УДК 372.016:658.1

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОГРАМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

О. Сторожук, канд. екон. наук. доцент
Центральноукраїнський національний технічний університет

Розвиток конкурентного середовища у сфері торгівлі вимагає застосування новітніх методів управління персоналом, зокрема підходів, що сприяють підвищенню мотивації працівників. Дизайн-мислення є одним із таких методів, оскільки він поєднує творчість із раціональним підходом до розв'язання проблем. Головною особливістю цього методу є орієнтація на потреби кінцевого користувача, що дозволяє створювати ефективні мотиваційні програми, адаптовані до специфіки роботи у сфері торгівлі.

Торгівля виступає ключовим механізмом розвитку та розширення економічних відносин, забезпечуючи взаємодію між виробниками та споживачами. Однією з важливих особливостей торгівлі, як виду економічної діяльності є те, що вона «інформує і впроваджує в споживання нові товари, виробництво яких тільки починається, які для споживача є ще невідомими або незвичними» [2, с. 10].

Слід зазначити, що ефективність торговельної діяльності значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, який відіграє центральну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та прибутковості підприємств. У цьому контексті особливо важливим є виявлення специфічних факторів, що впливають на мотивацію працівників у даній сфері. Одним із основних факторів мотивації персоналу у сфері торгівлі є матеріальне стимулювання. Високий рівень заробітної плати, система бонусів та преміювання за досягнення визначених показників сприяють підвищенню продуктивності праці та загальної ефективності роботи персоналу. Водночас важливу роль у сучасній системі управління персоналом відіграє нематеріальна мотивація, зокрема можливості професійного розвитку, корпоративна культура, комфортні умови праці та соціальне визнання [3; 6; 7].

Ідея дизайн-мислення передбачає застосування людино-орієнтованого підходу до розв'язання складних завдань шляхом поглибленого аналізу потреб користувачів, використання творчого потенціалу та багаторазового тестування рішень в рамках ітеративного процесу [8].

На першому етапі дизайн-мислення пропонується фокусувати увагу на глибокому розумінні потреб, очікувань та мотивів працівників. Використання методів збору якісних даних, таких як глибинні інтерв'ю, спостереження та аналіз поведінкових моделей, дозволяє виявити ключові больові точки персоналу. Це сприятиме створенню мотиваційних програм, що максимально відповідають реальним потребам працівників, підвищуючи їх продуктивність.

На основі отриманих даних доцільно звузити широкий спектр проблем до конкретного формулювання. Правильно сформульована проблема дозволяє уникнути узагальнених підходів та створити персоналізовані мотиваційні програми. Наприклад, замість загального завдання «підвищити мотивацію працівників» доцільно конкретизувати проблему як «створення програми, що сприяє підвищенню залученості нових співробітників у перші три місяці роботи». Дизайн-мислення сприяє дивергентному мисленню, що дозволяє командам створювати широкий спектр можливих рішень. Методи мозкового штурму, SCAMPER, створення карти думок та рольові ігри дають змогу знаходити нестандартні підходи до мотивації. Наприклад, замість традиційних бонусних систем можна створювати гейміфіковані мотиваційні платформи або персоналізовані програми кар'єрного розвитку.

Дизайн-мислення передбачає створення швидких прототипів мотиваційних програм та їх первинне тестування серед обмеженої групи співробітників. Це дозволяє оцінити ефективність різних підходів без значних фінансових та часових витрат. Наприклад, компанія

може протестувати систему внутрішніх рейтингів з обміном балів на додаткові дні відпустки або професійні курси.

На фінальному етапі дизайн-мислення слід передбачити тестування розроблених програм на реальних користувачах. Аналіз отриманого фідбеку дозволить вносити корективи та адаптувати програму відповідно до реальних потреб персоналу. Це забезпечить ефективність впроваджених рішень та їх прийняття серед працівників. У табл. 1 наведені етапи дизайн-мислення та їх вплив на ідеацію мотиваційних програм.

