивації працівників. Мотивація виступає внутрішнім рушієм, який спонукає людину діяти в напрямі досягнення певних цілей, зокрема професійних і організаційних [1]. У сучасних умовах господарювання, коли підприємства функціонують в умовах високої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, мотивація персоналу набуває вирішального значення для стабільного розвитку організацій.

У науковій літературі поняття «мотивація персоналу» визначається як процес спонукання працівників до ефективного виконання трудових функцій через формування у них внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці [2]. За визначенням О. Грішнкової, мотивація праці – це цілеспрямована дія системи стимулів, спрямована на забезпечення активної участі працівників у досягненні цілей підприємства [1]. У роботі А. Колота підкреслюється, що мотивація – це не лише стимулювання до праці, а й формування умов, за яких працівник відчуває задоволення від процесу та результату своєї роботи [2]. Таким чином, мотивація персоналу є багатовимірним соціально-економічним явищем, що поєднує матеріальні, психологічні, моральні та соціальні аспекти.

Еволюція концепцій мотивації праці відображає зміну уявлень про природу трудової поведінки людини. Класичні теорії мотивації, зокрема праці А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда, заклали основу сучасних підходів до управління персоналом [4; 5]. Згідно з ієрархією потреб Маслоу, мотиви трудової діяльності формуються на основі задоволення базових фізіологічних

потреб і поступового переходу до вищих – соціальних та самореалізації. Герцберг, у свою чергу, виокремив двофакторну модель мотивації, згідно з якою гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, стабільність) не забезпечують довготривалої мотивації, якщо відсутні мотиватори – визнання, досягнення, розвиток [5]. Ці концепції залишаються актуальними і сьогодні, але сучасна практика управління персоналом потребує глибшого розуміння поведінкових і психологічних чинників трудової активності.

Сучасні тенденції розвитку економіки призвели до зміщення акцентів у системі мотивації персоналу з матеріальних стимулів на нематеріальні [13]. Потреба працівників у самореалізації, професійному розвитку, участі в ухваленні рішень і належності до команди часто стає сильнішим мотивом, ніж грошова винагорода. Як зазначає С. Цимбалюк, нематеріальна мотивація базується на таких інструментах, як корпоративна культура, моральне заохочення, можливість навчання, соціальні гарантії, а також комунікація і довіра між керівництвом та працівниками [13]. Ці чинники особливо важливі в умовах сучасного ринку праці, коли зростає мобільність працівників і конкуренція за кваліфіковані кадри. Для систематизації теоретичних підходів до розуміння мотивації праці доцільно розглянути її основні види залежно від джерела виникнення мотивів, спрямованості мотиваційних зусиль та форми задоволення потреб працівників. У науковій літературі внутрішню та зовнішню мотивацію виокремлює О. Грішнова [1], матеріальну, нематеріальну, трудову та статусну мотивацію – А. Колот і С. Цимбалюк [2], а позитивну й негативну мотивацію обґрунтовує Ф. Герцберг у межах двофакторної теорії [5]. Сучасні підходи до нематеріальної мотивації праці розглянуто у працях С. Цимбалюка [12]. Узагальнену класифікацію основних видів мотивації персоналу подано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.1 - Види мотивації персоналу

Як видно з представленої класифікації, мотивація персоналу охоплює широкий спектр впливів – від внутрішніх чинників самореалізації та відповідальності до зовнішніх матеріальних і нематеріальних стимулів. Кожен з

видів мотивації відіграє важливу роль у формуванні трудової поведінки та визначає, яким чином працівники реагують на стимули в організації. Розуміння їхньої взаємодії є необхідним для формування ефективної системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання.

В українських реаліях актуальність розвитку ефективних систем мотивації зумовлена реформуванням державного сектору, диджиталізацією економічних процесів і зміною трудових цінностей молодих поколінь [3]. Працівники очікують не лише стабільної заробітної плати, а й прозорих умов праці, гнучких графіків, корпоративного визнання, балансу між роботою та особистим життям. Підприємства, які здатні задовольнити ці очікування, отримують більш високий рівень лояльності персоналу, нижчу плинність кадрів та вищу продуктивність праці [11].

Сутність мотивації в сучасних умовах тісно пов'язана з концепцією людського капіталу. Працівник розглядається не як елемент виробничого процесу, а як інвестований ресурс, здатний генерувати додану вартість через знання, компетенції та інноваційні ідеї [1; 16]. Тому мотиваційна політика підприємства повинна не лише стимулювати виконання поточних завдань, а й підтримувати розвиток потенціалу працівників, формувати їх залученість і готовність до інноваційної діяльності.

У сучасних наукових підходах мотивація розглядається також як соціально-психологічний процес, що базується на принципах поведінкової економіки. Поведінкова економіка визнає, що трудова поведінка людини часто не є результатом раціонального вибору, а формується під впливом когнітивних упереджень, звичок, соціальних норм і контексту середовища [6; 7]. Так, за спостереженнями Д. Канемана та А. Тверські, люди схильні оцінювати результати своєї праці не в абсолютних, а у відносних категоріях – порівнюючи власну винагороду з винагородою інших або з очікуваним рівнем доходу [6]. Це означає, що система мотивації повинна враховувати не лише об'єктивні стимули, а й сприйняття справедливості та емоційний стан працівників.

Урахування поведінкових особливостей працівників дозволяє глибше зрозуміти механізм формування мотивації в системі управління персоналом. Внутрішні потреби працівників трансформуються у мотиви та спонукають до певних дій під впливом стимулів, створених організацією. У цьому процесі важливу роль відіграють емоції, сприйняття та очікування, які визначають індивідуальну реакцію людини на стимули зовнішнього середовища. Загальну логіку цього процесу подано у блок-схемі (рис. 1.2.)



Рисунок 1.2 - Система мотивації персоналу в сучасних умовах

Як видно з наведеної схеми, мотивація працівників є динамічним процесом, що формується під впливом взаємодії потреб, стимулів та поведінкових факторів. Позитивні емоції, справедливе сприйняття системи винагород і реалістичні очікування працівників підсилюють їхню трудову активність та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Тому при

розробці системи мотивації необхідно враховувати не лише економічні, а й психологічні чинники, що забезпечують сталу ефективність управління персоналом.

Застосування поведінкових підходів у системі мотивації дозволяє ефективніше впливати на трудову поведінку. Наприклад, «підштовхування» (nudge), описане Р. Талером і К. Санстейном, може бути використане у кадровій політиці підприємств для стимулювання бажаних дій працівників – підвищення участі у програмах навчання, використання можливостей кар'єрного росту, дотримання корпоративних стандартів [7]. Ці інструменти не примушують працівників діяти певним чином, але створюють умови, за яких правильний вибір стає більш привабливим. Важливі аспекти поведінкової мотивації обґрунтовано у науковій роботі О. Дороніної та О. Білецького, які підкреслюють, що сучасні управлінські рішення мають ґрунтуватися на врахуванні нераціональної природи поведінки працівників [27]. Автори наголошують, що мотивація формується не лише під дією матеріальних і нематеріальних стимулів, а й завдяки способу подання інформації, соціальному контексту та психологічним установкам. Використання інструментів поведінкової економіки – таких як ефект рамки, підштовхування (nudge), правильне формування “поведінкових сценаріїв” – дозволяє підсилювати внутрішню мотивацію, залученість та відповідальність персоналу. Такий підхід є особливо актуальним в умовах трансформації управлінських систем та переходу до моделі “людиноцентричного” менеджменту.

Подальший розвиток уявлень про мотивацію персоналу відбувався у напрямі міждисциплінарного поєднання економічних, психологічних та соціальних концепцій. Дослідники дедалі частіше звертали увагу на те, що працівник у реальних умовах організації рідко поводить себе так, як припускають раціональні моделі. Під впливом інформаційних навантажень, емоційних станів, соціального середовища та корпоративної культури працівники ухвалюють рішення, що залежать не лише від розміру винагороди, а й від того, як саме вона

подається, наскільки справедливою вважається, чи відповідає очікуванням і внутрішнім переконанням.

У другій половині XX століття сформувалася група підходів, які зосереджувалися на людській поведінці як складному соціально-психологічному явищі. Значний внесок належить теорії очікувань В. Врума та моделі справедливості С. Адамса, що пояснюють, чому навіть об'єктивно вагомі стимули можуть не впливати на мотивацію. Відповідно до цих концепцій, працівник оцінює не лише абсолютні результати своєї праці, але й співвідносить їх із внеском інших працівників, власними очікуваннями та уявленнями про справедливість процесу винагородження. Дослідження останніх років підтверджують, що ефект несправедливості здатен повністю нівелювати позитивний вплив матеріальної складової винагороди [11; 18].

Паралельно набули поширення гуманістичні підходи, зокрема теорія самодетермінації Р. Десі та М. Райана. Вона доводить, що внутрішня мотивація формується за умов, коли працівник відчуває автономію, компетентність і причетність до спільноти. У реальному корпоративному середовищі це означає надання можливостей для професійного зростання, залучення працівників до ухвалення рішень, створення психологічно комфортного клімату та визнання досягнень. Установлено, що внутрішньо мотивовані працівники демонструють вищий рівень залученості, кращу якість обслуговування клієнтів і більшу стійкість до стресів [15].

На рубежі XX–XXI століть відбувся суттєвий прогрес у розвитку поведінкових моделей мотивації. Д. Канеман і А. Тверські відкрили закономірності когнітивних упереджень, які впливають на трудові рішення, зокрема ефект рамки, ефект втрати, надмірну впевненість та вибір за замовчуванням. Ці відкриття стали підґрунтям для подальших досліджень Р. Талера і К. Санстейна, які сформулювали концепцію «підштовхування» (nudge) – м'якого коригування поведінки працівників шляхом зміни контексту, у якому вони роблять вибір. На практиці такі підходи проявляються у вигляді

автоматичного включення до програм навчання, використання нагадувань, зміни форми подання інформації, підсилення значущості пріоритетних завдань та створення стандартів поведінки, орієнтованих на більшість [7; 14].

Дослідження міжнародних організацій, зокрема OECD, також доводять, що поведінкові чинники відіграють ключову роль у державному секторі, де працівники часто працюють в умовах високої емоційної напруги, нестабільних ресурсних можливостей та суспільних очікувань. Працівники схильні до зниження мотивації, якщо відчують брак підтримки, нечіткість інструкцій, надмірне навантаження або відсутність можливості впливати на результат. Саме тому у міжнародній практиці зростає популярність змішаних моделей мотивації, які поєднують матеріальні стимули з психологічною підтримкою, розвитком компетенцій, програмами наставництва та механізмами захисту від емоційного вигорання [17; 25].

Сучасні теорії мотивації визнають, що мотиваційні механізми формуються під впливом широкого спектра чинників – від індивідуальних цінностей до організаційної культури та контексту прийняття рішень. Більшість сучасних моделей розглядає мотивацію як багатовимірне явище, що охоплює економічні потреби, соціальні зв'язки, психологічні реакції, міжособистісну взаємодію та поведінкові закономірності. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг, де результат праці залежить не лише від функціональних навичок, а й від рівня залученості, емоційної стійкості та якості взаємодії з клієнтами.

Таким чином, еволюція уявлень про мотивацію праці демонструє перехід від вузького розуміння мотивації як економічного явища до комплексного бачення поведінкових, психологічних і соціальних механізмів. Розуміння цих закономірностей створює підґрунтя для формування ефективних мотиваційних систем на сучасних підприємствах, де працівники виступають не просто виконавцями функцій, а активними учасниками організаційного розвитку. Це має особливе значення для підприємств, діяльність яких пов'язана з

інтенсивною взаємодією з населенням, високими навантаженнями та значною часткою нематеріальних факторів, що формують результативність праці.

Отже, мотивація персоналу в сучасних умовах – це складна система взаємодії матеріальних і нематеріальних стимулів, поведінкових механізмів та організаційних практик, спрямованих на підвищення ефективності праці. Вона повинна базуватися на поєднанні класичних теорій мотивації з новітніми поведінковими підходами, що враховують психологічні особливості сприйняття працівників, їхні емоційні реакції та соціальні установки. Такий підхід забезпечує створення гнучкої системи управління персоналом, здатної підтримувати стабільність трудових відносин, підвищувати залученість працівників і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.2 Вплив поведінкових факторів на мотивацію персоналу

Сучасна економічна наука поступово відходить від традиційних моделей раціональної поведінки людини, які тривалий час визначали підходи до управління персоналом. Класичні теорії передбачали, що працівник приймає рішення, керуючись логікою максимізації вигоди та мінімізації витрат. Проте численні дослідження довели, що трудова поведінка часто визначається психологічними, емоційними та соціальними чинниками, які не завжди узгоджуються з принципами раціональності [6; 7]. Саме на цій основі сформувалася поведінкова економіка – міждисциплінарний напрям, який досліджує вплив когнітивних і соціальних факторів на економічні рішення людини.

На думку Д. Канемана та А. Тверскі, поведінка людини базується на двох системах мислення: швидкому (інтуїтивному) та повільному (раціональному) [6]. Більшість рішень працівники ухвалюють автоматично, спираючись на попередній досвід, емоції чи соціальні орієнтири, а не на раціональний розрахунок. Це створює передумови для появи когнітивних упереджень – систематичних помилок мислення, які впливають на оцінку ситуації, рівень

задоволення працею та готовність діяти відповідно до очікувань роботодавця [7].

Поведінкова економіка вивчає, як люди реагують на стимули, зважаючи на сприйняття справедливості, ризиків, соціальні норми та емоційні стани. Основні принципи, що мають значення для системи мотивації персоналу, можна узагальнити таким чином [6; 8; 14]:

Обмежена раціональність – працівники приймають рішення, спираючись не на повну інформацію, а на суб'єктивні уявлення про ситуацію. Тому ефективність мотиваційних заходів залежить від того, як інформація про них подається.

Ефект справедливості (fairness effect) – працівники оцінюють свою винагороду не в абсолютних, а у відносних показниках, порівнюючи її з оплатою колег або власними очікуваннями. Якщо винагорода сприймається як несправедлива, рівень мотивації різко знижується [6; 11].

Вплив соціальних норм – поведінка працівників визначається не лише матеріальними стимулами, а й бажанням відповідати очікуванням колективу, керівництва чи корпоративної культури [12; 13].

Ефект втрати (loss aversion) – люди сильніше реагують на можливу втрату, ніж на рівнозначний прибуток. Тому в мотиваційній системі ефективно працюють інструменти, що допомагають уникнути втрат (наприклад, бонуси за збереження показників продуктивності) [7].

“Підштовхування” (nudge) – створення умов, у яких правильне рішення стає більш ймовірним або легшим для працівника (наприклад, автоматична участь у програмах підвищення кваліфікації чи добровільне включення в систему корпоративних бонусів) [7; 8].

Отже, поведінковий підхід дозволяє пояснити, чому однакові стимули можуть по-різному впливати на працівників залежно від їхнього сприйняття, досвіду чи емоційного стану.

Одним із ключових аспектів поведінкової економіки є дослідження когнітивних упереджень – відхилень у мисленні, які впливають на прийняття трудових рішень. Найбільш поширеними серед них є такі [6; 7; 8]:

Ефект статус-кво – схильність уникати змін навіть тоді, коли нові умови об'єктивно вигідніші. У кадровій практиці це проявляється у небажанні працівників брати участь у програмах розвитку чи переходити на нові форми оплати праці.

Ефект прив'язки (anchoring) – оцінювання нової інформації на основі початкової точки відліку. Якщо працівник звик до певного рівня премії, її зменшення сприймається як значна втрата, навіть якщо загальна винагорода залишається конкурентною.

Підтверджувальне упередження – тенденція шукати та сприймати лише ті факти, що підтверджують власну думку. Це може впливати на сприйняття керівництва або корпоративних ініціатив.

Соціальне порівняння – працівники постійно оцінюють власні результати відносно колег, що може як стимулювати досягнення, так і породжувати демотивацію у випадку відчуття несправедливості [11].

Ефект короткострокового мислення – працівники часто переоцінюють негайні винагороди і недооцінюють довгострокові вигоди, що ускладнює мотивацію до участі у програмах навчання або накопичення пенсійних бонусів [7].

Розуміння цих закономірностей дозволяє менеджерам формувати більш гнучкі системи стимулювання, які враховують психологічну поведінку персоналу та особливості сприйняття стимулів [13; 17].

У сучасних умовах поведінкові фактори стають одним із ключових елементів підвищення ефективності управління персоналом. Працівники очікують від роботодавця не тільки матеріальних стимулів, а й довіри, визнання, можливості розвитку та участі у прийнятті рішень [15]. Відповідно до

досліджень М. Райана та Е. Десі, саме внутрішня мотивація має більш стійкий вплив на результативність праці, ніж зовнішні стимули [15].

Для підприємств державного сектору, таких як АТ «Укрпошта», поведінковий підхід є надзвичайно актуальним. Перехід до клієнтоорієнтованої бізнес-моделі, цифровізація процесів і поява нових сервісів вимагають від працівників гнучкості, ініціативності та готовності до змін. Застосування поведінкових інструментів – публічного визнання, соціального порівняння, внутрішньої конкуренції, комунікаційних «підштовхувань» – дає можливість ефективніше впливати на мотивацію працівників [9; 18].

Подальший розвиток класифікацій мотивів у сучасній науці відбувається в напрямі їх поглиблення та контекстуалізації. Дослідники дедалі частіше наголошують, що мотиви не існують у «чистому» вигляді, а формуються під впливом конкретних умов праці, індивідуальних особливостей працівника та організаційного середовища. Це означає, що будь-яка класифікація повинна враховувати не лише зміст потреби, але й спосіб її прояву, інтенсивність, динаміку та взаємозв'язок із поведінкою в реальних виробничих ситуаціях. У сучасних моделях особливу увагу приділено ситуативним мотивам, які активізуються в певних умовах – наприклад, при різкому зростанні навантаження, зміні керівництва, виникненні конфліктів або впровадженні нових стандартів роботи.

Значний інтерес у науковців викликає поділ мотивів на раціональні та емоційні. Раціональні мотиви пов'язані з усвідомленими вигодами – заробітною платою, умовами праці, можливістю кар'єри. Емоційні мотиви формуються під впливом психологічних чинників – визнання, атмосфери довіри, емоційної підтримки, почуття важливості. Виявлено, що працівники часто ухвалюють рішення не стільки на основі логічного аналізу, скільки під впливом емоційних оцінок ситуації. Наприклад, навіть високий рівень оплати праці не компенсує відчуття несправедливості чи знеособлення, тоді як позитивний досвід взаємодії в колективі здатен суттєво підвищити мотивацію в умовах обмежених

матеріальних можливостей. Тому сучасні класифікації дедалі частіше включають емоційні мотиви як окрему групу, рівнозначну економічним і соціальним.

У межах поведінкової економіки набув поширення поділ мотивів за особливостями реагування на стимули. Зокрема, працівники можуть бути орієнтовані на здобутки або на уникнення негативних наслідків. Перший тип реагує на можливості розвитку, підвищення кваліфікації, надання додаткової відповідальності; другий – на потребу стабільності, передбачуваності, захищеності від ризиків. Такий поділ дає змогу точніше прогнозувати реакції працівників на зміни в організації. Наприклад, працівники з мотивацією до уникнення ризику більш болісно сприймають зміни графіків, нестабільність навантаження або відсутність чітких правил преміювання. Натомість працівники, орієнтовані на досягнення, більш чутливі до можливостей навчання, конкурсів професійної майстерності, проектної роботи.

Особливого значення набуває поділ мотивів за часовою орієнтацією. Короткострокові мотиви визначають поведінку в межах найближчих періодів (наприклад, отримання премії), тоді як довгострокові – пов'язані з уявленнями про майбутнє, кар'єрні плани, професійний розвиток. Дослідження показують, що в умовах невизначеності працівники схильні орієнтуватися переважно на короткострокові мотиви, що знижує рівень стратегічної залученості. Для керівництва це означає, що довгострокові стимули (розвиток, кар'єра, корпоративна освіта) мають бути чітко сформульованими та підкріпленими прозорими інструментами реалізації.

Сучасні підходи також виділяють організаційні мотиви – мотиви, пов'язані з тим, як працівник сприймає умови організації праці, корпоративну культуру, рівень підтримки з боку керівництва, наявність ресурсів для виконання завдань. Якщо працівник відчуває, що організація забезпечує достатні умови для якісного виконання роботи, це посилює його внутрішню мотивацію. Якщо ж організаційне середовище є нестабільним або

непередбачуваним, мотиваційні зусилля керівництва часто втрачають ефективність.

У міжнародних дослідженнях зростає інтерес до соціально-психологічних мотивів, пов'язаних зі спілкуванням, командною взаємодією та приналежністю до робочої групи. Колективна ідентичність виявляється одним із найпотужніших мотиваторів у сфері послуг, де результат праці залежить від узгодженості дій та емоційної стабільності працівників. Мотивація зусиллями групи (group-driven motivation) може бути сильнішою за індивідуальні стимули, якщо працівники відчують підтримку, довіру і взаємну відповідальність.

Дедалі більшої уваги дослідники приділяють впливу зовнішнього середовища на формування мотивів. Психологічна нестабільність, економічна невизначеність, соціальний тиск, інформаційні перевантаження формують додаткові поведінкові мотиви – прагнення стабільності, потребу в передбачуваності, зростання тривожності щодо робочого навантаження. У таких умовах традиційні матеріальні стимули часто виявляються недостатніми для підтримання мотивації, а мотиви безпеки та соціальної підтримки виходять на перший план.

Узагальнюючи різні підходи до класифікації мотивів, можна дійти висновку, що мотиви працівників сучасних організацій є багатовимірними та динамічними. Ефективна управлінська практика має враховувати не лише базові типи мотивів, але і їхню взаємодію, емоційний компонент, контекст прийняття рішень і вплив організаційного середовища. Здатність коректно ідентифікувати мотиви працівників дає змогу формувати дієві системи стимулювання, підвищувати рівень задоволеності працею, попереджати емоційне вигорання та забезпечувати стійкі результати діяльності підприємства.

Таким чином, поведінкові фактори виступають важливою складовою сучасної системи мотивації персоналу. Їх інтеграція дозволяє зробити управління людськими ресурсами більш гнучким, психологічно орієнтованим і

результативним, що особливо важливо для підприємств, які перебувають на етапі трансформації бізнес-моделі.

На відміну від традиційних підходів, поведінкова економіка враховує емоційні, когнітивні та соціальні чинники, які впливають на трудову поведінку. Застосування її принципів – таких як «підштовхування», ефект втрати, соціальні норми чи справедливість – дозволяє формувати більш ефективні системи мотивації, орієнтовані на внутрішні потреби людини. Це створює підґрунтя для підвищення результативності праці, зростання залученості персоналу та вдосконалення управління людськими ресурсами на підприємствах, зокрема в АТ «Укрпошта».

1.3 Інструменти поведінкової економіки в мотивації персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки поведінкові підходи до управління персоналом набувають дедалі більшого значення, оскільки вони дозволяють враховувати реальну природу людської поведінки, яка рідко відповідає раціональним моделям класичної теорії. Працівники приймають рішення під впливом емоцій, когнітивних упереджень, соціальних очікувань і середовища, у якому вони знаходяться. Саме тому сучасні системи мотивації дедалі частіше спираються на ідеї поведінкової економіки, які дають змогу підсилювати бажану поведінку не стільки за рахунок збільшення стимулів, скільки завдяки коректному формуванню контексту трудової діяльності [6; 7; 14].

Одним із центральних положень поведінкової економіки є припущення, що люди мають обмежену раціональність: вони не завжди в змозі ретельно зважити всі «за» і «проти», тому використовують спрощені правила мислення, так звані евристики. Це призводить до типових помилок у прийнятті рішень – ефекту рамки, когнітивних спотворень, впливу першого враження, надмірної впевненості або страху втрат. У сфері мотивації персоналу це означає, що однакові стимули можуть сприйматися по-різному залежно від того, як вони

сформульовані, коли і ким подаються, та у якому соціальному контексті діють [6; 24]. Премія, подана як можливість отримати додаткову винагороду, викликає інші реакції, ніж та сама премія, подана як ризик втратити частину доходу. Формулювання завдання в позитивній рамці стимулює досягнення, тоді як наголос на можливих санкціях може викликати уникнення та пасивність.

Особливу увагу у поведінковому управлінні привертає концепція «підштовхування», розроблена Р. Талером і К. Санстейном. Вона передбачає створення такого середовища прийняття рішень, у якому працівник м'яко і ненав'язливо схиляється до бажаної поведінки, але при цьому зберігає свободу вибору. На практиці це реалізується завдяки тому, що організація встановлює корисні параметри за замовчуванням, пропонує автоматичну участь у програмах розвитку, вказує рекомендовані варіанти дій, надає вчасні нагадування та робить бажану дію простішою, ніж небажану [7; 17]. Наприклад, якщо працівник автоматично включений до корпоративних курсів підвищення кваліфікації, він значно частіше проходить їх, ніж коли потрібно самостійно реєструватися. Дослідження OECD доводять, що навіть невеликі зміни в архітектурі вибору можуть спричинити суттєве зростання залученості персоналу, підвищення відповідальності та стабільності виконання завдань [17; 25].

Важливим поведінковим ефектом є вплив соціальних норм. Люди схильні орієнтуватися на поведінку інших та прагнуть відповідати груповим стандартам. У корпоративному середовищі це може проявлятися через порівняння результатів, визнання досягнень, демонстрацію історій успіху, рейтинги відділень чи команд, підкреслення колективних цінностей [11; 12]. Коли працівник бачить, що більшість його колег виконує завдання вчасно або бере участь у навчальних програмах, він набагато частіше діє аналогічно. Однак надмірний акцент на соціальних порівняннях може викликати зворотний ефект – конкуренцію, стрес, фрустрацію, зниження внутрішньої мотивації та погіршення атмосфери в колективі. Тому застосовувати соціальні норми слід

обережно, уникаючи прямої конкуренції та концентруючись на підтримці командного духу.

Іншим важливим інструментом є використання ефекту втрати. Теорія перспектив, сформульована Д. Канеманом, стверджує, що люди сильніше реагують на втрати, ніж на еквівалентні вигоди [6]. Це означає, що премія, яку працівник може втратити, має значно більший мотиваційний ефект, ніж така сама премія, яку він може отримати. На цій основі компанії впроваджують так звані «обернені бонуси», коли винагорода нараховується авансом, а її збереження залежить від виконання КРІ. Досвід провідних міжнародних компаній, зокрема Deloitte та McKinsey, демонструє, що правильно розроблені системи мотивації, засновані на ефекті втрати, підвищують результативність персоналу на 10–20%.

Поведінкова економіка також звертає увагу на те, що мотиваційні інструменти повинні враховувати емоційні та когнітивні бар'єри. Працівники не завжди здатні приймати рішення, що відповідають їхнім довгостроковим інтересам: вони уникають складних завдань, недооцінюють майбутні вигоди, надмірно реагують на короткострокові труднощі. Саме тому важливими є інструменти підкреслення значущості завдань, спрощення процедур, уникнення інформаційного перевантаження, підтримання відчуття контролю над результатами. Багато з цих принципів детально описані у моделях EAST, MINDSPACE та BOOST, які використовуються в HR-практиках провідних організацій світу [17; 25].

Особливе місце у поведінковому підході посідає формування психологічної власності. Це стан, коли працівник відчуває свою причетність до результатів роботи організації, сприймає її успіхи як власні і прагне впливати на процеси. Психологічна власність формується через делегування повноважень, можливість ухвалювати рішення, залучення до стратегічних обговорень, прозорість системи управління, надання вільного доступу до інформації, визнання внеску кожного працівника [26]. Дослідження засвідчують, що

компанії з високим рівнем психологічної власності мають кращі показники продуктивності та нижчі рівні плинності кадрів.

Суттєвий вплив на внутрішню мотивацію має й відчуття справедливості. Працівники постійно порівнюють свої умови, винагороду та навантаження з колегами. Якщо вони сприймають систему мотивації як несправедливу, це призводить до зниження продуктивності, зростання конфліктності та пасивного опору змінам. Тому поведінковий підхід вимагає особливої уваги до прозорості критеріїв оплати праці, зрозумілого механізму преміювання та чесності управлінських рішень [5; 13].

Поведінкові підходи до мотивації персоналу також акцентують увагу на персоналізації стимулів та адаптації мотиваційного середовища до індивідуальних особливостей працівників. Доведено, що люди з різними емоційними характеристиками, рівнем самоконтролю, толерантністю до ризику чи потребою у соціальній взаємодії по-різному реагують на однакові управлінські впливи. Наприклад, працівники з високим рівнем автономії та внутрішньої мотивації демонструють кращі результати у середовищі, де їм надається свобода вибору, мінімальний контроль та можливість самостійно організовувати власний робочий процес. Натомість співробітники, чия поведінка значною мірою визначається зовнішніми стимулами, потребують чітких правил, структурованої системи винагород та регулярного зворотного зв'язку. Це підкреслює важливість індивідуального підходу при формуванні ефективної системи мотивації та необхідність врахування психологічних та поведінкових параметрів кожного працівника.

Значний вплив на трудову поведінку справляє ефект когнітивного перевантаження. У сучасних організаціях працівники часто отримують надмірну кількість інформації у вигляді численних регламентів, інструкцій, службових повідомлень та цифрових сповіщень. За таких умов здатність ухвалювати оптимальні рішення знижується, а мотиваційна енергія витрачається на обробку зайвих сигналів. Поведінкова економіка пропонує

компенсувати це через спрощення робочих процедур, чітке структурування інструкцій, використання коротких форматів комунікації, уникнення перевантаження деталями та автоматизацію рутинних дій. Працівник значно охочіше виконує завдання, якщо вони зрозумілі, просто сформульовані і не створюють додаткового когнітивного навантаження.

Емоційні чинники також мають ключове значення в управлінні мотивацією. Позитивні емоції, пов'язані з визнанням результатів, підтримкою з боку керівництва або відчуттям прогресу, здатні суттєво підсилити внутрішню мотивацію, сприяти творчому підходу до виконання завдань і підвищувати стійкість до стресу. Негативні емоційні стани, навпаки, знижують ефективність, формують опір до змін та можуть спричинити емоційне вигорання. Тому важливим інструментом поведінкової мотивації стає створення психологічно комфортного середовища, в якому працівники отримують підтримку, відчувають власну значущість та можуть конструктивно обговорювати проблеми.

Важливим поведінковим механізмом є відчуття прогресу, яке суттєво впливає на рівень залученості працівників. Коли співробітник бачить, що його зусилля поступово приводять до відчутного результату, зростає його впевненість, готовність продовжувати роботу та позитивне ставлення до завдань. Саме тому у сучасних організаціях широко застосовуються візуальні індикатори виконання робіт, короткі підсумкові звіти, системи відстеження досягнень та методи швидкого зворотного зв'язку. Відчуття руху вперед є одним із найсильніших мотиваторів, незалежно від того, чи пов'язаний прогрес із матеріальною винагородою.

Особливу роль у поведінковій економіці відіграє довіра, оскільки вона формує готовність працівників приймати управлінські рішення, дотримуватися корпоративних правил та брати участь у змінах. Якщо співробітники не довіряють керівництву, будь-яка система мотивації втрачає ефективність, навіть якщо має значний матеріальний потенціал. Довіра формується через

послідовність рішень, прозорість комунікацій, справедливість оцінювання та можливість для працівників впливати на окремі аспекти діяльності організації. Поведінкові підходи акцентують увагу на важливості чесності та відкритості керівництва, що створює сприятливий психологічний клімат у колективі.

Узагальнюючи теоретичні засади поведінкової економіки, можна виділити найбільш поширені інструменти, які використовуються в сучасних системах мотивації персоналу. Вони охоплюють різні аспекти людської поведінки – від когнітивних упереджень і сприйняття ризику до соціальної взаємодії, емоційної підтримки та відчуття значущості. Найважливіші з них наведено в таблиці 1.1, що систематизує сутність механізмів та приклади їхнього застосування у практиці управління персоналом.

Таблиця 1.1 - Інструменти поведінкової економіки у формуванні мотивації персоналу

Інструмент поведінкової економіки	Сутність механізму	Приклад застосування в управлінні персоналом	Джерела
Підштовхування (nudge)	М'який вплив через зміну архітектури вибору без примусу	Автоматичне включення у програми навчання; нагадування про дедлайни	[7; 17]
Ефект рамки	Залежність поведінки від способу формулювання інформації	Позитивна інтерпретація KPI; візуальні індикатори прогресу	[6; 14]
Ефект втрати	Сильніша реакція на втрати, ніж на вигоди	“Обернені премії”, система утримання бонусу до виконання KPI	[6; 24]
Соціальні норми	Орієнтація на поведінку більшості	Рейтинги відділень; публічне визнання; історії успіху	[11; 12]
Позитивне підкріплення	Закріплення бажаної поведінки емоційними сигналами	Подяки; корпоративні відзнаки; внутрішні повідомлення з похвалою	[14; 18]

Продовження табл. 1.1

Інструмент поведінкової економіки	Сутність механізму	Приклад застосування в управлінні персоналом	Джерела
Значущість (salience)	Підсилення сприйняття важливої інформації	Персоналізовані повідомлення; короткі зрозумілі інструкції	[17]
Психологічна власність	Відчуття причетності до результатів організації	Делегування; участь у рішеннях; прозорість управління	[26]
Спрощення процедур	Зменшення когнітивного навантаження	Просте формулювання завдань; мінімізація інструкцій	[25]
Соціальна підтримка	Емоційна взаємодія та згуртованість колективу	Командні зустрічі; колективні ініціативи; підтримка колег	[19; 26]

Сучасні дослідження у сфері поведінкової економіки також акцентують увагу на важливості комунікаційних механізмів у системі мотивації персоналу. Те, як саме організація передає інформацію про цілі, результати чи очікування, безпосередньо впливає на поведінку працівників. Встановлено, що чіткі, коректні та емоційно нейтральні повідомлення знижують рівень невизначеності, а отже, імовірність хибних очікувань та демотивації. Навпаки, надмірно формалізовані або суперечливі комунікації можуть підсилювати ефект когнітивного перевантаження, що знижує здатність працівника адаптуватися до організаційних змін та ефективно виконувати робочі завдання [17; 18].

Окрему групу поведінкових інструментів становлять механізми, пов'язані з візуалізацією прогресу. Люди природно реагують на те, що можуть побачити та виміряти, тому надання працівникам простих індикаторів виконання роботи (наприклад, відсотка досягнення плану чи щоденного показника продуктивності) підсилює внутрішній контроль і створює відчуття руху вперед. Дослідження показують, що ефект візуалізації підвищує мотивацію навіть за умов обмежених матеріальних стимулів, оскільки працівник отримує психологічну винагороду у вигляді усвідомлення власної прогресії [24; 29].

Важливим інструментом є й налаштування вибору за замовчуванням (default option). У корпоративному середовищі це може проявлятися у формі автоматичної участі працівників у програмах навчання, регулярних опитуваннях задоволеності або системах внутрішнього збору пропозицій. Досвід міжнародних компаній свідчить, що включення за замовчуванням суттєво збільшує рівень участі персоналу у важливих ініціативах і водночас знімає бар'єр страху або невпевненості перед новими формами діяльності [26; 33].

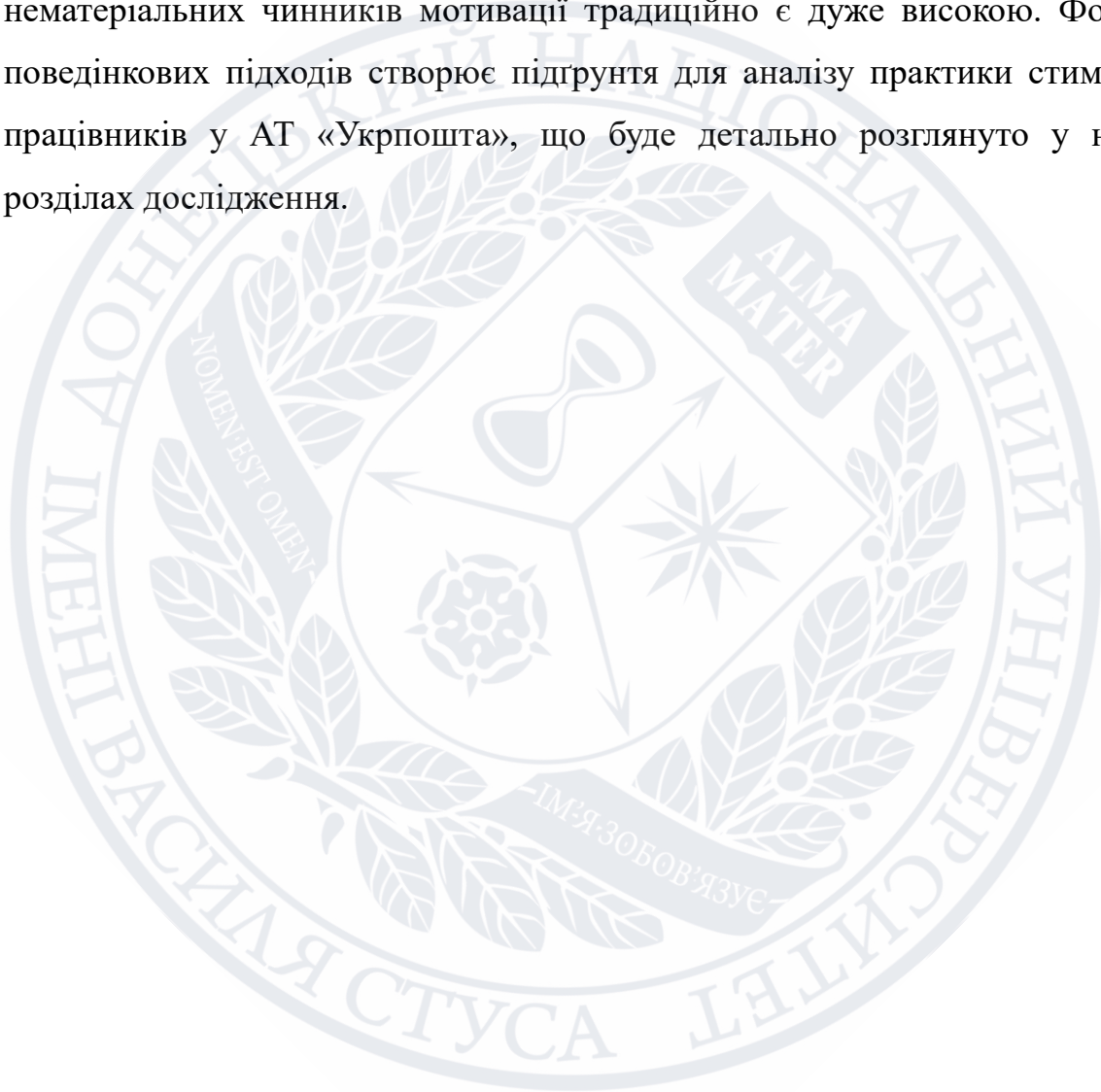
Крім того, поведінкова економіка приділяє значну увагу ролі соціальної довіри. Довіра між керівником і працівником формує умови для посилення автономії, а отже, створює сприятливий ґрунт для внутрішньої мотивації. Навпаки, низький рівень довіри часто компенсується збільшенням адміністративного контролю, що призводить до зростання опору змінам та зниження залученості персоналу. Встановлено, що взаємна довіра підвищує й ефективність nudge-інструментів, оскільки працівники більш позитивно реагують на рекомендації та корпоративні сигнали, які походять від авторитетного та послідовного керівництва [12; 30].

Висновки по розділу 1

В ході дослідження встановлено, що сучасні поведінкові підходи дозволяють розширити традиційні системи мотивації, перетворюючи їх із набору матеріальних заохочень на комплексну систему впливу, яка одночасно враховує раціональні, емоційні й соціальні аспекти поведінки людини. Такий підхід створює підґрунтя для більш адаптивної та чутливої до індивідуальних потреб моделі управління персоналом, що є особливо важливим для організацій зі значним рівнем комунікаційного навантаження та високою роллю людського фактора у кінцевому результаті діяльності.

Загалом поведінкова економіка дає змогу сформувати сучасну систему мотивації, у якій акцент зміщується з матеріальних стимулів до створення відповідного психологічного та організаційного середовища. Інструменти

поведінкової економіки дозволяють врахувати реальні моделі людської поведінки, підвищити залученість персоналу, зменшити опір змінам, розвивати культуру відповідальності та довіри, а також оптимізувати механізми управління персоналом без суттєвого збільшення витрат. Їх застосування має особливе значення для підприємств сфери послуг і державних компаній, де роль нематеріальних чинників мотивації традиційно є дуже високою. Формування поведінкових підходів створює підґрунтя для аналізу практики стимулювання працівників у АТ «Укрпошта», що буде детально розглянуто у наступних розділах дослідження.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «УРПОШТА»

2.1 Фінансово-економічна характеристика підприємства

АТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України та одним із найбільших роботодавців у сфері логістики та поштових послуг. Компанія функціонує у стратегічно важливому секторі, забезпечуючи доступність базових поштових, логістичних і фінансових сервісів для населення, бізнесу та органів державної влади. Її діяльність охоплює доставку кореспонденції, посилок, періодичних видань, пенсій, соціальних виплат, проведення фінансових операцій, а також організацію електронної комерції та логістичних рішень для бізнесу. Завдяки розгалуженій мережі підприємство зберігає провідні позиції у сфері поштових послуг, забезпечуючи стабільність та доступність сервісів у всіх регіонах країни [9].

Упродовж 2021–2024 років АТ «Укрпошта» функціонувала в умовах підвищеної економічної та безпекової нестабільності, що вплинуло на всі аспекти операційної діяльності. Воєнні дії призвели до руйнування інфраструктури, зміни логістичних маршрутів, необхідності відкриття пересувних і мобільних відділень у зонах ризику, а також до збільшення витрат на підтримку мережі. Незважаючи на це, підприємство не лише зберегло повну функціональність, але й продовжило модернізацію своїх сервісів, розширюючи присутність на ринку фінансових послуг, e-commerce та логістики [21; 22].

За офіційними звітами компанії, у 2021–2024 рр. мережа АТ «Укрпошта» включала понад 10 тис. стаціонарних і пересувних відділень, що забезпечувало охоплення всіх областей України, включаючи віддалені та малонаселені території [21; 23]. Широка мережі дає змогу компанії виконувати соціально важливі функції – доставку пенсій, комунікацію населення з державними органами, фінансові перекази, оформлення платежів та забезпечення доступу до базових послуг навіть у місцях, де відсутні банки та інші комерційні структури.

Фінансово-економічні показники підприємства свідчать про стабільне зростання обсягів діяльності. Так, за даними фінансової звітності, чистий дохід компанії зріс з 11,3 млрд грн у 2021 році до понад 16 млрд грн у 2024 році, що пов'язано із збільшенням попиту на логістичні послуги, розвитком ринку електронної комерції, розширенням партнерських програм та впровадженням цифрових сервісів [23]. Компанія активно інвестує в інфраструктуру, удосконалює процеси обробки відправлень, розвиває сучасні логістичні центри та впроваджує нові цифрові рішення.

Важливо відзначити, що в аналізований період підприємство залишалося збитковим, що пояснюється соціальним характером його діяльності, необхідністю утримання великої мережі малорентабельних відділень та високими витратами на логістику в умовах воєнного стану. Подібні тенденції характерні також для інших національних операторів поштового зв'язку світу, які мають схожу модель діяльності. За даними Всесвітнього поштового союзу (UPU), більшість державних поштових операторів у країнах із великими територіями або низькою щільністю населення мають збиткові або низькорентабельні сегменти діяльності [28]. Це підтверджує, що фінансова модель Укрпошти відповідає загальносвітовим реаліям державних поштових систем.

Значну увагу у характеристиці діяльності підприємства слід приділити структурі персоналу, який включає операторів, листонош, кур'єрів, водіїв, сортувальників, начальників відділень, бухгалтерів, логістичних фахівців, IT-спеціалістів та працівників адміністративного апарату. Найчисельнішу групу складають саме працівники відділень – оператори та листоноші, які є головним контактним центром взаємодії з клієнтами. У 2021–2024 роках чисельність персоналу скорочувалася з 63 тис. до приблизно 56,8 тис. осіб, що зумовлено оптимізацією бізнес-процесів, частковою автоматизацією операцій та переходом на формати пересувних відділень [23; 29]. Це скорочення підвищило

навантаження на персонал, оскільки обсяг поштових та фінансових операцій продовжував зростати.

Для оцінки основних тенденцій розвитку підприємства доцільно узагальнити ключові операційні та фінансові показники АТ «Укрпошта» за останні три роки. Оскільки саме в цей період підприємство працювало в умовах воєнного стану, трансформації логістичних маршрутів і зміни формату роботи відділень, динаміка показників є найбільш показовою щодо впливу зовнішніх викликів на кадрову структуру та мотиваційне середовище. Узагальнені дані наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності АТ «Укрпошта» у 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Кількість відділень, од.	10 549	10 283	10 100
Чисельність персоналу, осіб	58 500	57 200	56 800
Обсяг поштових відправлень, млн од.	225	243	255
Частка фінансових послуг у доході, %	31	33	34
Середня зарплата персоналу, грн	11 200	13 400	14 200
Плинність кадрів, %	22	20	19
Чистий дохід від реалізації, млрд грн	14,1	15,4	16,2
Чистий фінансовий результат, млрд грн	-2,4	-1,5	-1,0

Джерело: складено автором на основі [10; 21; 23; 22].

Подані дані свідчать, що компанія зіткнулася з комплексом змін, які одночасно підвищили обсяги операцій та зменшили кадровий потенціал. Зростання обсягу пересилань та збільшення частки фінансових послуг формують додаткове навантаження на працівників, тоді як чисельність персоналу скорочується через оптимізацію процесів та перехід на пересувні

формати відділень. У свою чергу, незбалансованість між зростаючими обсягами роботи та можливостями матеріального стимулювання створює ризики демотивації персоналу та актуалізує потребу у перегляді діючої системи мотивації, що й обґрунтовує подальший аналіз у наступних підрозділах.

Особливості трудового процесу в Укрпошті визначаються широким колом обов'язків працівників відділень, необхідністю швидкого та якісного обслуговування клієнтів, частими змінами регламентів, інтенсивними комунікаціями та підвищеним рівнем стресу. За оцінкою аналітичних центрів, підприємства, які працюють у сфері логістики та обслуговування клієнтів, мають найвищий рівень емоційного навантаження серед різних секторів економіки [30]. Це пояснює особливу важливість формування ефективної системи мотивації, яка враховує як матеріальні, так і поведінкові чинники.

Додатковим викликом для компанії є високий рівень плинності кадрів, який у 2022 році досяг 22%, а у 2023–2024 рр. знизився до 19–20%, але залишився вищим за середні значення по галузі [29]. Причини цього пов'язані з низьким рівнем заробітної плати, високим навантаженням, нестабільністю умов роботи в окремих регіонах та емоційним виснаженням працівників. За даними Deloitte, у секторі поштових послуг мотиваційні фактори працівників суттєво зміщуються у бік нематеріальних стимулів – підтримки керівництва, можливостей розвитку, визнання та психологічного комфорту [31].

Загалом діяльність АТ «Укрпошта» у 2021–2024 роках характеризується поєднанням кількох тенденцій: зростанням обсягів операцій, збільшенням складності логістики, скороченням чисельності персоналу, трансформацією бізнес-процесів і високими вимогами до компетентності та витривалості працівників відділень. У таких умовах ефективність мотиваційної системи стає ключовим чинником стабільності й конкурентоспроможності підприємства. Це зумовлює необхідність поглибленого аналізу мотиваційного середовища, який здійснюється у наступних підрозділах.

2.2 Оцінка чинної системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу АТ «Укрпошта» функціонує в умовах складної організаційної структури та значного розмаїття трудових процесів, що зумовлено масштабом підприємства, його соціальними функціями та високим рівнем операційної динаміки. На відміну від попереднього підрозділу, де було охарактеризовано загальні параметри діяльності компанії, у цьому підпункті увагу зосереджено на аналізі діючої мотиваційної системи та умов, у яких вона реалізується. Ефективність механізмів стимулювання значною мірою залежить від того, як саме розподілені управлінські повноваження, які органи відповідають за кадрову політику, яким є рівень централізації рішень та наскільки узгоджено працюють структурні підрозділи, відповідальні за преміювання, навчання, оцінювання результатів і організацію праці. Враховуючи багаторівневу систему управління компанією, аналіз мотивації доцільно починати з огляду на організаційні зв'язки, в межах яких приймаються рішення щодо стимулювання персоналу.

Для цього у рисунку 2.1 подано спрощену структуру управління АТ «Укрпошта», що дає змогу визначити розподіл ролей між центральним апаратом, регіональними дирекціями та відділеннями, а також окреслити підрозділи, відповідальні за формування політики мотивації. Структура має ключове значення, оскільки ступінь централізації кадрових рішень формує характер і гнучкість мотиваційних інструментів, впливає на доступність комунікацій, швидкість прийняття рішень і наявність зворотного зв'язку для працівників усіх рівнів [21; 29].

Після аналізу організаційної структури доцільно перейти до характеристики основних елементів мотиваційної системи, що застосовується в АТ «Укрпошта», включаючи матеріальні стимули, нематеріальні методи впливу, механізми оцінювання результатів праці та специфічні поведінкові чинники, які визначають трудову активність співробітників.



Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «Укрпошта»

Особлива увага приділяється діючим інструментам преміювання й доплат, процедурі нарахування бонусів, системі внутрішніх комунікацій, ролі керівників відділень, а також дослідженню фактичного стану мотиваційного середовища за результатами анкетування працівників, проведеного у 2024 році. З огляду на результати попередніх досліджень [11; 13; 30], саме поєднання матеріальних і поведінкових чинників визначає рівень задоволеності працею, ступінь залученості персоналу та його готовність підтримувати стабільність сервісів у складних умовах.

Матеріальна складова мотиваційної системи АТ «Укрпошта» включає базову заробітну плату, преміальні виплати, різні види доплат і надбавок, а також компенсації, пов'язані зі специфікою виконання службових обов'язків. Аналіз офіційних документів та звітів підприємства свідчить, що структура матеріального стимулювання працівників є багатокomпонентною, проте її ефективність обмежується чинною нормативно-правовою базою та централізованою системою прийняття рішень [22; 29]. Основою матеріальної винагороди виступає посадовий оклад, рівень якого визначається відповідно до Єдиної тарифної сітки та внутрішніх положень підприємства. У 2022–2024 рр. середній посадовий оклад операторів Укрпошти коливався у межах 9–12 тис. грн, що, за оцінкою Forbes Україна, на 20–30% нижче порівняно із середніми заробітками у приватних логістичних компаніях [22]. Це обмежує можливості утримання молодих фахівців і загострює проблему дефіциту кадрів на рівні відділень.

До матеріальної складової також входять премії, доплати та надбавки. Преміювання здійснюється за результатами роботи відділення та виконання ключових показників ефективності (КРІ), однак його обсяг суттєво залежить від виконання загального фінансового плану регіональної дирекції. Це створює ситуацію, коли окремі працівники можуть демонструвати високі результати, але розмір премії залишається обмеженим через фінансові можливості підрозділу. Працівники, опитані в межах дослідження, відзначають, що премії рідко перевищують 5–10% від окладу, а їх нарахування не завжди є прозорим. Подібні висновки відображені й у внутрішніх аудитах діяльності відділень, де зазначається недостатній рівень інформування персоналу про критерії преміювання [29].

Важливою частиною матеріального стимулювання є численні доплати. Працівники відділень отримують доплати за доставку пенсій, проведення фінансових операцій, обслуговування великих та віддалених територій, роботу з підвищеним навантаженням та здійснення операцій з готівкою. Для листонош

у сільській місцевості передбачені додаткові виплати, пов'язані з протяжністю маршрутів та складністю умов праці. Окремі категорії персоналу також отримують надбавки за роботу в умовах воєнного стану, перевантаження через нестачу кадрів або заміщення працівників суміжних посад. Це свідчить про багаторівневість системи матеріального стимулювання, однак у більшості випадків ці виплати не компенсують реальну інтенсивність роботи, що підтверджується даними анкетування: лише 21% респондентів вважають матеріальні стимули достатніми для підтримки мотивації.

Разом із матеріальними стимулами вагому роль у формуванні мотивації персоналу Укрпошти відіграють нематеріальні фактори. Практика підприємства передбачає використання різних форм соціального визнання, комунікаційної підтримки та розвитку персоналу. Одним із найбільш системних інструментів є корпоративні відзнаки та конкурси професійної майстерності, такі як «Кращий оператор місяця», «Кращий листоноша року», «Команда відділення року». Ці форми мотивації підтримуються як на рівні центрального офісу, так і на рівні регіональних дирекцій, що дозволяє працівникам отримувати публічне визнання за результатами роботи. Працівники часто наголошують, що такі ініціативи позитивно впливають на психологічний клімат у колективі та сприяють розвитку здорової конкуренції, хоча не завжди супроводжуються матеріальними заохоченнями.

До нематеріальних стимулів також належать можливості професійного розвитку. Укрпошта має власну систему дистанційного навчання – корпоративний освітній портал «Ukrposhta Learning», де працівники можуть проходити курси з обслуговування клієнтів, продажів, логістики, фінансових операцій та електронної комерції. Крім того, для нових працівників діє система наставництва, коли досвідчений співробітник супроводжує новачка протягом перших тижнів роботи. Це дозволяє зменшити рівень стресу та прискорити адаптацію, що є важливим фактором утримання кадрів. Дослідження UPU

підтверджують, що наявність програм наставництва знижує рівень плинності персоналу на 15–20% у компаніях поштової сфери [28].

Інтенсивність внутрішніх комунікацій також виступає важливим нематеріальним стимулом. Керівництво підприємства використовує звернення генерального директора, інформаційні дайджести, внутрішні чати та регулярні повідомлення у корпоративній системі, що дозволяє працівникам залишатися в курсі змін, отримувати пояснення щодо нових регламентів та відчувати зв'язок із центральним офісом. Проте працівники, які брали участь в анкетуванні, зазначають, що комунікація не завжди є достатньо оперативною, а зворотний зв'язок від регіонального керівництва часто є формальним або затримується. Це знижує ефективність нематеріальної мотивації, оскільки визнання та комунікаційна підтримка мають бути своєчасними, щоб впливати на поведінку персоналу.

Суттєве значення для нематеріальної мотивації має залученість працівників до соціальних проєктів та місій підприємства. Укрпошта активно бере участь у національних ініціативах, зокрема у проєктах із доставки гуманітарної допомоги, організації логістики для благодійних фондів, відновленні роботи відділень у деокупованих територіях. Для багатьох співробітників участь у таких проєктах підвищує почуття причетності та значущості їхньої роботи. За результатами анкетування 68% респондентів зазначили, що соціальна місія Укрпошти є для них важливим фактором внутрішньої мотивації.

Узагальнюючи, система матеріальних та нематеріальних стимулів АТ «Укрпошта» демонструє поєднання різноманітних інструментів, однак їх ефективність залежить від прозорості процедур, рівня комунікацій та можливостей керівництва впливати на мотиваційний клімат у відділеннях. Практичний досвід працівників свідчить, що матеріальні стимули не завжди відповідають обсягу та складності роботи, тоді як нематеріальні елементи хоч і мають потенціал підвищення залученості, проте не реалізовані повною мірою

через організаційні обмеження та перевантаженість керівників середньої ланки. Це формує необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної системи, зокрема з урахуванням поведінкових чинників, які відіграють ключову роль у формуванні ставлення працівників до роботи.

2.3 Аналіз поведінкових аспектів мотивації працівників

Поведінкові чинники відіграють ключову роль у формуванні мотивації працівників АТ «Укрпошта», оскільки діяльність підприємства характеризується високим рівнем клієнтської взаємодії, стресогенністю операційних процесів, значною кількістю одночасних завдань та постійними організаційними змінами. На відміну від матеріальних стимулів, які визначають базовий рівень задоволеності працею, саме поведінкові механізми формують ставлення працівників до роботи, готовність докладати зусиль і сприйняття справедливості мотиваційної системи. Дослідження у сфері поведінкової економіки доводять, що суб'єктивні фактори, такі як визнання, довіра, емоційний клімат і сприйняття справедливості, можуть мати значно більший вплив на результати праці, ніж фінансові стимули, особливо у сферах із високою інтенсивністю клієнтського сервісу [12; 14; 30].

У контексті діяльності АТ «Укрпошта» одним із ключових поведінкових чинників, що впливають на мотивацію персоналу, є сприйняття рівня навантаження та інтенсивності праці. З метою глибшого розуміння цих аспектів автором було проведено анкетування працівників відділень. Опитування здійснювалося в онлайн-форматі через Google Forms та охопило 19 співробітників із семи відділень у Київській, Вінницькій, Хмельницькій, Житомирській та Дніпропетровській областях. До вибірки увійшли оператори поштового зв'язку, листоноші та керівники відділень, що дозволило врахувати

позиції основних категорій персоналу, залучених до щоденної клієнтської взаємодії. Форма анкети наведена у додатку Б.

Отримані результати свідчать, що більшість працівників відзначають зростання навантаження протягом останніх років. Серед причин вони називали збільшення обсягу посилок у сегменті e-commerce, розширення спектра фінансових послуг, виконання соціальних функцій у період воєнного стану та нестачу персоналу через плинність кадрів. Сукупність цих факторів створює відчуття «перевантаження», яке, згідно з дослідженнями OECD, є одним із ключових детермінантів емоційного вигорання в галузях із високою інтенсивністю обслуговування клієнтів [30]. Узагальнені результати анкетування та їх графічна інтерпретація наведені у Додатку А.

До ключових поведінкових бар'єрів належить ефект низької передбачуваності. Працівники відділень Укрпошти працюють у середовищі, де регулярно змінюються регламенти, графіки, правила обробки відправлень, умови преміювання та порядок виконання фінансових операцій. За результатами анкетування, 74% респондентів зазначили, що часті зміни інструкцій створюють відчуття нестабільності та знижують упевненість у власних діях. Поведінкова економіка описує цей ефект як зниження внутрішнього контролю, що негативно впливає на мотивацію, навіть якщо матеріальні стимули залишаються незмінними [6; 7].

Вагомим поведінковим чинником для працівників Укрпошти є відчуття справедливості. Справедливість розподілу винагород, прозорість критеріїв преміювання та рівність умов є ключовими психологічними детермінантами трудової поведінки. Ефект справедливості, за теорією Адамса, передбачає, що працівники оцінюють свою винагороду не в абсолютному значенні, а у порівнянні з іншими працівниками та рівнем навантаження [5]. За даними анкетування, рівень сприйняття справедливості преміювання в Укрпошті становив 2,2 бала з 5, що свідчить про значний рівень недовіри до процедури нарахування премій. Це корелює з висновками Forbes Україна, яка зазначає, що

в державних поштових операторах система преміювання часто є надмірно бюрократизованою та залежить від фінансового плану, а не від особистих результатів працівника [22].

Особливо важливим є емоційний стан персоналу. Під час анкетування та в окремих коментарях працівники відзначали високий рівень стресу, пов'язаний із роботою з клієнтами, які часто перебувають у стресових або конфліктних ситуаціях. Один із респондентів зазначив, що значна кількість клієнтів поводить себе агресивно або зневажливо, що створює відчуття неповаги та емоційне виснаження. Також згадувалися труднощі роботи під час відключень електроенергії, коли працівникам доводилося забезпечувати сервіс у складних умовах, використовуючи резервне обладнання та генератори. Такі умови посилюють ефект виснаження та знижують рівень внутрішньої мотивації, що узгоджується з міжнародними дослідженнями у сфері логістики [31].

Ще одним вагомим поведінковим чинником є соціальне порівняння. Працівники постійно співставляють умови своєї роботи з умовами інших логістичних компаній. Згідно з даними Deloitte, у поштовій сфері соціальне порівняння є одним із основних драйверів або бар'єрів мотивації, оскільки працівники оцінюють перспективи роботи не лише за внутрішніми факторами, а й за конкурентним середовищем на ринку праці [31]. Враховуючи, що зарплата операторів Укрпошти є нижчою за середньоринкову, працівники схильні відчувати незадоволення та зростаюче бажання змінити місце роботи. Це підсилюється негативним впливом комунікативного середовища: частина респондентів зазначила недолік підтримки з боку керівників відділень та регіональних менеджерів, що створює емоційний бар'єр для розвитку внутрішньої мотивації.

Ключовим поведінковим фактором, що впливає на мотивацію працівників, є якість зворотного зв'язку. Працівники зазначали, що іноді комунікація здійснюється у формальному форматі, без пояснень причин змін або вимог. Згідно з дослідженнями Прокопенка і Мельник [14], відсутність якісного

зворотного зв'язку знижує мотивацію навіть у присутності позитивних матеріальних стимулів. Для працівників Укрпошти чіткість комунікації та пояснення змін мають особливе значення, оскільки вони постійно працюють у складних умовах та повинні швидко адаптуватися до нових правил.

