

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ВИДАВНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

ФАЙЗОВА РУСТАМА ЗОІРШОВИЧА

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Святненко Вікторія Юріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри
_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
ФАЙЗОВА РУСТАМА ЗОІРШОВИЧА
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. **Тема роботи:** «Формування системи мотивації персоналу видавничого підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.
2. **Строк завершення роботи:** 05.06.2023
3. **Підсумковий передзахист роботи:** 29.05.2023
4. **Предмет дослідження:** теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу підприємства та практичні аспекти їх застосування у видавничій діяльності ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».
5. **Об'єкт дослідження:** процес формування системи мотивації персоналу видавничого підприємства.
6. **Мета і завдання дослідження:**
Мета – вдосконалення елементів системи мотивації персоналу підприємства та підвищення соціально-економічної ефективності даної системи.
Завдання:
 - 6.1. розглянути сутність та складові системи мотивації персоналу на підприємстві;
 - 6.2. розкрити особливості методів мотивації персоналу видавничого підприємства;
 - 6.3. здійснити аналіз складових елементів системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»;
 - 6.4. оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»;

6.5. розробити рекомендації щодо вдосконалення елементів системи мотивації ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»;

6.6. обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень- червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та складові системи мотивації персоналу на підприємстві.	6
1.2. Методи мотивації персоналу видавничого підприємства	20
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».....	28
2.1. Діагностика складових елементів системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».....	28
2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».....	46
3.1. Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення елементів системи мотивації ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».....	46
3.2. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих рекомендацій.	53
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективна мотивація персоналу є ключовим фактором для досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства. У сучасному світі, де бізнес-середовище швидко змінюється, компанії стикаються зі зростаючими вимогами та складнощами в утриманні та залученні висококваліфікованого персоналу.

Система мотивації персоналу впливає на різні аспекти підприємницької діяльності, такі як продуктивність, якість виконаної роботи, задоволеність працівників та збереження кадрів. Добре розроблена та ефективно впроваджена система мотивації сприяє підвищенню морального духу працівників, стимулює їхню творчість та ініціативу, знижує ризик конфліктів та підвищує загальну ефективність роботи колективу.

Окрім того, сучасні ринкові умови вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності до змін. Швидкі зміни у технологіях, економічному середовищі та вимогах споживачів створюють потребу у персоналі, здатному швидко реагувати та впроваджувати нововведення. Відповідно, система мотивації повинна сприяти розвитку й навчанню працівників, стимулювати їхню самоосвіту та саморозвиток, щоб вони могли впроваджувати нові ідеї та здійснювати необхідні зміни.

Додатковою причиною актуальності теми дослідження є загроза фахового виснаження та зниження мотивації персоналу. Висока інтенсивність роботи, недостатнє визнання та винагорода, відсутність перспектив розвитку можуть призвести до втрати мотивації та зниження продуктивності працівників. Забезпечення високого рівня мотивації та задоволеності персоналу стає важливим завданням для підприємства з метою збереження талановитих спеціалістів та залучення нових.

Отже, у зв'язку з вищезазначеними чинниками, формування системи мотивації персоналу підприємства є актуальною темою для дослідження та практичної роботи. Розробка ефективної системи мотивації дозволяє підприємствам забезпечити високу продуктивність та

конкурентоспроможність, зберегти та залучити талановитих спеціалістів, а також адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Вивченням теоретичних основ формування системи мотивації займалися такі українські та зарубіжні науковці, як: Андрійчук Ю. А., Бабчинська О.І., Герасименко А., Градюк Н.М., Кантур А.І., Карячка Д.Д., Касіч І.О., Кудрявський І.В., Кучинський В.А., Онопрієнко О.Д., Подоляк А.Е. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи: вдосконалення елементів системи мотивації персоналу підприємства та підвищення соціально-економічної ефективності даної системи.

Для досягнення мети роботи, необхідно виконати наступні завдання:

- розглянути сутність та складові системи мотивації персоналу на підприємстві;
- розкрити особливості методів мотивації персоналу видавничого підприємства;
- здійснити аналіз складових елементів системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення елементів системи мотивації ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»;
- обґрунтувати соціально-економічну ефективність запропонованих рекомендацій.

Предмет дослідження: теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу підприємства та практичні аспекти їх застосування у видавничій діяльності ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

Об'єкт дослідження: процес формування системи мотивації персоналу видавничого підприємства.

Теоретико-методологічна основа дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми наукового дослідження, такі як: порівняльний

аналіз, логічно-абстрактний метод, теоретичний пошук, аналіз і синтез, коефіцієнтний аналіз, метод багатокритерійного аналізу альтернатив та інші. Інформаційна база дослідження: нормативно-правові акти України, наукові роботи українських та зарубіжних авторів, наукові видання, матеріали ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні системи мотивації персоналу видавничого підприємства. Було запропоновано сформулювати нову систему матеріальної мотивації персоналу із врахуванням вкладу кожного працівника, застосування специфічних методів мотивації персоналу видавничого підприємства та створення HR-відділу для того, щоб підвищити ефективність системи мотивації персоналу підприємства та створити соціально-економічний ефект.

Практичне значення отриманих результатів: отримані результати є основою для вдосконалення системи мотивації персоналу видавничого підприємства. Вони можуть бути застосовані керівництвом ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ», а також іншими українськими підприємствами схожої діяльності.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Робота містить 22 рисунки, 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові системи мотивації персоналу на підприємстві.

На сучасному етапі розвитку української економіки особливу вагу отримує роль персоналу як основного ресурсу підприємств. Якісний персонал має прямий вплив на підвищення продуктивності праці та ефективність діяльності організації. Для досягнення цієї ефективності необхідна відповідна мотивація працівників, яка стимулює їх до продуктивної діяльності. Мотивація є ключовим елементом в активізації людського потенціалу, оскільки вона не лише створює матеріальні передумови для виробництва, але й забезпечує ефективне функціонування цих передумов [7].

Успішність управління будь-якого підприємства значною мірою залежить від того, наскільки ефективною є мотивація його працівників. Більш того, мотивація є не лише невід'ємним елементом управління, однією з центральних його категорій, але й навіть видом управлінської діяльності.

Для повного розуміння сутності системи мотивації персоналу, було надано тлумачення основних понять мотивації (табл. 1.1).

На основі аналізу наведених тлумачень, було запропоновано власне визначення «мотивації персоналу».

Мотивація персоналу – це система внутрішніх та зовнішніх чинників, які стимулюють працівників до активної та продуктивної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей та задоволення власних потреб. Вона включає в себе мотиви, потреби, інтереси, прагнення, цілі, ідеали та інші фактори, які мобілізують енергію та направляють увагу працівників на досягнення успіху і задоволення. Мотивація персоналу є необхідною складовою ефективної кадрової політики, оскільки вона сприяє

залученню, збереженню та розвитку талановитих працівників, а також підвищує продуктивність та прибутковість підприємства.

Таблиця 1.1

Тлумачення основних понять мотивації*

Поняття	Тлумачення
Мотивація	«Внутрішнє усвідомлення спонукання до дії» [16].
Мотивація	«Система спонукань: мотиви, потреби, інтереси, прагнення, цілі, потяги, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали» [19].
Мотивація праці	«Процес створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці» [41].
Мотивація праці	«Спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу» [13].
Мотивація персоналу	«Внутрішній процес на підприємстві, мета якого спонукати кожного працівника працювати на результат» [32].
Мотивація персоналу	«Невід'ємна складова кадрової політики будь-якої установи. При правильних мотиваційних заходах істотно підвищується прибутковість бізнесу» [32].

*Складено автором на основі джерела [21].

Досконало складені плани та найсучасніша структура підприємства не будуть ефективні, якщо мотивація праці персоналу не направлена на підвищення результатів діяльності. Жодна система управління не буде функціонувати, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка буде спонукати кожного працівника працювати продуктивно для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Висока віддача працівників можлива лише у випадку, якщо вони зацікавлені у високому результаті, який дозволить працівникові отримати задоволення його найважливіших потреб [15].

Система мотивації персоналу – це «комплекс організаційних, економічних, психологічних та соціальних заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високих результатів у своїй

діяльності. Вона базується на розумінні і задоволенні потреб працівників, а також на забезпеченні внутрішнього прагнення до самореалізації та професійного росту» [46].

Система мотивації персоналу – це «комплекс факторів, які впливають на задоволення працівників своєю роботою та їхню мотивацію до досягнення високої продуктивності. Вона включає в себе два види факторів: гігієнічні фактори, що стосуються робочого середовища та умов праці, і мотиваційні фактори, які пов'язані з самою роботою, можливістю досягнення успіху та визнання» [31].