Таблиця 1 – Основні етапи дизайн-мислення та їх вплив на ідеацію мотиваційних програм персоналу сфери торгівлі

Етап дизайн-мислення	Змістовне наповнення етапу	Приклад інноваційної програми мотивації персоналу у сфері торгівлі
Емпатування (розуміння потреб персоналу)	Дослідження потреб, очікувань і мотивів персоналу через інтерв'ю, спостереження, аналіз поведінкових моделей. Визначення основних проблем та больових точок.	Опитування продавців щодо основних викликів у роботі, аналіз рівня задоволеності, створення карт досвіду працівника
Визначення (окреслення проблеми)	Формулювання чіткої проблеми на основі отриманих даних для розробки персоналізованих мотиваційних програм.	Проблема: висока плинність кадрів серед нових продавців. Рішення: розробка програми адаптації та мотивації у перші три місяці роботи.
Ідеювання (розробка оригінальних рішень)	Генерація креативних ідей та підходів за допомогою методів мозкового штурму, SCAMPER, мапування думок, рольових ігор.	Впровадження гейміфікованої програми «Мій шлях у компанії»: співробітники отримують бали за виконання ключових завдань та можуть обмінювати їх на бонуси.
Прототипування (апробація концепцій)	Швидке створення тестових версій мотиваційних програм для експериментального впровадження серед обмеженої групи працівників.	Тестування системи внутрішніх рейтингів: продавці отримують віртуальні нагороди за обслуговування клієнтів, які можна обмінювати на додаткові вихідні дні або знижки в магазинах.
Тестування (оцінка ефективності)	Оцінка ефективності розроблених рішень, збір фідбеку від співробітників, внесення коригувань для підвищення ефективності програм.	Аналіз впливу гейміфікації на залученість працівників, коригування правил мотиваційної програми відповідно до відгуків працівників.

Джерело: складено авторкою за [1; 3; 5; 7]

Такий підхід дозволяє створити ефективні та персоналізовані мотиваційні програми, що сприяють підвищенню продуктивності та лояльності працівників у сфері торгівлі.

Окремої уваги заслуговує мотивація персоналу в контексті стрімкого розвитку електронної торгівлі. Цифровізація бізнес-процесів вимагає від працівників нових компетенцій, зокрема в сфері інформаційних технологій, що, своєю чергою, створює необхідність у системному навчанні та перепідготовці кадрів. У цьому аспекті важливим мотиваційним чинником стає можливість отримання нових знань і навичок, що підвищують професійну

цінність працівника на ринку праці.

Крім того, мотивація персоналу тісно пов'язана з рівнем задоволеності працівників своєю роботою. Висока плинність кадрів у сфері торгівлі обумовлює необхідність розробки ефективних стратегій управління персоналом, які враховують як фінансові, так і нефінансові стимули. Формування позитивного іміджу роботодавця, надання можливостей для кар'єрного зростання та створення комфортної робочої атмосфери є ключовими аспектами підтримки високої мотивації працівників.

Таким чином, мотивація персоналу у сфері торгівлі є багатовимірним процесом, що включає комплекс матеріальних та нематеріальних стимулів. Ефективне поєднання цих чинників сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню рівня лояльності працівників та зміцненню конкурентних позицій підприємств у динамічному торговельному середовищі.

Використання дизайн-мислення у процесі розробки інноваційних програм мотивації персоналу у сфері торгівлі забезпечує персоналізований, ефективний та сучасний підхід. Глибоке розуміння потреб працівників, чітке формулювання проблеми, креативна генерація ідей, швидке тестування концепцій та їхня подальша адаптація дозволяють створювати мотиваційні програми, що підвищують продуктивність та рівень задоволеності персоналу. Таким чином, застосування дизайн-мислення є стратегічно важливим інструментом для компаній, що прагнуть до сталого розвитку та ефективного управління людськими ресурсами. Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на розробку інтегрованих цифрових платформ управління мотивацією персоналу.

Список літератури

1. БЕЙ, Г., & ПАНЧЕНКО, І. (2024). ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ТА ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 330(3), 336-342. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-51

2. Бозуленко О. Я. Організація торгівлі : навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 240 с.

3. Гірняк, К. М., & Тарасович, Л. В. (2025). Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (17). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06

4. Захарченко Н.В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. Академічний огляд.2022. No1(56). С. 53-60.

5. Лопушняк Г., Бондаренко С. та Дмитрук С. (2024). Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства в соціальній сфері. *Соціальний розвиток і безпека*, *14* (4), 261-295. https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21

6. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256

7. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : кол. моногр. / [М. В. Семикіна, С. В. Дудко, А. А. Орлова та ін.] ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : КОД, 2021. – 442 с.

8. Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review, 86, 84-92. URL: https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking.