

Oksana Storozhuk
*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Associate Professor at the Department of Economics,
Management and Commercial Activity
Central Ukrainian National Technical University*

Сторожук О.В.
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності
Центральноукраїнського національного технічного університету*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-530-3-87>

INTEGRATION OF SELF-DETERMINATION AND COMMUNICATION IN THE MOTIVATION SYSTEM OF EMPLOYEES OF A TRADING ENTERPRISE

ІНТЕГРАЦІЯ САМОВИЗНАЧЕННЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Самовизначення та комунікації у системі мотивації працівників торговельних підприємств є актуальним питанням в умовах динамічного бізнес-середовища. Ефективне управління людськими ресурсами вимагає впровадження сучасних технологій, що сприяють не тільки адаптації до змінних ринкових умов та зростаючих очікувань працівників, але й розвитку почуття самовизначення у співробітників колективу. Традиційні методи стимулювання не забезпечують належного рівня залученості персоналу, натомість інноваційні підходи до мотивації, що включають самовизначення та активну комунікацію, сприяють підвищенню ефективності підприємств, формуванню сприятливого робочого середовища та зміцненню стійкості суб'єктів торговельного підприємства.

Теорія самовизначення (Self-Determination Theory, SDT), яку сформулювали Едвард Десі та Річард Райан фокусується на важливості задоволення трьох основних психологічних потреб особистості: автономії, компетентності та зв'язку [1]. Ця концепція, на наш погляд, є дієвою та застосовною з погляду мотивації персоналу у сучасних умовах. У контексті управління людськими ресурсами, ефективне врахування нематеріальних чинників відповідно до цієї теорії може суттєво підвищити мотивацію та залученість працівників.

Автономія (відчуття контролю над власною діяльністю) відіграє важливу роль у мотивації. Працівники, маючи можливість самостійно обирати спосіб виконання своїх завдань, відчують більшу самостійність, контролюваність активності, що підвищує їх відповідальність та залученість у робочий процес. Відкрита та прозора комунікація є визначальним елементом у забезпеченні ефективної автономії, оскільки вона створює умови для обміну ідеями, отримання зворотного зв'язку та чіткого розуміння цілей і очікувань. Без належної комунікації автономія може призвести до хаосу, тоді як структурована комунікація сприяє підтриманню самостійного прийняття рішень працівниками. У контексті обговорення робочих моментів у сфері торговельного підприємства часто виникають ситуації, коли працівники мають різні погляди на певні питання. Виходячи з цих позицій, вкрай важливо формувати середовище поваги до думки кожного члена команди, оскільки різноманітність точок зору дозволяє розглянути проблему з різних боків та прийняти обгрунтоване рішення. Пропозиції та

ідеї кожного співробітника мають враховуватися при прийнятті рішень, обговоренні робочих питань та плануванні, що встановлює рівні умови для всіх членів команди та запобігає відчуттю недооціненості або незначущості.

Компетентність (усвідомлення своєї спроможності, професійного зростання) передбачає створення умов для розвитку професійних навичок працівників. Інвестиції в їх навчання та розвиток допомагають підвищити компетентність та впевненість співробітників у власних силах. Персоналізовані плани розвитку, які фокусуються на посиленні сильних сторін кожного працівника, сприяють їх професійному зростанню та стимулюють досягнення нових вершин. У торговельному підприємстві доцільно проводити тренінги з нових технологій, продуктів або методів обслуговування клієнтів. Комунікація відіграє важливу роль у навчанні та розвитку працівників завдяки тренінгам, менторству та обміну досвідом, що дає змогу швидко переорієнтуватися та адаптуватися до нових викликів бізнес-середовища.

Зв'язок з іншими працівниками (соціальна взаємодія, відчуття приналежності до команди) є ключовим фактором для формування позитивної робочої атмосфери. Комунікація сприяє формуванню міжособистісних зв'язків через колективні заходи, обговорення, спільні проекти та соціальні ініціативи. Це допомагає працівникам відчувати себе частиною команди та сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Регулярні командні заходи, формальні та неформальні, допомагають створити відчуття єдності та підтримки у колективі.

У таблиці 1 наведені наші пропозиції стосовно інструментів мотивації працівників торговельного підприємства у взаємозв'язку із стратегіями комунікації через призму теорії самовизначення.

Запропоновані інструменти мотивації працівників торговельних підприємств базуються на задоволенні ключових психологічних потреб – автономії, компетентності та соціального зв'язку. Вони сприяють підвищенню продуктивності, покращенню командної взаємодії та посиленню корпоративної культури. Використання сучасних технологій та методів комунікації дозволяє створити ефективне та комфортне робоче середовище.

Потрібно відмітити, що автономія передбачає технології, які дають працівникам гнучкість та незалежність, зокрема віддалену роботу (особливо для менеджерів торговельних підприємств), хмарні рішення, відеоконференції. Компетентність зосереджується на ефективності та професійному зростанні, тому сюди можна віднести структуровані комунікації, документування рішень, оптимізація електронної пошти. Зв'язок включає інтерактивні комунікаційні платформи, канали для збору ідей, невербальні комунікації, що допомагають підтримувати згуртованість колективу торговельного підприємства.