Система мотивації представлена такими елементами, як: фінансова винагорода, нематеріальні винагороди, кар'єрний розвиток, робоче оточення та комунікація, робота згідно з цілями, визнання та похвала, участь у прийнятті рішень.



Рис.1.1. Складові системи мотивації персоналу підприємства*

*Складено автором на основі джерела [13].

Формування системи мотивації персоналу має ґрунтуватися на відповідних принципах (рис. 1.2), передбачати конкретні цілі (рис. 1.3) та завдання (рис. 1.4).

Формування системи мотивації персоналу на підприємстві має ґрунтуватись на таких принципах (рис. 1.2):

- системність (усуває протиріччя між складовими елементами або факторами системи мотивації);
- комплексність (враховує сукупність організаційних, технічних, матеріальних та соціальних факторів);
- регламентація (регулює порядок мотивації персоналу через нормативи, інструкції та правила);
- оптимальна відповідність (досягнення такої відповідності між засобами внутрішньої та зовнішньої мотивації);
- простота (працівники мають розуміти структуру системи мотивації і показники, яких вони повинні досягти, щоб отримати винагороду);
- цілеспрямована творчість (стимулює виявлення та розвиток творчого потенціалу працівників);
- відкритість (працівники повинні бути проінформовані про систему мотивації).



Рис. 1.2. Принципи формування системи мотивації персоналу на підприємстві*

*Складено автором на основі джерела [13].

Існують різні підходи до формування системи мотивації персоналу, вони наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до формування системи мотивації персоналу*

Підхід	Сутність
Адміністративно-технологічний	«Даний підхід ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції, визначенні для кожної операції часу і заробітної плати. Відповідно, за таких умов, немає необхідності у розробці складної системи мотивації. Але реалізація адміністративно-технологічного підходу знижує рівень мотивації працівника» [27].
Ресурсно-дефіцитний підхід	«Найактивніше застосовувались методи негативної мотивації за туніядство, що стало причиною розвитку у працівників мотиву участі у трудовій діяльності незалежно від кінцевих кількісних та якісних результатів праці» [27].
Програмно-галузевий підхід	«Він передбачає диференціацію систем мотивації залежно від галузевої приналежності підприємства» [42].
Ментальний підхід	«Позитивною стороною ментального підходу є можливість використання національних традицій для застосування сучасних методів управління, організації праці, мотивації персоналу. Але вона сповільнює розвиток ринкових відносин в їх чистому вигляді, коли вони звільнені від усіх національних обмежень» [27].
«Патріархальний» підхід	«Схожий до ментального підходу. Відмінність між ними полягає у розставленні пріоритетів при застосуванні різних видів стимулів, які залежать від їх носіїв» [41].
Організаційний підхід	«Враховуючи те, що одним з найважливіших мотивів при використанні цього підходу є мотив досягнення, можна зробити припущення, що в процесі реалізації працівником своїх владних амбіцій, які повинні бути направлені на максимізацію результатів трудової діяльності, він буде отримувати схвалення з боку керівників» [27].
Соціально-поведінковий підхід	«ґрунтується на теорії малих груп і полягає в формуванні бригад, невеликих команд у складі трудового колективу. Проте реалізація цього підходу буде доцільною, за умови, що пріоритетними потребами працівника є соціальні» [41].
Корпоративний підхід	«Позитивними наслідками застосування корпоративного підходу до побудови і розвитку систем мотивації персоналу промислових підприємств є: орієнтація на розвиток всіх здібностей працівника; постановка акценту не тільки на активізацію трудової діяльності, а й на організацію поведінки працівника; задоволення потреб» [42].
Антропоцентричний підхід	«Основою стає комплекс потреб персоналу, а не наявні у організації ресурси, характер відносин між керівником і працівником, традиції і т. д. При даному підході системи мотивації орієнтовані на значні вкладення в працівника для вдосконалення його здібностей, підвищення якості життя. Антропоцентричний підхід на сьогоднішній день найбільше відповідає сучасним вимогам» [42].

*Складено автором на основі джерел [27, 41,42].

Жоден з наведених підходів до створення системи мотивації персоналу підприємства не використовується в чистому вигляді. Необхідно здійснювати вибір основних ідей кожного із підходів та пристосовувати їх до реальних умов та особливостей діяльності компанії.

Цілі системи мотивації персоналу (рис. 1.3):

- підтримка ринкової позиції підприємства;
- підтримка культури та стилю підприємства;
- підтримка стратегії підприємства;
- підтримка цілей підприємства.

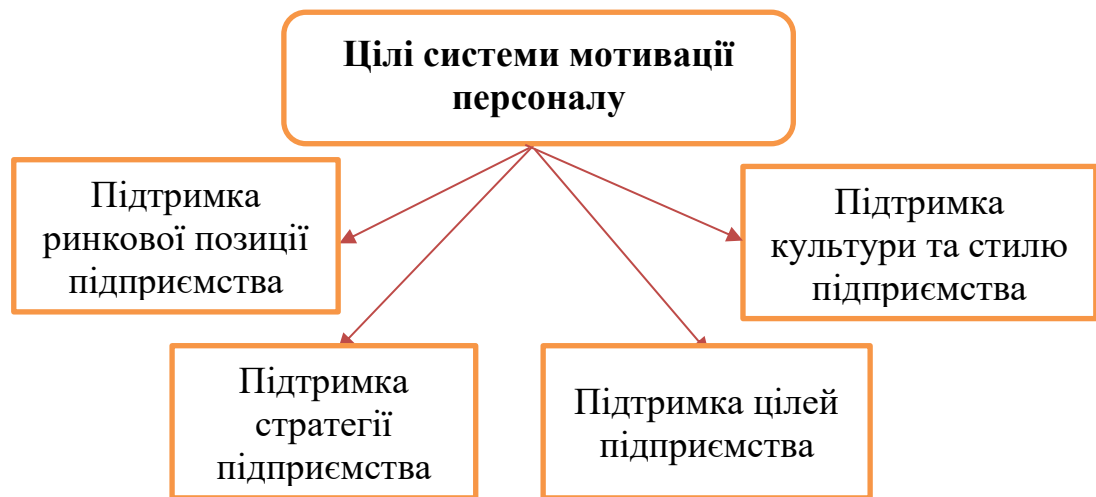


Рис. 1.3. Цілі системи мотивації персоналу*

*Складено автором на основі джерела [24].

Завданнями системи мотивації персоналу є (рис. 1.4):

- залучення та утримання на підприємстві найкращих спеціалістів;
- визнання високих результатів діяльності працівників з метою стимулювання їх творчої активності в подальшому;
- демонстрація гарного ставлення керівництва підприємства до високих результатів персоналу;
- популяризація результатів діяльності найкращих працівників підприємства;
- застосування різних форм та методів визнання заслуг персоналу;
- покращення морально-психологічного стану колективу через

відповідні форми визнання;

- забезпечення зростання ефективності роботи колективу підприємства.



Рис. 1.4. Завдання системи мотивації персоналу*

*Складено автором на основі джерела [9].

Ефективність системи мотивації в значній мірі залежить від керівництва підприємства, оскільки саме вони визначають стратегію та підходи до мотивації працівників. Важливо розробити систему мотивації, яка відповідає конкретним потребам та особливостям підприємства, і врахувати індивідуальні особливості кожного працівника. Менеджмент організації повинен активно займатися вибором та застосуванням різних методів мотивації, щоб надихати співробітників до досягнення цілей організації. Головне завдання полягає в тому, щоб вибрати правильний підхід та спрямувати працівників на досягнення загальних цілей підприємства.

Немає універсальної "правильної" системи мотивації, оскільки потреби та вподобання працівників можуть змінюватися з часом. Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою і адаптивною до змінних умов і особливостей кожного співробітника. Керівництво повинно бути готовим постійно аналізувати та оновлювати підходи до мотивації, щоб враховувати зміни в потребах та мотиваційних факторах працівників. Гнучкість і адаптивність є ключовими принципами успішної системи мотивації, яка

дозволяє підприємству максимізувати працездатність та віддачу свого персоналу для досягнення організаційних цілей.

Формування системи мотивації персоналу передбачає проведення наступних дій:

- діагностику використовуваних на підприємстві форм мотивації;
- дослідження та аналіз мотивації працівників і їх потреб;
- формулювання цілей мотивації;
- визначення структури системи мотивації;
- аналіз структури персоналу та посад;
- встановлення окладів, доплат і надбавок;
- розробка системи преміювання;
- формування системи стимулювання.

Сам процес мотивації персоналу відбувається у 5 етапів (рис. 1.5).

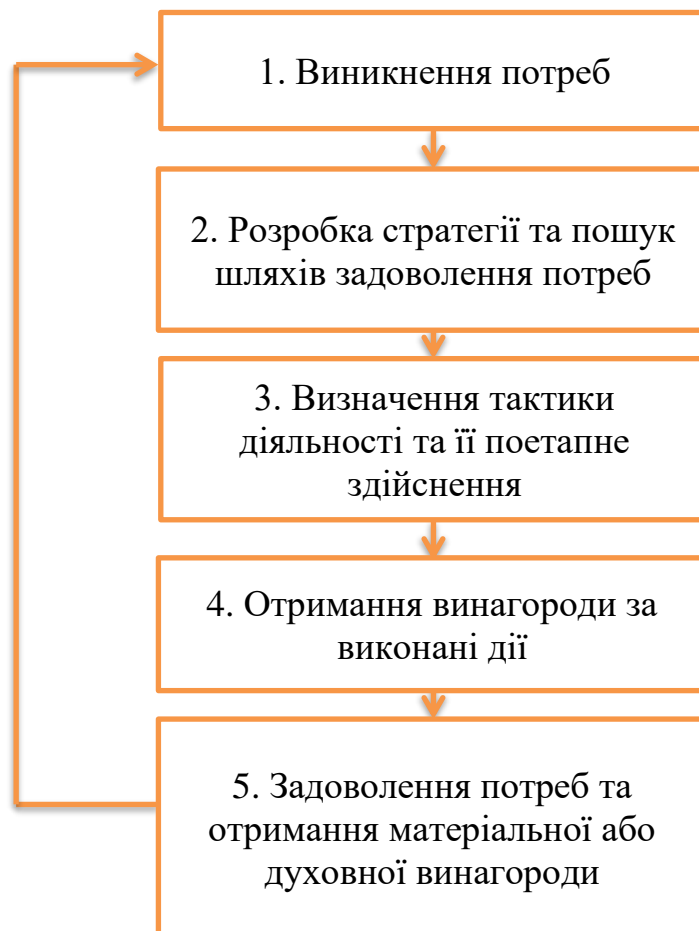


Рис. 1.5. Етапи процесу мотивації персоналу*

*Складено автором на основі джерела [46].

На першому етапі люди відчують потреби і прагнуть їх задовольнити. Це ставить перед організаціями завдання розробки методів стимулювання, як матеріального, так і морального. В залежності від можливостей компанії, важливо забезпечити достатній рівень надбавок і премій, щоб проявити реальний інтерес керівництва до підтримки високої якості роботи.

На другому етапі здійснюється пошук способів задоволення потреб персоналу. Також пропонується покращити та модернізувати систему мотивації персоналу для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Третій етап передбачає створення загальної системи мотивації, яка базується на філософії якості та вимагає значних змін у розумінні поняття якості роботи.

Також застосовується моніторинг, що включає аналіз поточної системи мотивації, оцінку якісного складу персоналу, їх мотиваційних факторів і визначення необхідності зміни системи мотивації.

На четвертому етапі, завдяки зусиллям, витраченим на попередні етапи, працівник отримує задоволення своєї потреби. Залежно від того, чи вдалося персоналу задовольнити цю потребу, мотивація може послаблюватись, залишатись на попередньому рівні або навіть зростати.

Останній етап передбачає насичення потреби. Від рівня задоволення на цьому етапі залежить те, чи буде працівник знову починати пошук інших способів задоволення або зупиниться на досягнутому рівні [15].

Існує безліч видів мотивації персоналу, які зустрічаються в мотиваційних теоріях. Але слід позначити основні, які залишаються незмінними для будь-якого підприємства (рис. 1.6):

- матеріальна мотивація: включає підвищення окладу, доплати, надбавки і змінну частину заробітку, такі як премії і комісійні;
- нематеріальна мотивація: передбачає винагороди за заслуги, які мають грошове вираження, але надаються працівникові у негрошовій формі, такі як путівки, подарункові сертифікати або продукція компанії;

- моральна мотивація: включає винагороди, які не мають грошового вираження, такі як визнання статусу і заслуг працівника (зустрічі із керівником, грамоти), надання окремим працівникам особливих умов роботи (вільний або гнучкий графік, самоконтроль якості тощо) і надання додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;

- організаційна мотивація: передбачає створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії [22].

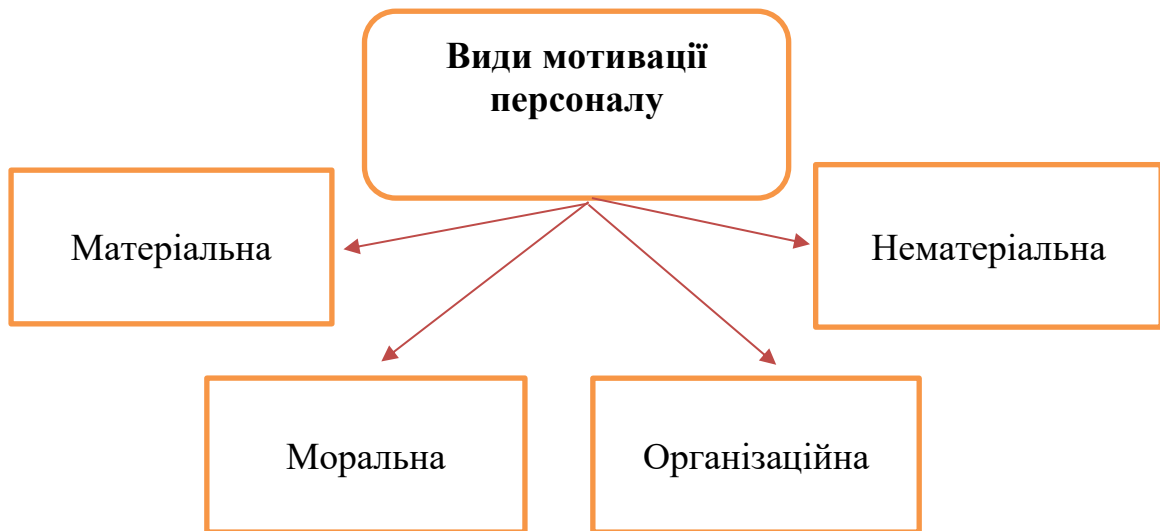


Рис. 1.6. Види мотивації персоналу*

*Складено автором на основі джерела [17].

Процес мотивації є складним і багатогранним. Існує значна кількість теорій, які пояснюють зацікавленість співробітників у своїй роботі, враховуючи різні потреби та умови їхнього існування. Неперервні дослідження у галузі трудової мотивації тривають й донині і сприяють появі нових концепцій та розвитку існуючих теорій мотивації персоналу. На жаль, жодна теорія не може повністю охопити й пояснити всю трудову поведінку людини. Проте, кожна теорія надає можливість оцінити та впливати на певні окремі ситуації, розглядаючи поведінку співробітника з різних поглядів. Тому вивчення різних моделей та теорій допомагає отримати більш повне розуміння управління людською поведінкою.

Теорії трудової мотивації зазвичай поділяють на дві групи (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Теорії мотивації персоналу*

*Складено автором на основі джерела [29].

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації систем внутрішніх спонукань, які визначають специфіку трудової поведінки працівників. Одна з таких теорій - класична теорія Ф. У. Тейлора, який вважав, що головним мотивом працівників є високий рівень заробітної плати, що обґрунтовується високими результатами роботи.

Трифакторна модель Д. МакКлелланда виділяє три рівноправні категорії людських мотивів, які можуть переважати у різних працівників та організаціях різних типів: потреби у владі, потреби в досягненні цілей та успіху, та потреба відчуття належності до колективу та спільноти.

Двухфакторна модель Ф. Герцберга, що базується на аналізі інтерв'ю з 200 інженерами та бухгалтерами, виявила, що позитивні емоції, спричинені роботою, пов'язані з виконанням певних завдань (фактор змісту роботи), а негативні емоції пов'язані з умовами праці (фактор контексту). Крім того, Ф. Герцберг виділив гігієнічні фактори, що допомагають уникнути незадоволення роботою співробітників, та мотивуючі фактори, що визначають зміст роботи, такі як визнання успіху та зростання відповідальності [51].

Процесуальні теорії мотивації зосереджуються на сприйнятті та розумінні працівниками трудової ситуації. Вони враховують, що поведінка людей в різних трудових ситуаціях залежить від їх сприйняття та

інформованості. Ці теорії розглядають трудову мотивацію як частину управлінського процесу, де сама мотивація (внутрішні стимули працівника) формується під впливом конкретних організаційних умов, особистісних особливостей та зовнішніх стимулів, які застосовується керівництвом.

Одна з таких теорій – теорія очікування В. Врума, в якій рівень трудової мотивації прямо залежить від співвідношення між зусиллями працівника, його результатами, винагородою та цінністю цієї винагороди.

Теорія справедливості, схожа на попередню, підкреслює, що цінність винагороди для кожного працівника має відносний характер і залежить не лише від встановленого ним стандарту споживання і рівня цін на ринку споживчих товарів, але й від цін на професійному ринку праці та сталого рівня оплати в даній організації.

Модель Л. Портера та Е. Лоулера об'єднує теорію очікування та теорію справедливості. Ця модель розглядає систему винагороди за результатами праці конкретного працівника, тобто розподіл ресурсів за принципом внутрішньої організації [19].

Система мотивації праці персоналу на рівні підприємства повинна базуватися на певних вимогах (рис. 1.8).

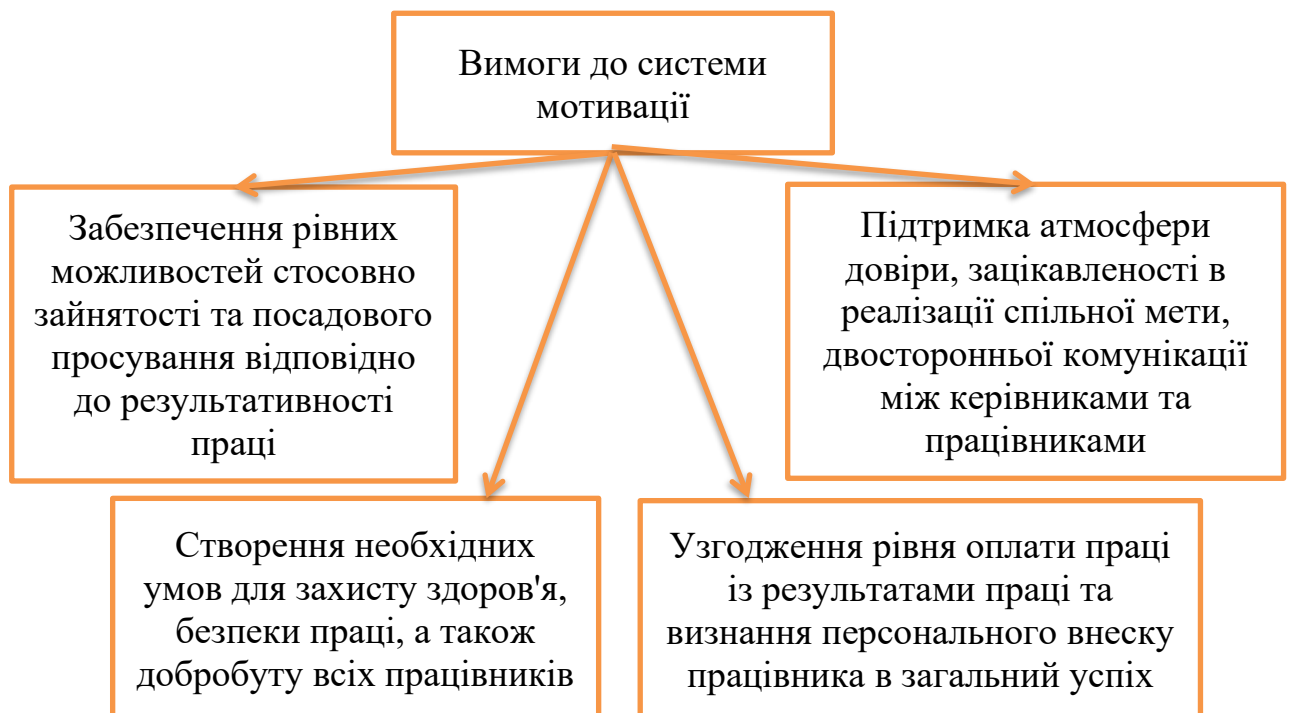


Рис. 1.8. Вимоги до системи мотивації праці персоналу

**Складено автором на основі джерела [38].*

Розробка і впровадження системи мотивації праці персоналу складається з таких етапів (рис. 1.9).

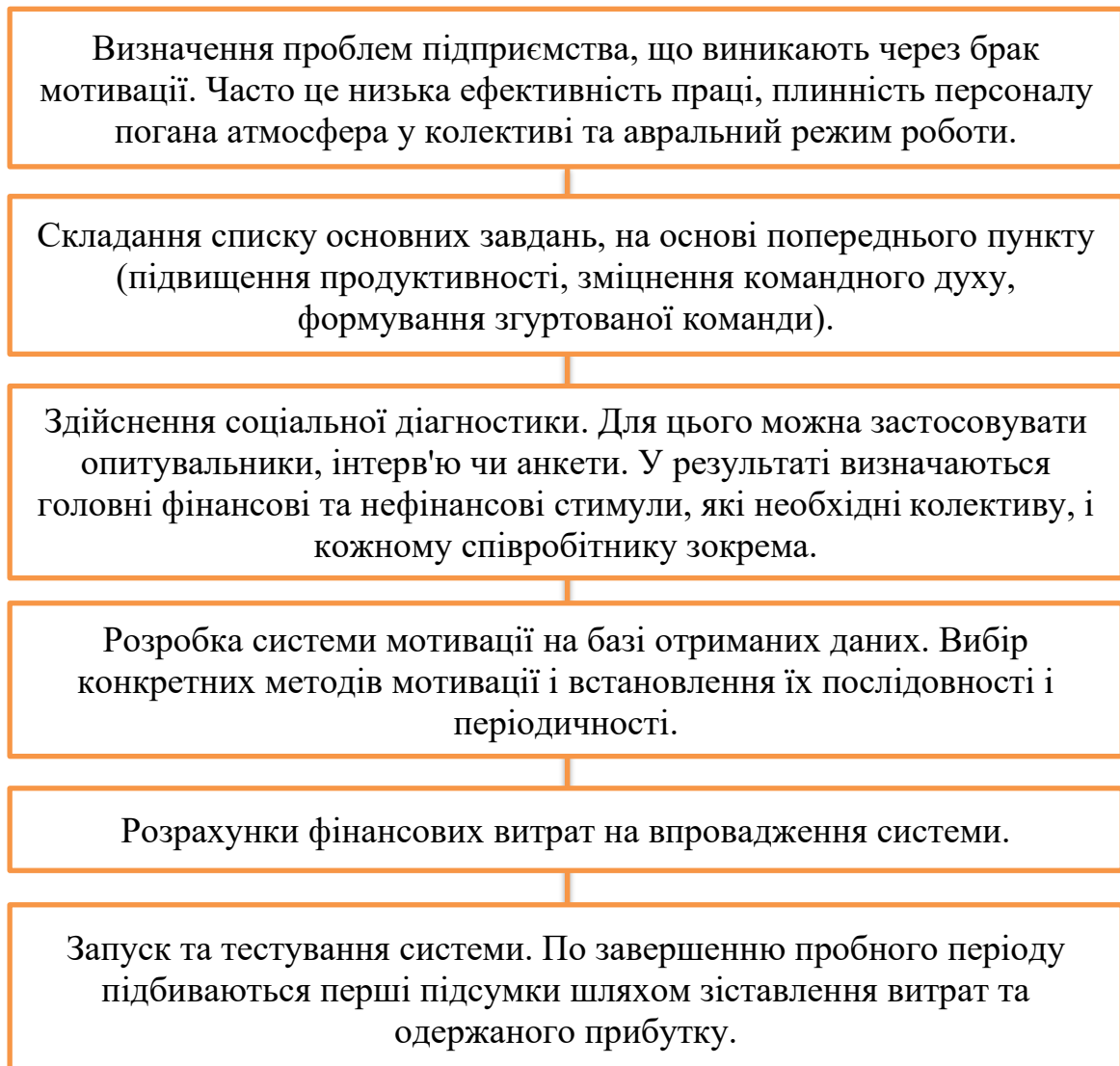


Рис. 1.9. Етапи розробки і впровадження системи мотивації персоналу*

*Складено автором на основі джерела [42].

Характерними рисами системи мотивації праці є:

- сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;
- орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал;

– поступовий перехід від одноосібного до демократичного стилю управління;

– виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння [13].

Отже, можемо виділити складові, які має включати ефективна система мотивації персоналу (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Складові ефективної системи мотивації*

*Складено автором на основі джерела [19].

Зазвичай, в умовах нестабільного середовища, найважливішою складовою є система оплати праці, яка враховує вклад працівника, підрозділу та підсумковий результат діяльності підприємства, є важливим інструментом мотивації та стимулювання продуктивності. Така система може стимулювати

працівників до більшої відповідальності, творчості та досягнення кращих результатів.

Окрім того, соціальні гарантії відіграють важливу роль у добробуті працівників на підприємстві. Оплата листків непрацездатності забезпечує фінансову підтримку під час тимчасової непрацездатності та сприяє швидкому одужанню. Гарантія зайнятості забезпечує стабільність робочих місць та розвиток працівників. Програми страхування забезпечують захист від непередбачуваних ситуацій, а фінансове консультування надає працівникам інструменти для управління фінансами та досягнення фінансових цілей. Разом ці соціальні гарантії створюють стабільне та благополучне робоче середовище, задовольняють потреби працівників та сприяють успіху підприємства.

Використання системи мотивації праці має на меті досягнення цілей підприємства. Таким чином, чим краще система мотивації персоналу узгоджена, тим більша активність працівників у досягненні результатів, спрямованих на задоволення потреб підприємства. Це постає з їхнього почуття рівноправності та співпраці в соціально-економічних процесах організації.

1.2. Методи мотивації персоналу видавничого підприємства

Мотивація персоналу видавничого підприємства є одним з ключових викликів, з яким стикаються менеджери з управління персоналом. Щоб забезпечити максимальну ефективність працівників, необхідно залучити їх до досягнення високих результатів шляхом ефективної мотиваційної стратегії, яка охоплює як матеріальні, так і моральні аспекти.

Сьогодні в структуру мотивації персоналу підприємства входить процес організації оплати праці, що не відповідає сучасним вимогам ринку праці, рівню кваліфікації і трудовим затратам працівника.

Однією з найважливіших функцій керівника підприємства є розробка та впровадження ефективних мотиваційних стратегій для персоналу. Це дозволить стимулювати працівників до більш продуктивної та якісної роботи. Мотивація персоналу забезпечує формування основних принципів поведінки та діє як керована сила, яка спонукає працівників до досягнення поставлених цілей. При цьому, успіх мотиваційних стратегій залежить від внутрішнього позитивного мікроклімату в колективі, оскільки згуртований та співпрацюючий колектив є важливою умовою успішного функціонування підприємства та досягнення його цілей.

Щоб досягти необхідного рівня згуртованості колективу підприємства, керівник має мотивувати своїх працівників.

Керівник підприємства може дотримуватися таких вимог до мотивації:

- оплата праці. Робітники оцінюють свій внесок у загальний успіх підприємства залежно від грошової винагороди, яку вони отримують.;

- умови праці. Комфортна та безпечна робоча обстановка є важливою складовою мотивації персоналу. Керівник повинен забезпечити такі умови, які сприяють високій продуктивності та здоров'ю працівників, а також демонструвати свою зацікавленість у покращенні умов праці;

- соціальні можливості. Надання соціальних пільг та можливостей працівникам є важливим елементом мотивації. Це можуть бути субсидії на харчування, знижки на товари та послуги, можливість проходження навчання тощо;

- надання самостійності в робочій поведінці. Керівник повинен давати працівникам більше свободи та самостійності в їхній роботі, приймати рішення тощо;

- надання працівнику зацікавленості в роботі.

Отже, дані вимоги можна поділити на матеріальні та нематеріальні методи мотивації персоналу підприємства. Говорити про матеріальну мотивацію як основний метод мотивації не можна. Не зважаючи на те, що матеріальна мотивація має певні переваги перед нематеріальною мотивацією.

Матеріальна мотивація є більш об'ємною та більш дієвою. У більшості випадків персонал підприємства готовий замінити будь-які методи нематеріального заохочення на їх грошові еквіваленти.

Основні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу наведена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Типи та методи мотивації персоналу*

Тип мотивації	Основні методи
Матеріальна	<ul style="list-style-type: none"> – заробітна плата; – премії; – дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства; – доплати, надбавки, компенсації, бонуси; - вручення подарунків
Нематеріальна	<ul style="list-style-type: none"> – надання оплачуваних додаткових днів відпочинку; – гнучкий графік для персоналу; – квитки на культурні заходи; – організація корпоративних заходів; – навчання персоналу; – персональна публічна похвала персоналу; – організація різних конкурсів серед усіх працівників; – складання плану кар'єрного росту працівника; – можливість постійного безоплатного підвищення рівня кваліфікації; – привітання працівників із значущими святами (ювілеї, весілля, народження дитини тощо); – забезпечення комфортних умов трудової діяльності; – надання свободи дій при виконанні поставлених керівником завдань; – залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень; – заохочувальні відрядження; – інформування колективу про різні досягнення працівника

*Складено автором на основі джерела [17].

Застосування керівником підприємства різних методів матеріальної мотивації підвищує ефективність діяльності підприємства. За підсумками даного використання:

- виникає змагальний ефект серед працівників;
- поліпшується процес самореалізації працівників, а також почуття задоволеності від якісно виконаної роботи мотивує до нових звершень;
- успішність працівників мотивує їх до підняття своєї репутації.

Одним із ключових мотиваційних засобів є заробітна плата, яка є основним джерелом доходу для багатьох працівників. В інтересах кожного працівника, щоб розмір його доходу був якомога вище.

Оплата праці має найбільш ефективний вплив на мотивацію, коли заробітна плата зростає пропорційно досягненню кращих результатів роботи. Головним завданням є визначення механізму зміни розміру заробітної плати.

Відрядна і погодинна форми оплати є основними способами визначення заробітної плати. Відрядна форма враховує обсяг виконаної роботи, тоді як погодинна форма залежить від витраченого часу на виконання завдань. Ці дві форми часто поєднуються, що призводить до різних підходів до оплати праці.

Використання премій є одним з найефективніших методів матеріальної мотивації працівників.

Премії бувають квартальні або щомісячні, а також премія за вислугу років роботи в організації.

Премії можуть бути виплачені щомісячно або квартално, а також встановлюватися за вислугу років в організації. Розмір премії залежить від тривалості робочого стажу або особистого внеску працівника. Використання системи преміювання є корисним у випадках, коли процес оцінки та результативності працівника є складним, або коли на підсумок його роботи впливають різноманітні фактори.

Премії мають позитивний вплив на такі аспекти:

- збільшення рівня продуктивності праці;
- зміцнення згуртування трудового колективу;

Проте премії мають і негативні моменти:

- методика преміювання може бути спрямована на типові виробничі досягнення, що не враховує індивідуальні особливості працівників;
- існує ризик суб'єктивного підходу до оцінювання заслуг персоналу;
- відсутність преміальної винагороди може зменшити зацікавленість працівників у виконанні спільних завдань.

Один з методів матеріальної мотивації персоналу підприємства – використання бонусів.

Для визначення розміру бонусу застосовується шкала професійних досягнень. Бонус має певну межу і найчастіше його виплата не пов'язана з комерційними результатами підприємства. У колективному договорі зазвичай чітко визначені види бонусів, які надаються працівникам (наприклад, за відсутність порушень, за вислугу років тощо). На деяких підприємствах розмір бонусу може становити 20% від річної заробітної плати (наприклад, у формі так званої "тринадцятої зарплати").

Бонуси роблять позитивний вплив:

- зростає особистий інтерес працівника до досягнення результатів;
- відбувається стимулювання зниження плинності персоналу на підприємстві.

Проте бонуси мають негативний і вплив:

- часто успішні працівники, які працюють на підприємстві менше встановленого терміну, не отримують бонуси;
- оцінка особистого внеску працівника здійснюється через певний проміжок часу;
- нестабільна ситуація на ринку може призвести до затримок у виплаті бонусів працівникам підприємства, тому бажано скоротити періодичність виплат до кварталних.

Вручення подарунків працівникам підприємства є одним з матеріальних методів мотивації, який допомагає підвищити престиж організації.

Порівняно з грошовою оплатою, працівники швидко звикають до неї, тоді як негрошова матеріальна винагорода, така як подарунок, може стимулювати особистісний розвиток працівника з морального боку. Особлива увага повинна бути приділена значущим датам в особистому житті працівників, таким як ювілеї, вислуга років і т.д.

Нематеріальні методи мотивації – це система мотивації не грошового характеру. Серед методів нематеріальної мотивації можна виділити.

- надання оплачуваних додаткових днів відпочинку;
- гнучкий графік для персоналу;
- квитки на культурні заходи;
- організація корпоративних заходів;
- навчання персоналу;
- персональна публічна похвала персоналу;
- організація різних конкурсів серед усіх працівників;
- складання плану кар'єрного росту працівника;
- можливість постійного безоплатного підвищення рівня кваліфікації;
- привітання працівників із значущими святами (ювілеї, весілля, народження дитини тощо);
- забезпечення комфортних умов трудової діяльності;
- надання свободи дій при виконанні поставлених керівником завдань;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;
- заохочувальні відрядження;
- інформування колективу про різні досягнення працівника

Таким чином, мотивація - це процес, за допомогою якого формуються передумови для впливу на поведінку працівника і регулювання його діяльності. Вона стимулює працівників до досягнення поставлених цілей і завдань, спонукаючи їх до наполегливості, сумлінності та старанності.