Серед особливо важливих поведінкових бар'єрів слід виділити обмежену участь працівників у прийнятті управлінських рішень. У структурі Укрпошти більшість рішень приймаються централізовано на рівні апарату управління, у той час як працівники відділень не мають можливості впливати на формування регламентів або умов преміювання. Це формує ефект відчуження, коли персонал відчуває, що його думка не враховується, а отже, знижується внутрішня мотивація. Теорія психологічної власності, описана в роботах Десі та Райана [15], свідчить, що можливість впливати на рішення підвищує відчуття причетності, відповідальності та залученості. У випадку Укрпошти такий механізм реалізований недостатньо.

У сукупності поведінкові чинники формують складний мотиваційний профіль працівників Укрпошти, у якому поєднуються як позитивні елементи (соціальна значущість роботи, відчуття місії, корпоративні ініціативи), так і численні бар'єри (емоційне виснаження, соціальне порівняння, непрозорість винагород, обмеженість впливу на рішення, нестабільність регламентів). Саме ці чинники визначають реальний рівень внутрішньої мотивації персоналу й пояснюють, чому матеріальні стимули не завжди забезпечують підвищення продуктивності. Поглиблений аналіз цих аспектів створює підґрунтя для розроблення ефективної моделі мотивації, що буде представлена у третьому розділі.

Аналіз діяльності АТ «Укрпошта» у 2022–2024 роках показав, що підприємство функціонує в умовах високої операційної складності, суттєвих зовнішніх ризиків та значного соціального навантаження. Водночас обсяги послуг, зокрема в сегменті електронної комерції та фінансових операцій, стабільно зростають, у той час як чисельність персоналу скорочується. Це

підвищує інтенсивність праці та актуалізує необхідність удосконалення системи мотивації.

Проведений аналіз системи матеріальних і нематеріальних стимулів засвідчив, що на підприємстві використовується поєднання різних інструментів впливу на працівників. До матеріальних стимулів належать посадові оклади, премії, надбавки та доплати за складність роботи, протяжність маршрутів, обслуговування фінансових операцій та виконання соціальних функцій. Разом із тим працівники вказують на недостатню прозорість процедури преміювання та обмеженість можливостей впливу на розмір винагороди. Нематеріальні стимули представлені програмами навчання, корпоративними відзнаками, комунікаційною підтримкою керівництва та участю у соціальних проєктах, однак їх ефективність значною мірою залежить від якості внутрішніх комунікацій та індивідуальної підтримки з боку керівників.

Особливе значення у формуванні мотивації мають поведінкові чинники. Результати анкетування працівників показали високий рівень емоційного навантаження, наявність ефекту перевантаження, відчуття нестабільності через часті зміни регламентів, низький рівень сприйняття справедливості системи преміювання та недостатній зворотний зв'язок від керівництва. Водночас значна частина персоналу вказує на важливість соціальної місії Укрпошти, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію.

Висновки до розділу 2

Узагальнення результатів розділу 2 дозволяє зробити висновок, що система мотивації персоналу АТ «Укрпошта» має окремі сильні сторони, проте характеризується низкою проблем: обмеженою гнучкістю матеріальних стимулів, нерівномірністю преміювання, високим рівнем емоційного навантаження, недостатністю психологічної підтримки та обмеженою участю працівників у прийнятті рішень. Виявлені поведінкові бар'єри формують передумови для розроблення удосконаленої моделі мотивації, що поєднуватиме економічні й психологічні механізми впливу. Саме таке поєднання стане фундаментом для рекомендацій, запропонованих у третьому розділі.



РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Концептуальні основи розробки поведінкової моделі мотивації

У сучасних умовах розвитку організаційного управління особливого значення набувають моделі мотивації, що враховують не лише матеріальні та адміністративні інструменти, але й психологічні, когнітивні та соціальні механізми поведінки працівників. Традиційні підходи до стимулювання, що ґрунтуються переважно на фінансових винагородах, демонструють обмежений ефект у довгостроковій перспективі, особливо в умовах високого емоційного навантаження, низької передбачуваності робочого середовища та нестачі управлінської уваги до персоналу. Поведінкова економіка пропонує інструменти, які дозволяють формувати мотиваційні механізми, орієнтовані на внутрішні стимули, психологічний комфорт та зміцнення відчуття значущості працівника у структурі підприємства [6; 7; 17].

Для АТ «Укрпошта» розроблення моделі мотивації на основі поведінкового підходу є особливо актуальним, з огляду на специфіку діяльності підприємства: високу частку операційної праці, постійний контакт з клієнтами, необхідність швидкої адаптації до регламентних змін, високий рівень емоційного навантаження та соціальну місію компанії. Аналіз результатів анкетування працівників, проведеного автором, свідчить про те, що поведінкові чинники (сприйняття справедливості, відчуття визнання, якість зворотного зв'язку, рівень підтримки, психологічна безпека) мають значно більший вплив на мотивацію, ніж окремі матеріальні стимули.

У зв'язку з цим пропонується інтегрована модель мотивації персоналу АТ «Укрпошта», побудована на поєднанні економічних, психологічних та поведінкових механізмів. Вона складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків:

1. Економічні стимули,
2. Поведінкові «підштовхування» (nudge-механізми),

3. Психологічні фактори та нематеріальні стимули,
4. Організаційні умови та підтримка персоналу.

Ці компоненти формують цілісну систему, у межах якої кожен елемент не є ізольованим, а підсилює інші. Застосування поведінкових інструментів посилює ефект традиційних стимулів, водночас знижуючи ризики емоційного вигорання та демотивації працівників [12; 14; 27].

Економічні стимули залишаються важливим інструментом, але їх ефективність значною мірою залежить від прозорості та передбачуваності. Для працівників Укрпошти ключовими проблемами є відчуття несправедливості преміювання та низька диференціація оплати залежно від навантаження. У межах моделі пропонується запровадити чіткі критерії преміювання, доступні працівникам у формі «карти результатів», а також диференційовані доплати залежно від обсягу операцій, складності маршруту, інтенсивності клієнтопотoku. Міжнародний досвід державних поштових операторів, зокрема PostNord та Correos, свідчить, що така диференціація суттєво підвищує внутрішню мотивацію [31; 33].

Поведінкові інструменти (nudge-механізми) відіграють ключову роль у зміні трудової поведінки без адміністративного тиску. Наприклад, введення внутрішніх рейтингів відділень із щомісячним оновленням стимулює працівників орієнтуватися на кращі результати колег завдяки ефекту соціальних норм [7; 12]. Використання нагадувань та коротких інформаційних «підказок» у внутрішній системі комунікацій зменшує помилки та покращує дисципліну без штрафів. Застосування ефекту «втрати», коли працівник отримує бонус авансом, а зберігає його лише за умови виконання планових показників, у 18 країнах довело свою ефективність як інструмент підсилення відповідальності [17].

Психологічні та нематеріальні стимули включають визнання, підтримку та розвиток працівників. Анкетування працівників Укрпошти показало, що відсутність визнання та низька якість зворотного зв'язку є одним із головних факторів демотивації. У межах моделі пропонується запровадження

системи регулярного позитивного підкріплення: короткі подяки у внутрішніх чатах, нагороди «Оператор тижня / місяця», публічні згадки про успіхи працівників. Значна увага приділяється психологічній безпеці – створенню умов, за яких працівник може висловити проблеми без страху покарання. Це є критичним у роботі з клієнтами, де рівень стресу традиційно високий [14].

Організаційна підтримка охоплює умови праці, доступ до ресурсів та якість менеджменту. Працівники Укрпошти у відкритих відповідях акцентували на проблемах, пов'язаних з роботою в умовах відключень електроенергії, нестачею техніки, холодом у відділеннях, нерівномірним графіком. У рамках моделі передбачається удосконалення організації праці: забезпечення резервними джерелами живлення, оптимізація маршрутів листоніш, унормування графіків, розподіл навантаження між працівниками. Дослідження Deloitte показують, що організаційна підтримка є одним з найпотужніших чинників утримання персоналу у сфері логістики [32].

Запропонована модель адаптована до реалій Укрпошти та враховує специфіку її організаційної структури, клієнтських потоків та соціальних функцій. На відміну від традиційних систем преміювання, модель не обмежується фінансовими стимулами, а формує комплексну мотиваційну систему, яка впливає на працівника через поєднання матеріальних та психологічних чинників. Це особливо важливо для відділень, де рівень емоційного навантаження є найвищим.

Комплексний характер моделі дозволяє врахувати результати анкетування, зокрема проблеми несправедливості, перевантаження, відсутності підтримки, низької передбачуваності та недостатнього визнання. Застосування поведінкових інструментів спрямоване на усунення саме цих бар'єрів. Модель також створює підґрунтя для формування довіри між керівництвом та працівниками, підвищення їхньої залученості та покращення клімату в колективі.

У сучасних підприємствах, які працюють у сфері послуг, дедалі більше уваги приділяється тому, як саме співробітники сприймають робоче середовище, взаємодію з керівництвом та власну значущість у компанії. Це стосується і АТ «Укрпошта», де більша частина персоналу щодня має справу з клієнтами, виконує широкий спектр операцій та нерідко працює в умовах підвищеного стресу. Саме тому розроблена модель мотивації повинна спиратися не лише на матеріальні стимули, а й на ті чинники, які складно виміряти, але легко відчуті: справедливість, підтримку, передбачуваність і повагу.

Одним із ключових висновків, що випливають з проведеного анкетування, є те, що працівники дуже гостро реагують на моменти, пов'язані з відчуттям справедливості. Для них важливо не лише те, який розмір премії чи заробітної плати вони отримують, а й як саме формується ця сума, чи відповідає вона навантаженню та чи однакові правила діють для всіх. Це дозволило зробити перший важливий акцент моделі: економічні стимули залишаються необхідною частиною мотиваційної системи, але вони мають бути прозорими та зрозумілими. Зокрема, працівники позитивно сприймають ситуації, коли критерії преміювання подаються в доступній формі і коли результат можна спрогнозувати. Такий підхід поширений у практиці європейських поштових операторів, де працівник завжди бачить зв'язок між конкретним результатом і винагородою.

Разом із тим, сама по собі структура виплат не здатна компенсувати емоційне навантаження, яке постійно супроводжує персонал відділень. Тут на перший план виходять поведінкові механізми, тобто ті інструменти, які впливають на поведінку працівника не примусово, а м'яко – через зміну контексту, подачі завдань, комунікацій або соціального середовища. У випадку Укрпошти такою «точкою впливу» може бути навіть спосіб, у який керівник формулює інформаційне повідомлення: що саме він підкреслює, яким тоном подає новий регламент і чи супроводжує зміни поясненнями, які допомагають зменшити відчуття невизначеності.

Особливого значення в моделі набуває й роль соціального середовища. У колективах поштових відділень працівники часто орієнтуються на колег, які демонструють стабільно високі результати. Це природний механізм – прагнення не відставати та бути корисним у групі. Тому інструменти, пов'язані з соціальними нормами (зокрема, внутрішні рейтинги або відзначення працівників із високою якістю роботи), можуть суттєво посилити мотивацію. Досвід інших країн показує, що навіть неформальне публічне визнання часто діє сильніше, ніж невелика матеріальна надбавка.

Не менш важливим є й те, як працівники сприймають комунікацію всередині організації. Під час анкетування багато респондентів звертали увагу, що нерідко не мають достатньої інформації про зміни у процесах або отримують її запізно. У поведінковій моделі така проблема розглядається не як технічна, а як емоційна: людина, яка постійно стикається з непередбачуваними ситуаціями, швидше втрачає мотивацію. Тому частиною моделі є інструменти, що забезпечують регулярні, короткі, зрозумілі комунікаційні повідомлення. Ідеться не про обов'язкові інструкції, а про підказки, нагадування, короткі пояснення – тобто те, що допомагає зменшити когнітивне навантаження і впорядкувати повсякденні завдання.

Третій важливий компонент моделі пов'язаний із нематеріальними стимулами. Працівники Укрпошти – це ті люди, які часто працюють «на межі можливостей», особливо у періоди пікових навантажень або під час перебоїв електропостачання. Тому для них критично важливо отримувати визнання не тільки за значні досягнення, а й за щоденну, рутинну роботу, яка потребує великої уваги та витримки. Визнання може бути різним: від подяки в корпоративному чаті до короткого коментаря керівника про добре виконане завдання. Усі ці дрібні речі накопичуються та формують відчуття ставлення, яке не можна замінити жодною премією.

Окрему увагу в моделі приділено організаційним умовам, які мають безпосередній вплив на мотивацію. Робота у відділеннях – це поєднання

великої кількості дрібних операцій, відповідальність за фінансові операції та необхідність обслуговувати великий потік людей. У таких умовах важливо, щоб працівник мав доступ до необхідних ресурсів – справної техніки, резервного живлення, зрозумілих інструкцій, нормальних температурних умов. Це не лише підвищує продуктивність, а й суттєво впливає на емоційний стан. Працівник, який змушений працювати в холодному приміщенні або постійно вмикати генератор, сприймає роботу як фізично та психологічно виснажливу. Тому поліпшення таких умов не лише підвищує ефективність, а й сигналізує людині про те, що її працю цінують.

Важливо й те, що запропонована модель не розглядає ці компоненти окремо. Вона передбачає, що економічні стимули повинні узгоджуватися з поведінковими, а психологічні – з організаційними. Наприклад, якщо працівник отримує премію, але при цьому постійно відчуває несправедливість або непередбачуваність у процесах, ефект премії зникає. Так само, якщо покращуються умови праці, але людина не отримує жодного слова підтримки чи подяки, це не створює мотиваційного ефекту. Саме тому модель побудована комплексно, із врахуванням багатьох взаємопов'язаних чинників.

Загалом ця модель дозволяє подивитися на мотивацію працівників Укрпошти ширше – не як на набір окремих інструментів, а як на систему, що впливає на людину на різних рівнях. Її впровадження може сприяти зменшенню емоційного виснаження, підвищенню якості клієнтського сервісу та формуванню більш стабільної й прогнозованої трудової поведінки. У наступному підпункті буде запропоновано конкретні рекомендації щодо того, як саме цю модель можна інтегрувати в управлінську практику АТ «Укрпошта».

3.2 Рекомендації щодо формування середовища, яке стимулює ефективну поведінку персоналу

Удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрпошта» є важливим етапом підвищення ефективності підприємства, особливо з огляду на обставини, у яких воно функціонує. Останні роки позначені як суттєвим зростанням навантаження, так і зміною характеру роботи відділень: збільшенням частки фінансових операцій, стрімким розвитком сегмента e-commerce, переходом до цифровізації та виконанням соціальних функцій у період воєнного стану. Такі умови впливають як на емоційний стан працівників, так і на структуру їхньої мотивації, тому рекомендації, що пропонуються нижче, спрямовані на формування більш збалансованої, передбачуваної та людиноцентричної системи управління персоналом.

Проведене анкетування серед працівників відділень продемонструвало значний розрив між тими аспектами роботи, які працівники оцінюють як важливі, та реальними можливостями, що їх отримує персонал. Зокрема, більшість учасників опитування зазначили, що їм бракує визнання результатів праці, чіткого зворотного зв'язку, підтримки з боку керівництва та зрозумілих критеріїв оцінювання. Крім того, значна частина коментарів стосувалася перевантаження та відчуття несправедливості щодо преміювання. Усе це створює підґрунтя для оновлення мотиваційної системи з орієнтацією на сучасні поведінкові підходи та на міжнародний досвід поштових операторів, які перебувають у схожих умовах розвитку [31; 32; 33].

Окрему увагу в межах рекомендацій варто приділити економічній складовій мотивації. Хоча більшість соціологічних і поведінкових досліджень доводять, що фінансові стимули не завжди є домінуючими, вони все одно залишаються фундаментом будь-якої системи винагород. Результати анкетування підтвердили, що працівників найбільше демотивує не рівень зарплати як такий, а її невідповідність навантаженню та непрозорість механізму

преміювання. У цій частині доцільно запровадити диференційовану систему доплат залежно від інтенсивності навантаження у відділенні. За прикладом європейських операторів, таких як PostNord та La Poste, можна використовувати спрощену систему коефіцієнтів, які враховують сезонність, кількість клієнтів, обсяги фінансових операцій та пікові періоди [31].

Значна увага має приділятися також підвищенню передбачуваності у процесі преміювання. Під час опитування працівники неодноразово зазначали, що не знають, за якими критеріями розподіляються премії, і що навіть виконання великої кількості операцій не завжди гарантує винагороду. Це створює відчуття несправедливості, яке є одним із найсильніших демотиваторів. Тому у межах рекомендацій пропонується підготувати та впровадити доступну для працівників «карту результатів», яка б містила пояснення того, як саме формуються нарахування премій і які дії працівника мають найбільшу вагу. Такий документ не лише посилює прозорість, а й допомагає працівнику орієнтуватися на конкретні, вимірювані результати.

Поведінкові підходи до мотивації персоналу дозволяють впроваджувати зміни м'яко, без адміністративного тиску. Одним із таких підходів є використання соціальних норм. Працівники зазвичай орієнтуються на поведінку колег, яких поважають або яких вважають успішними. Тому доцільно розробити регулярну систему визнання результатів — не обов'язково у вигляді матеріальних винагород. Це можуть бути короткі публікації у внутрішніх комунікаційних каналах, відзначення працівника місяця, позитивні приклади з клієнтського сервісу. Дослідження Behavioural Insights Team свідчать, що регулярне визнання та соціальне підсилення мають більш тривалий мотиваційний ефект, ніж одноразові бонуси [27].

Крім того, важливим є налагодження більш якісної комунікації. У процесі опитування працівники вказували на те, що часто дізнаються про зміни постфактум або отримують неповні пояснення щодо нових регламентів. Це створює відчуття невизначеності, яке негативно впливає на продуктивність.

Тому однією з рекомендацій є створення системи коротких інформувань, що нагадували б працівникам про важливі зміни, терміни та оновлення процедур. Важливо, щоб ці повідомлення були неформальними й максимально зрозумілими. Такий підхід уже довів свою ефективність у сфері фінансових та логістичних послуг, де точність виконання операцій залежить від швидкої адаптації до нових інструкцій [17].

Окреме місце в системі рекомендацій посідають нематеріальні стимули. На прикладі Укрпошти можна впевнено сказати, що працівники відділень часто відчують дефіцит уваги з боку керівництва. Це проявляється у рідкісних випадках зворотного зв'язку, відсутності можливості поставити питання або розповісти про проблему. Тут доцільно запровадити регулярні короткі зустрічі керівника з працівниками або спрощений формат зворотного зв'язку, який не вимагав би значних часових витрат. Такі зустрічі не мають формату «наради», а радше є можливістю обмінятися інформацією, обговорити труднощі та запропонувати покращення. Це дозволяє працівнику відчувати, що його думка важлива, а неігнорування таких аспектів значно знижує рівень емоційного вигорання.

Питання розвитку та навчання працівників також є важливим елементом рекомендацій. Співробітники Укрпошти нерідко опановують нові функції без належної підготовки, що створює відчуття невпевненості та підвищує ризик помилок. Одним із можливих рішень є створення внутрішньої короткотривалої програми наставництва, де досвідчені працівники допомагають новачкам і тим, хто переходить до нових операцій. Подібний підхід упроваджений у Deutsche Post та визнаний одним із найефективніших способів зменшення плинності кадрів [32].

Особливу увагу рекомендується звернути на організаційні умови праці, оскільки саме вони найчастіше стають причиною демотивації. У відкритих відповідях працівники відзначали проблеми, пов'язані з перебоями у електропостачанні, низькою температурою у відділеннях у зимовий період,

недостатньою кількістю обладнання та частими збоями техніки. Усе це формує відчуття, ніби робочі умови стосуються не лише продуктивності, а й особистого благополуччя працівників. Тому доцільно переглянути забезпечення відділень технічними ресурсами та підготувати базовий стандарт умов праці, який би визначав мінімальні вимоги щодо робочого місця, температурного режиму, доступності резервного живлення та якісної уніформи.

Важливо підкреслити, що більшість рекомендацій не потребують суттєвого збільшення витрат. Підсилення комунікації, запровадження регулярних подяк, формування внутрішніх рейтингів та розвиток наставництва є порівняно недорогими рішеннями, але мають значний ефект. Універсальні дослідження з поведінкової економіки підтверджують, що нематеріальні й соціальні стимули у багатьох випадках забезпечують кращі результати, ніж матеріальні, які швидко перетворюються на «нову норму» й втрачають свою дієвість [6; 12].

Загальна логіка рекомендацій полягає у тому, щоб система мотивації Укрпошти стала комплексною, а не одновимірною. Працівник оцінює свою роботу не лише через зарплату чи премію, а й через те, як до нього ставляться, наскільки передбачувані процеси, чи має він доступ до необхідних ресурсів та чи відчуває себе частиною організації. Саме тому запропоновані рекомендації спрямовані на поєднання трьох ключових складових – матеріальної, поведінкової та організаційної.

Ефективність впровадження цих рекомендацій залежить також від здатності керівництва адаптувати їх до реалій конкретних відділень. Не кожне відділення має однакове навантаження, не в кожному є однакові проблеми, і саме тому гнучкість у застосуванні рекомендацій є важливою умовою. У великих містах варто акцентувати увагу на управлінні навантаженням і підвищенні якості комунікації, тоді як у малих населених пунктах головну роль можуть відігравати стабільність, передбачуваність та організаційні умови.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи мотивації є формування більш структурованої системи роботи з персоналом, у межах якої кожен працівник відчував би себе не просто виконавцем, а учасником спільних результатів діяльності підприємства. Така система включає не лише організаційні процедури, а й культуру взаємодії, що формується на різних рівнях: від безпосереднього спілкування між колегами до управлінських практик керівників відділень. Дослідження великої кількості державних операторів поштового зв'язку, зокрема Royal Mail та Canada Post, свідчать, що саме культура поваги й підтримки суттєво знижує рівень конфліктності та сприяє підвищенню продуктивності навіть у періоди інтенсивного навантаження [34].

У випадку Укрпошти важливим елементом цієї культури може стати налагодження стабільного каналу для отримання зворотного зв'язку від працівників. Багато респондентів у межах проведеного опитування зазначали, що мають певні пропозиції щодо покращення процесів, але не завжди знають, куди їх можна подати або чи буде їхнє звернення розглянуте. Для розв'язання цієї проблеми доцільно створити внутрішню електронну форму або окремий розділ у корпоративній інформаційній системі, де співробітники можуть залишати свої коментарі, зауваження чи пропозиції. Важливо забезпечити не лише збір інформації, а й відповідь на ці звернення. Це створюватиме ефект діалогу та засвідчуватиме готовність керівництва дослухатися до думки працівників.

Ще одним напрямом, який потребує посиленої уваги, є оптимізація розподілу навантаження між працівниками. У більшості відділень кількість клієнтів, обсяг фінансових операцій та обробка поштових відправлень змінюються залежно від часу дня, дня тижня чи сезону. Через це окремі працівники відчують надмірне навантаження, тоді як інші в цей час можуть отримувати менше завдань. Міжнародна практика демонструє ефективність підходу, який передбачає запровадження системи оперативної ротації, коли

працівники змінюють завдання залежно від поточної ситуації. Для Укрпошти це означає можливість більш гнучкого перестановлення ролей у межах зміни або навіть між відділеннями, якщо вони знаходяться неподалік. Подібну практику застосовують оператори Posti Group (Фінляндія) та Poczta Polska, де ротація дозволила знизити рівень перевантаження і водночас підвищила інтерес працівників до роботи завдяки можливості виконувати різні функції [35].

Не менш важливою є рекомендація щодо формування короткострокових програм підтримки персоналу під час пікових навантажень. Наприклад, у період свят, масових акцій інтернет-магазинів чи виплат пенсій навантаження на відділення значно зростає. У цей час доцільно створювати тимчасові «команди підтримки» з числа працівників сусідніх відділень або залучати додаткових операторів на кілька годин. Така практика використовується у Slovenská Pošta та Česká Pošta, де подібні мобільні групи дозволяють суттєво зменшити тиск на основний персонал і запобігти емоційному виснаженню [36].

Окремої уваги заслуговує розвиток компетенцій працівників. У межах проведеного опитування дехто з респондентів зазначив, що відчуває брак підготовки, коли стикається з новими видами операцій або оновленням програмного забезпечення. Це створює відчуття невпевненості та збільшує кількість помилок. Тому рекомендовано поступово впроваджувати модульну систему коротких онлайн-курсів, адаптованих під різні види операцій. Така система дозволяє працівнику самостійно обирати темп навчання і переглядати матеріали тоді, коли це зручно. Подібний формат активно використовується Swiss Post та Österreichische Post, де він довів свою ефективність як інструмент навчання в умовах високої операційної динаміки [37].

Важливим аспектом рекомендацій є також формування позитивного психологічного клімату в колективі. У більшості відкритих відповідей працівники згадували ситуації емоційного напруження, зумовлені складними клієнтами, непорозуміннями у команді або відсутністю підтримки керівництва. Тому доцільно проводити періодичні короткі збори в колективі, спрямовані не

на контроль показників, а на обговорення проблем, які виникають у процесі взаємодії з клієнтами. Це створить можливість ділитися досвідом, знаходити спільні рішення і формувати відчуття взаємної підтримки. Дослідження Gallup стверджують, що відчуття підтримки в колективі є одним із ключових факторів утримання персоналу у сфері послуг [38].

Ще однією умовою підвищення мотивації є створення стабільнішої системи графіків роботи. У багатьох відділеннях працівники зазначали, що мають нерівномірне навантаження впродовж тижня, а також стикаються з ситуаціями, коли графік змінюється у дуже стислі терміни. У дослідженнях McKinsey наголошується, що передбачуваність графіка роботи суттєво впливає на рівень задоволеності працівників та їхню готовність залишатися в організації [39]. Тому доцільно розробити правила планування змін, які б передбачали більш раннє погодження графіків та уникнення їхнього частого коригування.

Важливо також звернути увагу на питання психологічної безпеки працівників. Клієнтський сервіс у поштових відділеннях нерідко передбачає взаємодію з емоційно нестабільними або агресивними клієнтами, що створює стресові ситуації. Працівники, які стикаються з такими умовами, потребують підтримки. Доцільним може бути впровадження коротких тренінгів з емоційної саморегуляції або інструктажів із подолання конфліктних ситуацій. В окремих країнах поштові оператори вже використовують подібні програми: наприклад, у Canada Post існують короткі курси de-escalation, які навчають працівників реагувати на складних клієнтів спокійно та професійно [34].

У контексті рекомендацій не варто оминати і питання технологічного забезпечення. У багатьох відділеннях працівники зазначають, що техніка працює зі збоями або що на робочих місцях бракує інструкцій щодо окремих фінансових операцій. Для усунення цих проблем доцільно створити єдину цифрову бібліотеку інструкцій, доступну з будь-якого робочого місця. Це дозволить працівникам зменшити кількість помилок і швидше адаптуватися до

змін. Аналогічний підхід використовується у Deutsche Post, де електронні інструкції є невід'ємною частиною внутрішньої операційної системи [32].

Окремо слід розглянути можливість поліпшення фізичних умов праці. Працівники Укрпошти часто виконують свої обов'язки в умовах низьких температур або нестабільного освітлення, особливо у період відключень електроенергії. Це негативно впливає не лише на якість роботи, а й на здоров'я та емоційний стан. Тому доцільно розробити мінімальний стандарт умов роботи, який передбачав би температурний режим, наявність джерел резервного живлення, справну техніку та якісне освітлення. Такий стандарт може стати елементом корпоративної політики і бути єдиним для всіх відділень.

Загалом, запропоновані рекомендації дозволяють перетворити мотиваційну систему Укрпошти на комплексний механізм, який одночасно враховує економічні, психологічні та організаційні чинники. Їх упровадження сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зменшенню емоційного виснаження та зростанню загальної ефективності роботи відділень. Вони також формують базу для наступного етапу – створення комплексного плану дій щодо модернізації системи мотивації, який буде розглянуто у підпункті 3.3.

3.3 Оцінка ризиків і передумов успішного запровадження поведінкової моделі мотивації персоналу

Удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрпошта» потребує не лише загальних рекомендацій, а й чіткого, структурованого та водночас гнучкого плану, який можна поступово впроваджувати у відділеннях різного типу. Складність діяльності підприємства, різноманітність операцій та неоднорідність умов роботи вимагають такого підходу, який поєднував би стратегічні цілі та практичні інструменти, здатні дати відчутний ефект навіть за обмежених ресурсів. З огляду на результати аналізу мотиваційного середовища,

дані анкетування та комплекс поведінкових чинників, доцільно сформулювати план дій, що охоплює як організаційні, так і психологічні аспекти мотивації.

Необхідність створення саме комплексного плану пов'язана з тим, що мотивація працівників Укрпошти формується під впливом багатьох взаємопов'язаних чинників. У відкритих відповідях працівники неодноразово наголошували, що окремі зміни – підвищення премії чи поява нових регламентів – не дають результату, якщо залишаються не розв'язаними більш фундаментальні питання: передбачуваність графіка, відчуття підтримки, справедливості, якості умов праці, доступності робочого обладнання. Тому план має бути не набором одноразових кроків, а послідовною схемою впровадження, де кожен елемент логічно доповнює інші.

Першим напрямом плану є забезпечення прозорості та стабільності матеріальної мотивації. Це включає розроблення та затвердження єдиної «карти преміювання», яка пояснює працівникам критерії розподілу премій та доплат. Важливо, щоб ця інформація була не лише формально доступною, а й зрозумілою у щоденній роботі. Для цього доцільно використовувати приклади з практики, короткі пояснення на робочих місцях та періодичні роз'яснення керівників. Подібний підхід використовується у поштових операторах Франції та Данії, де доступність інформації стала одним з ключових чинників зростання продуктивності [33; 35].

Другим напрямом є удосконалення комунікаційної системи. Як продемонструвало анкетування, працівники найбільше реагують не на відсутність інформації, а на її нерегулярність та непрозорість. Тому доцільно створити систему коротких повідомлень, яка дозволить працівникам своєчасно отримувати інформацію щодо змін у роботі, запровадження нових процесів або важливих термінів. Такі повідомлення не повинні мати характер суворих інструкцій. Це можуть бути короткі поради, попередження чи пояснення, що допомагають знизити когнітивне навантаження. У країнах Скандинавії подібні

системи «оперативних підказок» стали основою підвищення точності операцій та зменшення кількості помилок [31].