Для ефективного формування мотивів приналежності до організації важливо забезпечити відкриті комунікації, довіру та взаємодію з менеджментом у процесі цілепокладання, а також впровадити програми заохочень і визнання. Відкриті комунікації та довіра сприяють встановленню здорових ділових стосунків, що забезпечує продуктивну взаємодію і досягнення взаєморозуміння.

Збереження талановитих, найбільш цінних працівників, які володіють унікальними навичками та досвідом для досягнення високих результатів, є базовим аспектом торговельного бізнесу, тому важливо впроваджувати стратегію активного слухання, що включає уважність до співрозмовника, прояв інтересу до змісту його повідомлення та здатність аналізувати ситуацію.

Актуальні інструменти мотивації працівників торговельних підприємств

Психологічна потреба	Інструменти мотивації	Спосіб реалізації
Автономія (контроль над своєю діяльністю)	Гнучкий графік роботи	Надання можливості обирати зміну (до прикладу, 8:00-17:00 або 10:00-19:00)
	Свобода вибору методів роботи	Працівник самостійно обирає стратегію взаємодії з клієнтом (наприклад, акцент на консультаціях чи швидкому обслуговуванні)
	Участь у прийнятті рішень	Проведення щомісячних зустрічей для обговорення ідей, корпоративна «поштова скринька» для анонімних пропозицій
	Формат відеоконференцій	Віддалені працівники (топ-менеджери) отримують автономію у виборі робочого місця, використовуючи відеозустрічі (Zoom, Teams) для координації
	Використання сучасних програмних рішень	Автономний доступ до хмарних файлів (Google Drive, Slack, Microsoft Teams) без прив'язки до офісу
Компетентність (професійне зростання, визнання)	Навчання та розвиток	Курси з техніки продажів, комунікацій, наставництво від досвідчених колег
	Визнання досягнень	Конкурс «Працівник місяця» з бонусами або іншими привілеями
	Кар'єрне зростання	Можливість ротації між посадами, просування на керівні посади
	Оптимізація електронної комунікації	Листи без зайвої інформації, чітке формулювання завдань сприяє кращому розумінню та підвищенню ефективності роботи
	Документування відеоконференцій	Запис або ведення нотаток під час відеозустрічей допомагає зберегти основні ідеї та завдання, зменшуючи ризик помилок
Зв'язок (соціальна взаємодія, колективна згуртованість)	Командні заходи	Спільні волонтерські проекти (допомога переселенцям, підтримка військових)
	Сприятливі умови в колективі	Створення безпечних і комфортних зон відпочинку на роботі з кавою та місцем для релаксації
	Корпоративна культура підтримки	Запуск ініціативи «Таємний друг» – невеликі сюрпризи чи подяки від колег
	Створення каналу зворотного зв'язку	Чат-бот або корпоративна платформа для збору ідей та відгуків від працівників
	Використання невербальної комунікації	Тренінги з мови тіла, жестів та міміки для покращення взаємодії між колегами та з клієнтами

Джерело: складено авторкою на основі [2; 3; 4]

Отже, у сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна мотивація працівників торговельних підприємств є ключовим фактором їхньої продуктивності та залученості. Теорія самовизначення дозволяє розглядати мотивацію через призму автономії, компетентності та соціального зв'язку, що дає змогу створювати сприятливе робоче середовище. Надання працівникам гнучкості у виборі графіка роботи, методів виконання завдань та можливості впливати на прийняття рішень сприяє їхній автономності та підвищенню відповідальності. Інвестиції у професійний розвиток, навчання та кар'єрне зростання дозволяють співробітникам відчувати власну компетентність і підвищувати ефективність своєї роботи. Водночас комунікація відіграє визначальну роль у навчанні, обміні досвідом та оптимізації робочих процесів. Формування згуртованого колективу, підтримка дружньої атмосфери та розвиток корпоративної культури забезпечують соціальну взаємодію і зміцнюють відчуття приналежності до підприємства. Інноваційні підходи до мотивації, зокрема використання сучасних комунікаційних технологій, допомагають

підвищити рівень залученості персоналу. Особливу увагу варто приділяти відкритим комунікаціям, довірі та інтерактивним платформам для зворотного зв'язку, що сприяє ефективній взаємодії між працівниками та менеджментом. Впровадження стратегій активного слухання дозволяє зміцнити довіру, уникнути конфліктів і досягти взаєморозуміння у процесі прийняття рішень. Таким чином, гармонійне поєднання мотиваційних інструментів, технологічних рішень та ефективної комунікації сприяє зміцненню стійкості та довгостроковому розвитку торговельного підприємства.

Література:

1. Deci E.L., Ryan R.M. Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 2008. № 49. P. 182–185.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
3. Семикіна М., Дмитришин Б., Савеленко Г., Коваль Л. Оцінка мотиваційної ролі корпоративної культури підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Академічні візії*. 2024. Вип. (28). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/958>
4. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-sprivrobivnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566> (дата звернення: 31.01.2025).