Методи мотивації можуть бути як матеріальними, пов'язаними з фінансовою компенсацією, так і нематеріальними, спрямованими на задоволення потреб працівників, зміцнення командного духу та покращення робочих умов.

Також в рамках дослідження було виділено особливі методи мотивації для працівників видавничого підприємства (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Особливі методи мотивації працівників видавничого підприємства*

*Складено автором на основі джерела [28].

Особливі методи мотивації, які можуть бути застосовані на видавничому підприємстві, пов'язані з унікальними характеристиками його роботи. Характеристики кожного з них наведена нижче.

1. **Визнання та пошана:** Видавнича галузь часто пов'язана з творчістю та інтелектуальною працею. Важливо визнавати та високо оцінювати досягнення працівників. Можна організовувати церемонії нагородження, де вручатимуть нагороди за видатні досягнення, а також публікувати статті про роботу та успіхи співробітників внутрішніх і зовнішніх виданнях.

2. **Розвиток креативності:** Сприяння створенню середовища, яке поштовхатиме працівників до креативності та новаторства. Забезпечення

доступу до ресурсів, які допомагають розвивати їхні творчі здібності, таких як курси, семінари, майстер-класи та інші форми навчання.

3. Гнучкі графіки та віддалена робота: Враховуючи особливості видавничої роботи, можна надати працівникам можливість гнучкого графіка роботи та/або можливість працювати на відстані. Це дозволить працівникам більш ефективно організувати свій час та забезпечить більшу робочу задоволеність.

4. Участь у редакційних процесах: Залучення працівників до процесу редагування та вибору матеріалів для публікації. Надання їм можливості брати участь у редакційних нарадах, давати свої пропозиції та ідеї щодо вибору контенту. Це сприятиме почуттю власної важливості та прив'язаності до видавничого процесу.

5. Менторство та навчання: Створення програми менторства, де досвідчені працівники будуть підтримувати та навчати нових співробітників. Це допоможе впроваджувати новачків у робоче середовище та підвищувати їхні навички.

6. Забезпечення розвитку кар'єри: Розроблення програми розвитку кар'єри, яка надає можливості просування та професійного зростання для працівників. Визначення чітких критеріїв оцінки та просування, організація навчальних курсів та тренінгів для розвитку необхідних навичок.

Ці методи мотивації спрямовані на те, щоб стимулювати творчість, залученість та професійний розвиток працівників видавничого підприємства. Залежно від конкретних потреб та контексту підприємства, можна адаптувати ці методи або створити власні, що відповідають унікальній специфіці роботи того чи іншого підприємства.

Методи мотивації, що використовуються на підприємствах, не ідеальні, але їх продовжують активно застосовувати в практичній діяльності. На підприємствах перевага надається в основному методам матеріальної мотивації.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»

2.1. Діагностика складових елементів системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»

ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» була створена у березні 2000 року.

Історія компанії почалася з журналу Les Nouvelles Esthétiques Україна, перший випуск якого вийшов у березні 2000 року.

За 21 рік свого існування компанія:

Видавала 13 друкованих видань ("Les Nouvelles Esthétiques Україна", "Kosmetik International", "Косметолог", Permanent, "Hand&Nails + Нігтьовий сервіс", "Нігтьова естетика", Your Hair, YOU Professional, "Дзеркало моди", "Макіяж", "Косметолог", "Косметолог" та інші.

Організовувала виставки з усіх напрямків б'юті-індустрії. Створена у 2001 році Estet Beauty Expo (перша найбільша загальнонаціональна українська виставка) та «InterCHARM-Україна» (що увійшла у 2009 році до портфелю брендів Estet), у 2012 році були продані міжнародній виставковій компанії ІТЕ. У процесі продажу компанія Estet успішно пройшла міжнародний аудит. Ця операція досі вважається найбільшою угодою у галузі.

Запустила 11 інтернет-проектів, які лягли в основу екосистеми сайтів Beauty HUB.

Щорічно фахівці компанії проводять не менше 10 освітніх івент-проектів, актуальних для ринку та збирають фокусовану цільову аудиторію. У базі клієнтів компанії станом на кінець 2022 року: 1720 компаній (дистриб'ютори, виробники, клініки, салони краси і т.д.), 76774 спеціалісти б'юті-галузі.

Прибуток є важливим показником діяльності підприємства. Він свідчить про прийняття правильних управлінських рішень та ефективну систему мотивації. Для детального аналізу прибутку ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» необхідно використати дані фінансової звітності підприємства, зокрема звіту про фінансові результати.

Для зручності оцінки показників фінансових результатів підприємства зобразимо їх на рисунку 2.1.

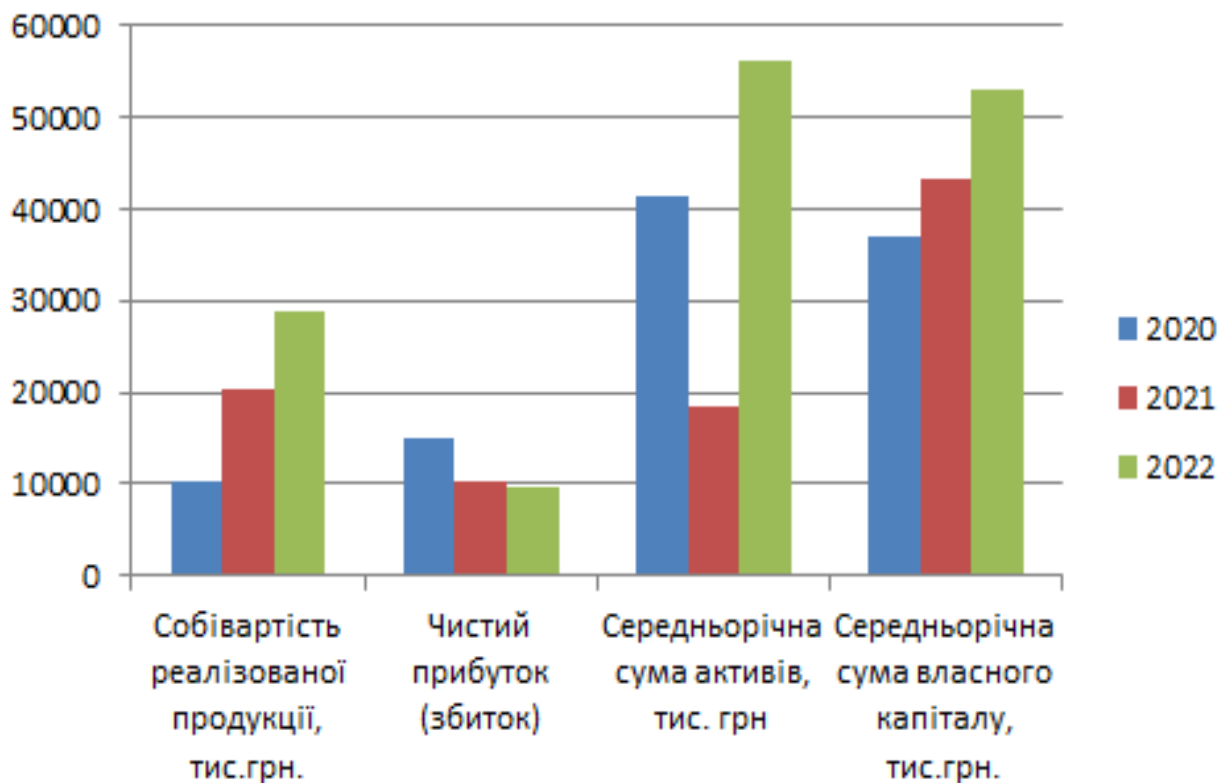


Рис. 2.1. Динаміка економічних показників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за період 2020–2023 рр.*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

З рисунку 2.1 зрозуміло, що підприємство значно збільшило прибуток від реалізації продукції 26354,8 тис. грн у 2020 році до 40155,7 тис. грн у 2022.

Однак зменшився чистий прибуток з 15145,3 тис. грн у 2020 році до 9824,7 тис. грн у 2022. На зменшення прибутку вплинуло зростання витрат та несприятливе економічне становище через карантин та війну в Україні. Це негативний фактор для розвитку підприємства. Зросла собівартість витрат на

64,72% за аналізований період. Розглянемо показники рентабельності на рисунку 2.2.

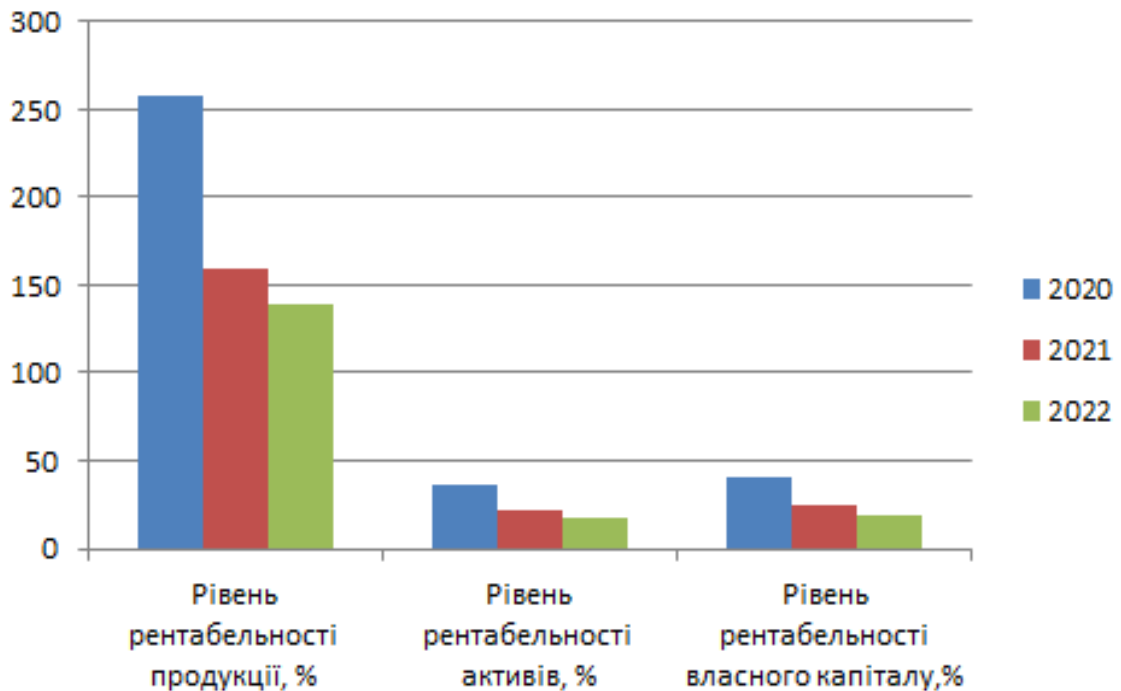


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за період 2020–2023 рр.*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Зменшилась рентабельність продукції з 258,1% до 138,7%, за рахунок збільшення витрат. Також зменшився рівень рентабельності активів та власного капіталу.

Проаналізуємо прибутковість ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»». Дані наведено у таблиці 2.1.

. Таблица 2.1.

Аналіз прибутковості ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за період 2020–2023 рр.*

Показник	2020	2021	2022
Чистий прибуток (збиток)	15145,3	10401,4	9824,7
Обсяг продажу, тис. грн	26354,8	32365,6	40155,7
Коефіцієнт прибутковості реалізованої продукції	0,57	0,32	0,24

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Як видно з таблиці, протягом 2020–2022 років коефіцієнт прибутковості має тенденцію до зменшення. Це є негативним для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

Отже, як бачимо, собівартість продукції зростає, чистий прибуток падає, як і всі показники рентабельності. Значний вплив на це здійснила економічна ситуація, пандемія та війна, але система мотивації персоналу також потребує вдосконалення, адже персонал – основа, що впливає на фінансові результати та процвітання компанії.

Організаційна структура компанії «ЕСТЕТ» наведена на рис. 2.3.

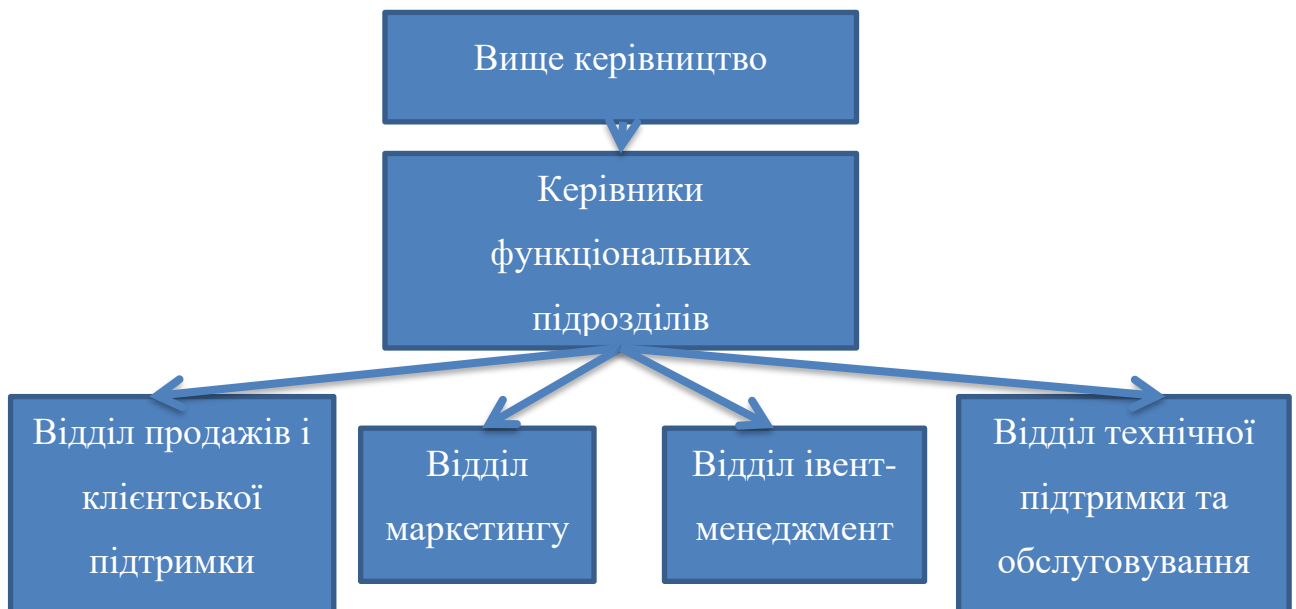


Рис.2.3. Організаційна структура компанії «ESTET»

**Розроблено автором на основі даних підприємства.*

У контексті розроблення і впровадження системи мотивації, лінійні менеджери і вище керівництво є ключовими суб'єктами.

Лінійні менеджери, які безпосередньо керують підрозділами та командами працівників, мають вплив на їхню мотивацію і результативність. Вони визначають конкретні цілі, нагороди та стимули для своїх підлеглих, а також встановлюють системи оцінки та визнання досягнень. Лінійні менеджери також здатні виявляти і розвивати потенціал працівників, створювати мотивуюче та сприятливе робоче середовище.

Вище керівництво має стратегічну роль у формуванні загальних принципів мотивації та визначенні цілей організації. Вони забезпечують ресурси, необхідні для впровадження системи мотивації, і встановлюють основні принципи розподілу нагород та стимулів. Вище керівництво також визначає культуру організації, що включає цінності, принципи та стандарти, які впливають на мотивацію працівників.

Організаційна структура ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» відображає структуру та ієрархію управління компанією та включає в себе різні рівні та функціональні підрозділи.

Найвищим рівнем управління є керівництво компанії, яке складається зі засновників та керівника компанії. Вони визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку компанії та приймають важливі рішення щодо фінансів, розвитку та інвестицій.

Далі, на другому рівні, розташовується менеджмент компанії, який включає в себе керівників функціональних підрозділів.

Основні функціональні підрозділи компанії такі:

Відділ продажів і клієнтської підтримки, який відповідає за залучення нових клієнтів та підтримку відносин з існуючими клієнтами;

Відділ маркетингу, який займається рекламою та просуванням послуг компанії на ринку, розробкою та друком журналів тощо;

Відділ івент-менеджменту, який відповідає за планування, організацію та проведення заходів;

Відділ технічної підтримки та обслуговування, який забезпечує належний технічний рівень та функціонування обладнання та інфраструктури на заходах.

Кожен з цих підрозділів має свого керівника, який відповідає за його роботу та координує діяльність співробітників відділу.

Окрім того, в компанії можуть працювати окремі команди з планування та організації зацікавлення підрозділів, які відповідають за різні напрямки роботи. Наприклад, команда з дизайну та створення концепції заходу, команда з

технічної реалізації та обслуговування технічного обладнання, команда з логістики та координації роботи всіх підрозділів на місці проведення заходу.

Така структура організації дозволяє компанії ефективно керувати різними напрямками роботи, забезпечувати високу якість послуг та швидко реагувати на зміни на ринку. Крім того, вона сприяє взаємодії між різними підрозділами та формуванню сприятливого робочого середовища для співробітників.

Також важливим елементом організаційної структури є система контролю та звітності. Кожен підрозділ зобов'язаний представляти звіти про свою роботу, які аналізуються менеджментом компанії. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні місця та приймати відповідні заходи для їх вирішення.