Наступним важливим етапом плану є поліпшення умов праці. У багатьох відділеннях працівники звертають увагу на проблеми з температурним режимом, освітленням, роботою техніки, а також на необхідність постійно вмикати генератор за відсутності електропостачання. Ці умови не лише ускладнюють роботу, а й викликають відчуття недооцінювання та виснаження. Тому план передбачає проведення технічної діагностики в усіх відділеннях, оновлення найбільш зношених елементів обладнання та встановлення мінімальних стандартів комфортності. Ці заходи не є надмірно затратними, але мають суттєвий вплив на фізичний і психологічний стан працівників.

Важливу роль у мотивації відіграє й підтримка з боку керівництва. Відповіді працівників свідчать, що вони хочуть не формальних нарад, а можливості висловлювати свої труднощі й отримувати реальний зворотний зв'язок. Тому план має включати впровадження регулярних коротких зустрічей керівника з колективом – таких, які не дублюють адміністративні збори, а орієнтовані на підтримку, обговорення проблем і пошук внутрішніх рішень. Цей підхід відповідає міжнародній практиці: у дослідженнях Gallup встановлено, що саме регулярний неформальний контакт між керівником і працівником найбільше впливає на рівень залученості у сфері послуг [38].

Невід'ємною частиною плану має бути розвиток професійних компетенцій персоналу. Мова не йде про масштабні курси чи тривалі навчальні програми – достатньо створити короткі модульні інструкції або відеоформати, які працівник може переглянути тоді, коли виникає запитання. У Swiss Post та Deutsche Post такі мікрокурси вже давно стали частиною внутрішньої системи навчання, і їхня ефективність підтверджена зменшенням кількості помилок та швидшою адаптацією нових співробітників [32; 37].

З огляду на особливий характер роботи працівників відділень, важливою складовою плану має стати програма підтримки під час пікового навантаження.

Це може бути підсилення штату на кілька годин, ротація між відділеннями або тимчасове залучення мобільних груп працівників. Подібні рішення активно використовують у центральноєвропейських країнах, що дозволяє суттєво знизити рівень стресу у найбільш напружені періоди [36].

Щоб план не залишився сукупністю ідей, необхідно сформувати конкретну форму його реалізації. Нижче наведено приклад узагальненої таблиці, яка відображає ключові напрями вдосконалення системи мотивації та визначає відповідальних, строки та очікуваний ефект.

З огляду на викладені вище рекомендації, доцільним є формування узгодженого комплексного плану, який дозволить систематизувати запропоновані зміни та визначити конкретні напрямки, відповідальних осіб і строки впровадження. Такий план забезпечує не лише логічну послідовність дій, а й підвищує керованість процесу модернізації системи мотивації, дозволяючи уникати хаотичних рішень і надмірного навантаження на персонал. Для АТ «Укрпошта» це особливо важливо, оскільки підприємство має широку територіальну мережу, різноманітні за навантаженням відділення та багаторівневу структуру управління. Тому запропонований нижче план (таблиця 3.1) є не лише переліком заходів, а й інструментом внутрішньої координації, покликаним забезпечити практичну реалізацію ключових мотиваційних реформ.

Описаний комплексний план створює структуровану основу для модернізації системи мотивації. Однак важливо підкреслити, що жоден із запропонованих заходів не є ізольованим. Ефект досягається лише тоді, коли всі елементи взаємодіють: прозорість преміювання підсилюється стабільною комунікацією, психологічна підтримка стає результативнішою за наявності належних умов праці, а розвиток компетенцій ефективніший у разі зниження перевантаженості. Комплексний характер плану дозволяє поступово й системно змінювати робоче середовище, не створюючи різкого спротиву та не перевантажуючи працівників зайвими змінами.

Таблиця 3.1 - Комплексний план удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрпошта»

Напрямок	Зміст заходу	Відповідальні	Строк реалізації	Очікуваний результат
Прозоре преміювання	Розроблення «карти преміювання» з чіткими критеріями та прикладами розрахунків	HR-служба	3 місяці	Підвищення відчуття справедливості, прогнозованість мотивації
Комунікації	Запровадження коротких регулярних службових повідомлень щодо змін у роботі	Керівники відділень	Постійно	Зменшення помилок, швидша адаптація персоналу
Умови праці	Стандартизація робочих місць, технічна діагностика, мінімальний стандарт комфортності	Технічна служба	6 місяців	Зниження стресу, поліпшення якості обслуговування
Наставництво	Створення системи супроводу нових працівників у перші 30 днів	Адміністрація	2 місяці	Швидша адаптація, зменшення плинності кадрів
Підтримка у пікові періоди	Формування мобільних груп підсилення та гнучких графіків	Регіональні офіси	У пікові періоди	Зменшення перевантаження персоналу
Зворотний зв'язок	Впровадження електронної форми для пропозицій та оцінки процесів	HR-служба	1 місяць	Стабільний канал комунікації, вчасне виявлення проблем
Розвиток компетенцій	Мікрокурси та короткі відеоінструкції для удосконалення навичок	Навчальний центр	Постійно	Зменшення помилок, підвищення професійності

Джерело: укладено автором на основі результатів дослідження, анкетування працівників АТ «Укрпошта» та узагальнення міжнародних практик мотивації персоналу [31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39].

У практичному вимірі цей план може впроваджуватися поетапно – спершу у найбільш завантажених відділеннях, а потім у решті підрозділів. Такий підхід дає можливість виявляти ефективність окремих заходів, коригувати їх та адаптувати до специфічних умов кожного відділення. Це відповідає сучасним тенденціям управління персоналом, коли реформи

реалізуються через «пілотні зони» та поступове масштабування успішних рішень [39].

Важливим аспектом реалізації комплексного плану є поступове формування внутрішньої моделі відповідальності за якість мотиваційного середовища. Досвід міжнародних операторів свідчить, що ефективність будь-яких змін у політиці управління персоналом залежить від того, наскільки працівники та керівники сприймають себе учасниками, а не лише об'єктами цього процесу. У випадку АТ «Укрпошта» це особливо важливо через багаторівневу структуру управління, де рішення, прийняті на центральному рівні, часто мають тривалу й непряму траєкторію впровадження у відділеннях. Саме тому частиною комплексного плану має стати формування механізму співучасті, коли усі ланки організації мають можливість впливати на покращення мотиваційних умов та контролювати їхнє виконання.

Не менш значущим є формування культури регулярного оцінювання ефективності впроваджених заходів. У більшості випадків організації помилково обмежуються одноразовим вимірюванням або очікують результатів одразу після запровадження нових інструментів. Проте поведінкові механізми мотивації працюють поступово, і їхній вплив проявляється через певний час. Тому доцільно передбачити періодичний перегляд стану мотиваційного середовища, наприклад, раз на півроку. Це може включати короткі внутрішні опитування, аналіз плинності кадрів, кількості помилок, рівня відвідуваності клієнтів або показників швидкості обслуговування. Такі оцінки дадуть змогу визначати реальний ефект змін і коригувати окремі заходи в разі потреби.

Окрім цього, важливо забезпечити підтримку будь-яких змін із боку керівників відділень, адже саме вони взаємодіють із працівниками щодня та виступають «провідниками» корпоративної політики. Якщо керівники не мають достатньої підготовки або не розуміють сутності нововведень, впровадження навіть добре продуманих інструментів буде неефективним. Тому доцільно передбачити окремий блок навчання для керівників відділень, спрямований на

розвиток їхніх управлінських, комунікаційних та психологічних компетенцій. Особливу увагу слід приділити темам конструктивного зворотного зв'язку, роботи з емоційними станами працівників, вирішенню конфліктних ситуацій та формуванню атмосфери довіри. Міжнародний досвід свідчить, що саме поведінкові навички лінійних керівників є одним із ключових факторів успіху реформ у сфері мотивації персоналу [38].

Комплексний план також має включати заходи, спрямовані на посилення внутрішньої ідентичності працівників Укрпошти. Працівники, які бачать сенс у своїй роботі та відчують власну цінність для організації, демонструють значно вищий рівень стійкої мотивації. В анкетуванні частина респондентів зазначала, що їх мотивує соціальна значущість роботи, можливість допомагати людям похилого віку та підтримувати найуразливіші групи населення. На таких внутрішніх мотивах варто будувати корпоративні комунікації, підкреслюючи роль працівників у стабільному функціонуванні логістичної та фінансової систем країни. Формування відчуття гордості за свою роботу є потужним нематеріальним стимулом, який суттєво впливає на емоційний стан персоналу.

Окремим елементом плану має стати покращення якості клієнтської взаємодії. Велика частина психологічного навантаження працівників пов'язана зі складними клієнтами, непередбачуваними ситуаціями та зростанням обсягу фінансових операцій. Для зменшення негативного впливу цих факторів доцільно запроваджувати короткі тренінги з деескалації конфліктів, а також забезпечити працівників інструментами, які допомагають зменшити стрес у роботі з клієнтом. Наприклад, це можуть бути готові фрази для складних ситуацій, алгоритми дій у разі конфлікту чи паніки, а також система залучення керівника у випадках, коли працівник відчуває емоційне перенавантаження. У більшості поштових операторів країн ЄС саме така система стала основою зниження рівня професійного вигорання [34].

Невід'ємним кроком комплексного плану є зміцнення матеріально-технічного забезпечення працівників. У багатьох відділеннях Укрпошти робоча

техніка є застарілою або потребує частого ремонту. Порушення роботи програмного забезпечення або обладнання створює додаткову напругу та знижує швидкість обслуговування, що негативно впливає на загальний показник мотивації. Тому необхідно запровадити регулярний технічний аудит, який би давав змогу визначати відділення з найбільшою потребою в модернізації. Для працівників важливо знати, що такі проблеми не ігноруються, а мають конкретні строки та відповідальних за їхнє вирішення.

Важливо передбачити у плані заходи, спрямовані на стабілізацію графіків роботи. Непередбачувані зміни розкладу, часті підміни або нестача персоналу в окремі дні не лише впливають на усталений ритм працівника, а й створюють загальну напругу у колективі. Міжнародні дослідження підтверджують, що передбачуваність графіка є однією з ключових умов утримання персоналу та запобігання вигоранню [39]. Тому потрібно розробити регламент планування змін, що передбачав би мінімальний термін попередження про зміни графіка та чіткі правила замін.

Ще одним важливим напрямом є розвиток внутрішніх каналів визнання. Працівники неодноразово зазначали в анкетах, що потребують більшої уваги з боку керівництва щодо щоденно виконаної роботи. Позитивна оцінка, щира подяка або елементарне визнання зусиль мають потужний психологічний вплив та формують внутрішнє переконання, що робота є цінною для організації. Тому комплексний план має передбачати запровадження внутрішніх заходів визнання – як індивідуальних (усні та письмові подяки, відзначення у внутрішніх чатах), так і колективних (визнання роботи відділення за певний період).

Важливо також передбачити адаптацію плану до різних типів відділень. Міські та сільські відділення мають суттєві відмінності у навантаженні, технічних можливостях і кадровому забезпеченні. Тому комплексний план має бути універсальним у своїй структурі, але гнучким у деталях реалізації. Наприклад, у міських відділеннях доцільно посилювати мобільні групи під час

пікових періодів, тоді як у сільських відділеннях більш актуальною є модернізація технічної бази та забезпечення стабільного зв'язку.

Узагальнюючи, запропонований комплексний план є практичним інструментом модернізації мотиваційної системи АТ «Укрпошта». Він базується на результатах дослідження, враховує специфіку діяльності підприємства та поєднує організаційні, психологічні й поведінкові чинники. У наступних розділах можуть бути розроблені конкретні сценарії впровадження для різних типів відділень – міських, селищних та сільських – з урахуванням їхнього навантаження та кадрових ресурсів.

Висновки по розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано систему рекомендацій щодо удосконалення мотиваційної політики АТ «Укрпошта» з урахуванням поведінкових, організаційних і психологічних чинників, виявлених у процесі дослідження. Запропонована модель мотивації базується на комплексному підході, який поєднує прозорі економічні стимули, якісну комунікацію, розвиток компетенцій, підтримку працівників у складних ситуаціях та створення сприятливих умов праці. Її особливістю є те, що вона враховує реальні потреби співробітників відділень, підтверджені результатами анкетування, а також закономірності поведінкової економіки, що пояснюють реакції персоналу на різні форми заохочення.

У межах розділу було сформовано комплексний план удосконалення системи мотивації, який може слугувати практичним інструментом для впровадження змін на різних рівнях управління. У план включено заходи, орієнтовані на підвищення прозорості преміювання, оптимізацію внутрішніх комунікацій, поліпшення матеріально-технічного забезпечення працівників, розвиток наставництва, підтримку персоналу у пікові періоди навантаження, формування стабільного механізму зворотного зв'язку та впровадження

системи мікронавчання. Така багатокомпонентність дозволяє розглядати мотивацію не як сукупність окремих стимулів, а як інтегроване середовище, що впливає на поведінку працівників у довгостроковій перспективі.

Значущим результатом роботи цього розділу є те, що запропоновані рекомендації не лише відповідають сучасним підходам до управління персоналом, а й адаптовані до специфіки діяльності АТ «Укрпошта», включно з її широкою територіальною мережею, неоднорідністю навантаження у відділеннях та високими вимогами до якості обслуговування населення. Урахування реальних умов, зокрема відгуків працівників щодо рівня вигорання, нестачі ресурсів або складної роботи з клієнтами, дозволило сформулювати практичні, а не декларативні рекомендації.

Загалом розділ демонструє, що модернізація системи мотивації персоналу Укрпошти має відбуватися не через окремі зміни, а через цілісний, послідовний і системний підхід. Реалізація запропонованої моделі та комплексного плану може сприяти зростанню залученості працівників, підвищенню якості клієнтського сервісу, зменшенню рівня емоційного виснаження, а також удосконаленню внутрішньої організації праці. Такий підхід створює підґрунтя для стабільного розвитку підприємства в умовах зростаючих вимог до швидкості та якості логістичних і фінансових послуг.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних основ мотивації персоналу, сучасних підходів поведінкової економіки та практичних особливостей функціонування мотиваційної системи в АТ «Укрпошта». Отримані результати дали змогу встановити закономірності впливу економічних, організаційних та психологічних чинників на трудову поведінку працівників, а також визначити напрями удосконалення мотиваційної політики державного підприємства у сучасних умовах.

У першому розділі було розкрито сутність мотивації праці, еволюцію наукових підходів до її розуміння та значення поведінкових механізмів у формуванні трудової активності персоналу. Особлива увага приділена концепціям когнітивних упереджень, ефектів рамки, соціальних норм, психологічної власності та позитивного підкріплення. Узагальнено, що сучасні системи мотивації повинні поєднувати економічні стимули з елементами поведінкового впливу, які дозволяють формувати середовище підтримки, довіри та передбачуваності. Було систематизовано інструменти поведінкової економіки та доведено їхню релевантність для підприємств, що працюють у сфері послуг.

Другий розділ був присвячений аналізу стану мотиваційного середовища в АТ «Укрпошта». Виявлено, що підприємство працює в умовах підвищеного навантаження, нерівномірного розподілу робочих процесів, значної кількості контактів з клієнтами та високого рівня відповідальності працівників відділень. Аналіз фінансових показників засвідчив, що частка витрат на оплату праці є стабільною, але структура мотиваційного пакета недостатньо гнучка. Опрацювання результатів анкетування 19 працівників із 7 відділень надало важливу емпіричну інформацію про реальний стан мотиваційної системи. Працівники позитивно оцінюють соціальну значущість роботи, стабільність зайнятості та підтримку колективу, однак відзначають низький рівень заробітної

плати, психологічне виснаження, нерегулярний і недостатній зворотний зв'язок, проблеми з обладнанням та непередбачуваність графіків.

У процесі поведінкового аналізу було встановлено наявність типових ефектів – відчуття несправедливості, дефіциту визнання, перевантаження та знеособлення. Ці фактори суттєво знижують мотивацію і вказують на потребу системних змін як у матеріальних, так і в нематеріальних складових мотиваційної політики.

У третьому розділі запропоновано модель удосконалення мотиваційної системи АТ «Укрпошта», що ґрунтується на поєднанні поведінкових інструментів і організаційних реформ. Було розроблено комплексний план, який охоплює напрями прозорого преміювання, оптимізації комунікацій, поліпшення умов праці, розвитку компетенцій, наставництва, підтримки персоналу під час пікових навантажень та формування якісного зворотного зв'язку. Модель передбачає системний характер змін, що включає не лише окремі заходи, а й створення мотиваційного середовища, здатного формувати стійку залученість працівників.

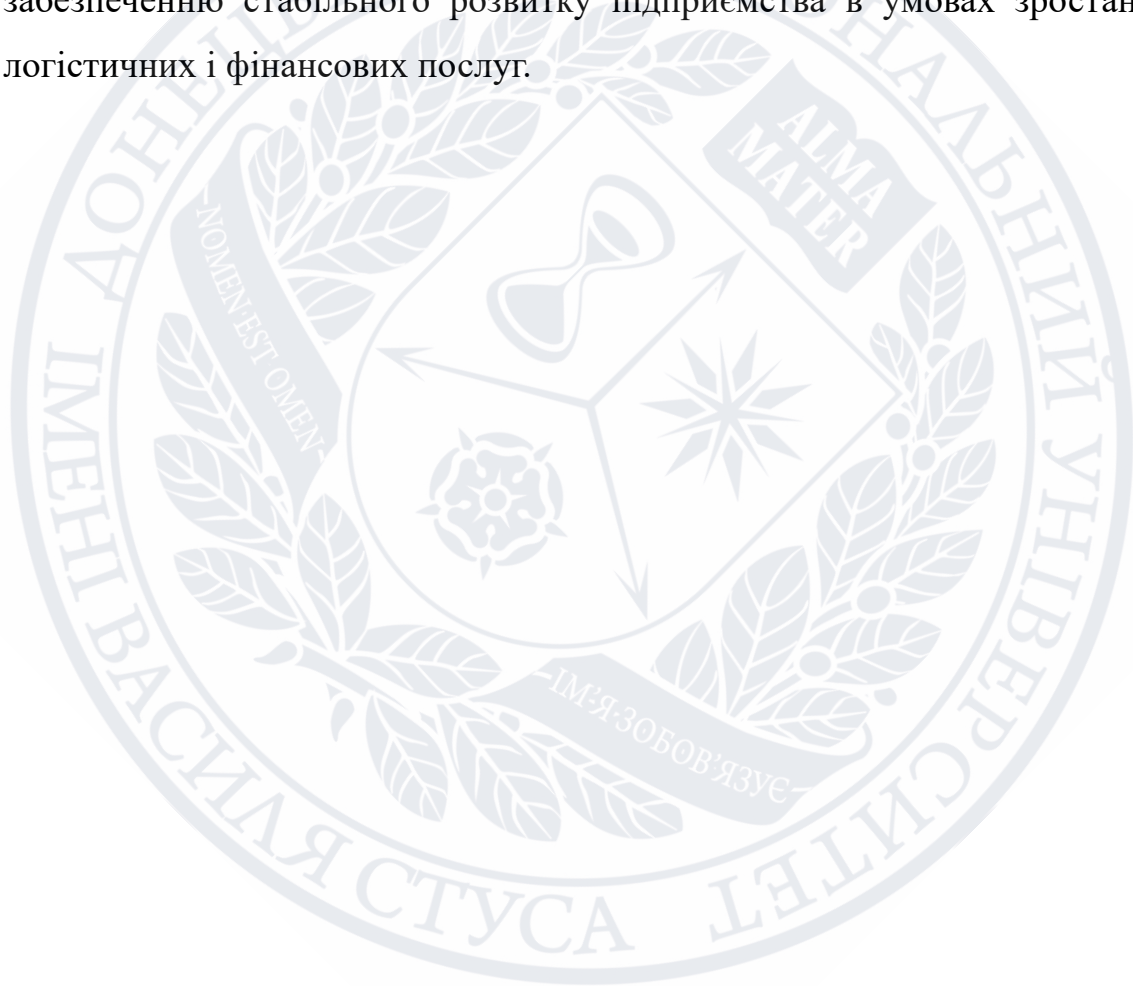
Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності АТ «Укрпошта» потребує переходу від фрагментарних стимулів до комплексної системи мотивації, яка враховує особливості роботи у сфері послуг, емоційне навантаження працівників та вплив поведінкових чинників. Мотиваційна політика підприємства має бути адаптивною, прозорою та людиноцентричною, адже саме персонал є ключовим ресурсом організації, що безпосередньо формує якість клієнтського сервісу.

На основі проведеного дослідження сформульовано такі основні пропозиції щодо удосконалення мотиваційної системи АТ «Укрпошта»:

- підвищення прозорості механізмів преміювання;
- запровадження регулярної зрозумілої комунікації між керівниками та працівниками; модернізація умов праці та технічного забезпечення;

- розвиток модульної системи навчання; створення каналів зворотного зв'язку;
- впровадження програм підтримки персоналу у періоди пікового навантаження;
- удосконалення практик наставництва та визнання щоденної роботи.

Реалізація цих пропозицій сприятиме підвищенню мотивації персоналу, зниженню рівня емоційного вигорання, покращенню організаційної культури та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах зростання ринку логістичних і фінансових послуг.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Знання, 2021. 472 с.
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: теорія, механізм, практика. Київ: КНЕУ, 2019. 312 с.
3. Петрова І. Л. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Київ: КНЕУ, 2020. 268 с.
4. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
5. Thaler R., Sunstein C. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness. Yale University Press, 2008. 312 p.
6. Akerlof G., Shiller R. Phishing for Phools. Princeton University Press, 2015. 288 p.
7. АТ «Укрпошта». Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrposhta.ua>
8. Державна служба статистики України. Офіційна статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
9. Кір'як О. Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2022. №41. С. 75–81.
10. Шевченко В. В. Поведінкова економіка як основа управління персоналом. Вісник економічної науки України. 2023. №1(44). С. 43–49.
11. Цимбалюк С. О. Нематеріальна мотивація праці. Економіка та держава. 2022. №4. С. 56–60.
12. Прокопенко І. Ф., Мельник Л. В. Поведенкова економіка та управлінські рішення. Економічний часопис ХХІ. 2021. №7-8. С. 20–24.
13. Закон України «Про оплату праці» №108/95-ВР.
14. Міністерство економіки України. Національна стратегія розвитку людського капіталу до 2030 року. Київ, 2023.
15. OECD. Behavioural Insights and Public Policy. Paris, 2017. 404 p.

16. Білан С. В. Інструменти поведінкової економіки в управлінні персоналом. Економіка: теорія і практика. 2023. №2. С. 88–95.
17. Цвігун І. В. Мотивація персоналу в умовах цифровізації. Наукові записки. 2023. №3. С. 33–39.
18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Менеджмент організацій. Львів: Новий Світ, 2020. 448 с.
19. АТ «Укрпошта». Звіт про роботу. URL: <https://www.ukrposhta.ua>
20. Forbes Україна. Як Укрпошта працює під час війни. URL: <https://forbes.ua>
21. Укрпошта. Фінансова звітність 2022–2024. URL: <https://www.ukrposhta.ua>
22. Thaler R. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. Norton, 2015.
23. OECD. Behavioural Insights for Public Integrity. Paris, 2019.
24. Bock L. Work Rules! Insights from Inside Google. Twelve, 2015.
25. Дороніна О. А., Білецький О. В. Поведінковий підхід до управління. Наукові інновації. 2024. №9. С. 188–196.
26. Deci E., Ryan R. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum, 2017.
27. Robbins S. P., Judge T. Organizational Behavior. Pearson, 2022.
28. OECD. Preventing Burnout in Public Services. Paris, 2021.
29. Grant A. Originals: How Non-Conformists Move the World. Viking, 2016.
30. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2021.
31. CIPD. Employee Engagement and Motivation Report. London, 2023.
32. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023.
33. McKinsey. The Great Attrition is Making Hiring Harder. 2022.
34. Kotter J. Leading Change. Harvard Business Press, 2012.

35. Pink D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Riverhead Books, 2011.
36. Goleman D. Emotional Intelligence. Bantam Books, 2020.
37. Maslach C., Leiter M. Burnout at Work. Wiley, 2021.
38. Herzberg F. The Motivation to Work. New York, 2017.
39. UNDP. Human Capital and Workforce Resilience Report. 2022.
40. World Bank. Public Sector Performance Indicators. 2021.
41. Eurofound. Working Conditions in Europe 2022.
42. Gallup. State of the Global Workplace Report 2023.
43. Harvard Business Review. Motivation in Service Organizations. 2020.
44. Luthans F. Organizational Behavior. McGraw-Hill, 2021.
45. PwC. Workforce Productivity and Incentives Analysis. 2024.
46. SHRM. Workplace Motivation and Retention Trends. 2023.
47. OECD. Improving Public Service Motivation. Paris, 2020.
48. Bain & Company. Frontline Employee Engagement Study. 2023.



ДОДАТОК А

Візуалізація результатів анкетування працівників АТ «Укрпошта»

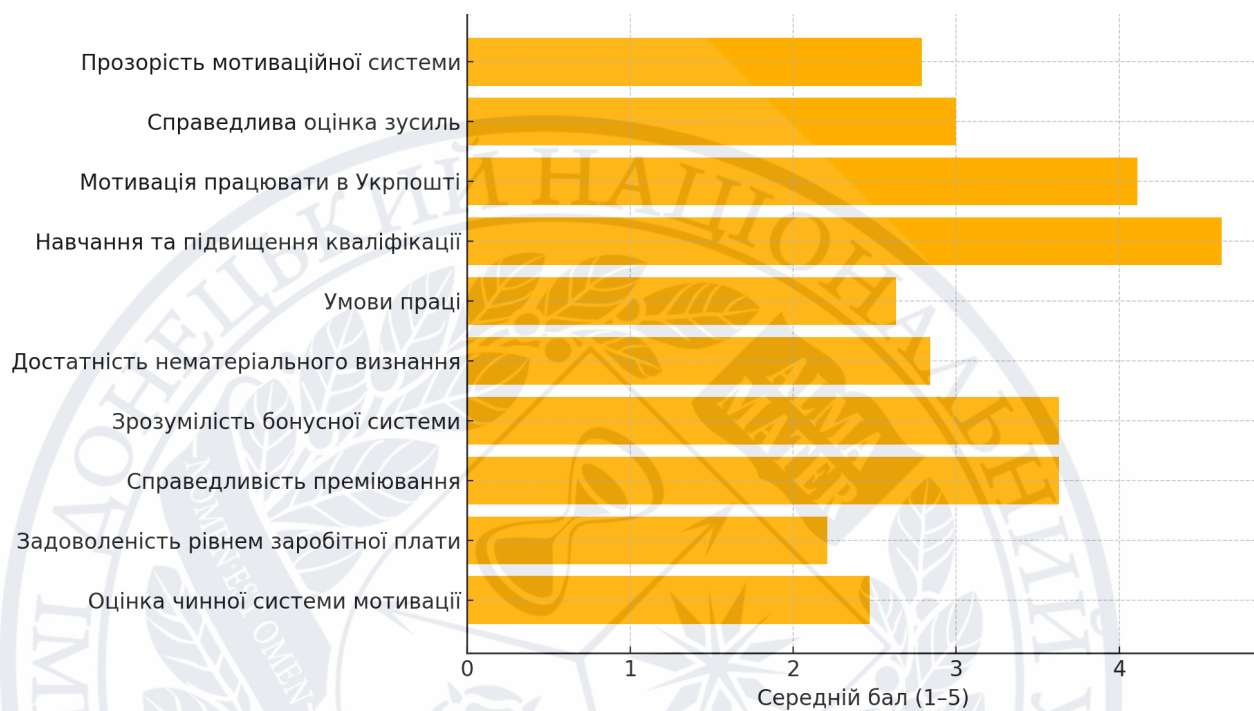


Рисунок А.1 – Середні оцінки мотиваційних чинників персоналу АТ «Укрпошта» (за результатами анкетування)

ДОДАТОК Б**Анкета для опитування працівників АТ «Укрпошта»****I. Загальні відомості про респондента**

1. Ваш підрозділ: ☐ Відділення зв'язку ☐ Логістика/сортування ☐ Кур'єрська доставка ☐ Адміністрація ☐ Інший (вказіть) _____
2. Стаж роботи в «Укрпошті»: ☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 3–5 ☐ 5–10 ☐ понад 10 років
3. Ваш рівень посади: ☐ Оператор ☐ Листоноша ☐ Кур'єр ☐ Керівник відділення ☐ Фахівець офісу ☐ Інше: _____
4. Чи маєте підлеглих? ☐ Так ☐ Ні

II. Оцінка чинної системи мотивації (за шкалою Лайкерта):

1 – повністю не згоден / дуже низько 2 – скоріше не згоден 3 – частково згоден / середньо 4 – скоріше згоден 5 – повністю згоден / дуже високо

Фінансова мотивація

5. Я задоволений рівнем заробітної плати. Оцініть за шкалою 1–5.
6. Система преміювання (бонуси, KPI) є зрозумілою. Оцініть за шкалою 1–5.
7. Я вважаю, що премії нараховуються справедливо. Оцініть за шкалою 1–5.

Нематеріальна мотивація

8. Я отримую достатньо нематеріального визнання (подяки, похвала, відгуки). Оцініть за шкалою 1–5.
9. Я задоволений умовами праці у своєму підрозділі. Оцініть за шкалою 1–5.
10. Я маю достатньо можливостей навчання та підвищення кваліфікації. Оцініть за шкалою 1–5.

Організація праці

11. Робоче навантаження є збалансованим. Оцініть за шкалою 1–5.
12. Мені вистачає технічних і матеріальних ресурсів для якісного виконання роботи. Оцініть за шкалою 1–5.
13. Я відчуваю підтримку свого керівника. Оцініть за шкалою 1–5.

Продовження Додатку Б

Поведінкові аспекти мотивації (за шкалою Лайкерта)

14. Моя мотивація працювати в “Укрпошті” є високою. Оцініть за шкалою 1–5.
15. Я вважаю, що мої зусилля справедливо оцінюються. Оцініть за шкалою 1–5.
16. Клієнтські емоції суттєво впливають на мою мотивацію. Оцініть за шкалою 1–5.
17. Я відчуваю, що система мотивації на підприємстві є прозорою. Оцініть за шкалою 1–5.
18. Я отримую достатньо зворотного зв’язку від керівництва. Оцініть за шкалою 1–5.
19. Я готовий підвищувати продуктивність при поліпшенні умов праці. Оцініть за шкалою 1–5.
20. Я відчуваю себе частиною команди. Оцініть за шкалою 1–5.

IV. Відкриті питання

21. Що найбільше Вас мотивує у роботі в “Укрпошті”?
22. Що найбільше демотивує?
23. Які зміни в системі мотивації Ви вважаєте найнеобхіднішими?
24. Які інструменти (поведінкові, нематеріальні, організаційні) варто впровадити?