Вікова структура персоналу компанії у 2022 році проілюстрована на рис. 2.4.

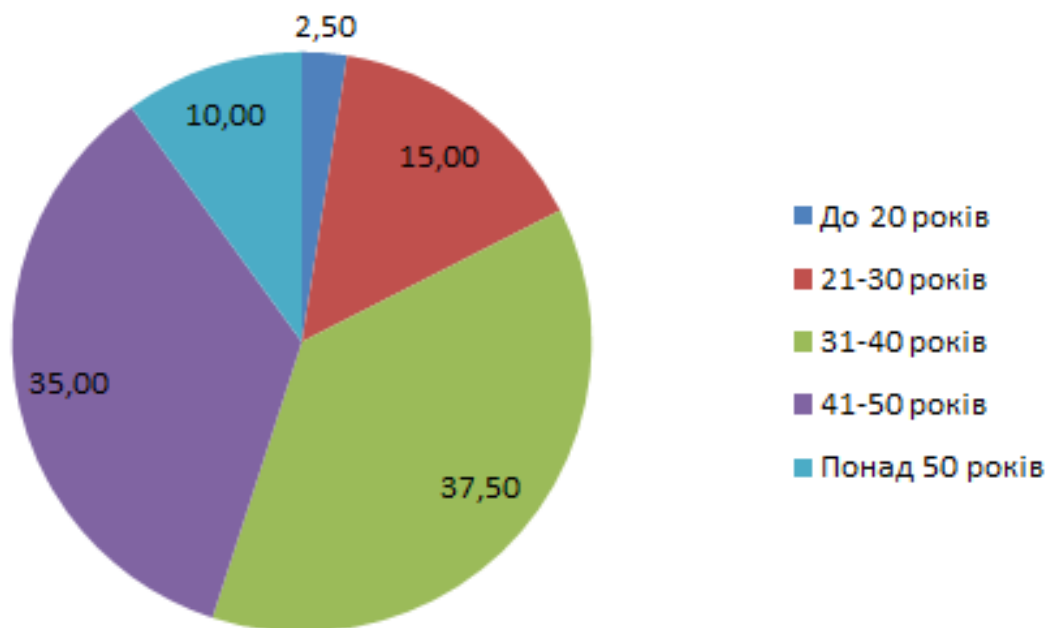


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» у 2022 році*

**Розроблено автором на основі даних підприємства.*

Як бачимо, основні групи персоналу за віком – 31-4 та 41-50 років, також значною є група 21-30 років, що говорить про те, що система мотивації персоналу компанії дозволяє утримувати постійний персонал, але окрім

цього залучати і молодих перспективних кадрів. Проаналізуємо також персонал компанії за освітньо-кваліфікаційним рівнем (табл. 2.2).

З наведеної таблиці можна зробити висновок, що найбільшу частку працівників у структурі персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за освітньо-кваліфікаційним рівнем займають працівники, в яких є вища освіта. Найменшу частку займають працівники з загальною освітою.

Таблиця 2.2.

Зміни в структурі персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за освітньо-кваліфікаційним рівнем за період 2020–2023 рр.*

Освіта	Рік					
	2020		2021		2022	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вища освіта	24	57,14	25	55,56	25	62,50
Незакінчена вища	6	14,29	8	17,78	5	12,50
Середня спеціальна освіта	7	16,67	7	15,56	6	15,00
Загальна освіта	5	11,90	5	11,11	4	10,00
Разом	42	100,00	45	100,00	40	100,00

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Отже, важливим елементом успішної роботи компанії є висококваліфікований персонал. Кожен співробітник ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» має великий досвід роботи у видавничій галузі, що дозволяє їм створювати якісні та інноваційні продукти.

Розглянемо елементи системи мотивації ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

1. Оплата праці.

Основним мотиваційним фактором у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» є оплата праці, що здійснюється у процесі стимулювання встановлених базових окладів.

Працівникам забезпечують безпечні умови праці, також діє система оплати праці з дотриманням гарантій, які встановлено чинним законодавством України та умовами колективного договору.

У ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» застосовують матеріальні методи мотивації персоналу, такі як:

- заробітна плата;
- преміювання персоналу за виконану норму та обсяг, а також якість виконуваної роботи.

Завдання системи оплати у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» полягають у розподілі заробітної плати, яка мотивує персонал до ефективної роботи, але з іншого боку повинна бути економічно виправданою у відповідності до цінності результатів їх роботи.

Крім базового окладу, працівники підприємства мають можливість отримання премій за виконану норму і обсяг наданих послуг. При невиконанні норми і об'єму виручки, розмір премії всьому трудовому колективу не виплачується.

Преміальні виплати працівникам досліджуваного підприємства здійснюються відповідно до «Положення про заробітну плату» ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ». Визначення розміру премії проводиться директором ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за загальні результати діяльності, але без урахування особистого вкладу за результатами роботи.

Працівникам, яких звільнено з ініціативи підприємства, а також звільненим за власним бажанням, премії не виплачуються.

Фонд заробітної плати розраховують на основі прийнятої форми і системи оплати праці ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ». Річний фонд заробітної плати складається із фонду основної та фонду додаткової заробітної плати.

Загалом, у структуру винагороди працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» входять наступні компоненти:

- базова оплата за тарифними ставками та окладами, яку встановлюють на основі тарифних окладів;
- надбавки, а також премії за результативність праці;
- соціальні виплати.

У ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Премія залежить від виконання плану по прибутку, але при цьому не враховують особистий внесок кожного працівника. Персонал вважає, що винагороду виплачують несправедливо. Працівники не мають можливості бічити, як їх особиста трудова активність впливає на їх грошовий дохід та розмір премії.

Загалом, при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і премії, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу працівників, що значно знижує зацікавленість та продуктивність.

2. Соціальні гарантії.

Одним із пріоритетів ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» є створення сприятливих умов для працівників та їхнього соціального захисту. До соціальних гарантій, які надає компанія, належить оплата листків непрацездатності, що дозволяє працівникам відновлювати своє здоров'я та повертатися до роботи з максимальним комфортом. Гарантія зайнятості допомагає забезпечити стабільність робочого місця та визначені умови праці на довгострокову перспективу. Крім того, ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» пропонує своїм співробітникам програми страхування, що забезпечують фінансовий захист у разі непередбачуваних ситуацій. Також компанія надає фінансове консультування, що допомагає працівникам бути більш свідомими у питаннях управління власними фінансами та досягнення фінансової стабільності. Всі ці соціальні гарантії дозволяють створювати комфортні умови для працівників, забезпечують їхнє благополуччя та допомагають у забезпеченні стабільності робочого місця.

3. Моральні якості та моральний клімат.

Одним з пріоритетних напрямків роботи ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» є формування та розвиток моральних якостей працівників та підтримка позитивного морального клімату в колективі. Компанія вірить, що моральні якості, такі як чесність, відповідальність, доброзичливість та інші, є важливим фактором успішної роботи підприємства. Для досягнення цієї мети ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» використовує різноманітні методи, такі як проведення тренінгів, семінарів, індивідуальні консультації та інші заходи, спрямовані на підвищення рівня морального розвитку працівників.

Крім того, компанія дбає про створення сприятливого морального клімату в колективі, що полягає у підтримці здорових взаємин між співробітниками, створенні та забезпеченні комунікаційних каналів для вирішення проблем та конфліктних ситуацій. Такий підхід дозволяє підтримувати позитивні відносини в колективі, покращувати якість роботи та досягати більш високих результатів.

Загалом, формування та розвиток моральних якостей особистості та морального клімату в колективі є важливим елементом успішної діяльності ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ», оскільки допомагає створювати комфортні умови для працівників та забезпечує підвищення їхньої мотивації та ефективності роботи.

4. Творче стимулювання та кар'єрне зростання.

Творче стимулювання засноване на забезпеченні потреб працівників в самореалізації, самовираженні, самовдосконаленні (підвищенні кваліфікації, відрядженні).

За особливі трудові заслуги працівників заохочують і нагороджують. Заохочення покликане стимулювати не лише даного суб'єкта, а й інших, а з такою метою воно повинне сприйматися усім колективом підприємства як справедливе.

Нагородження найкращих працівників зазвичай відбувається у кінці року на корпоративному заході. Найкращих працівників нагороджують

грамотами керівництва компанії та цінними подарунками. В якості подарунків використовують сертифікати великих компаній на купівлю техніки, СПА процедур, відпочинку за кордоном тощо.

Компанія не має чіткої стратегії щодо ротації персоналу, працівникам може бути важко зрозуміти, які конкретно кроки потрібно зробити для просування по службі. Це може призвести до необґрунтованих недовір'я і незадоволення з боку працівників.

5. Надання пільг.

ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» володіє ефективною системою соціальних пільг, які дозволяють компанії відзначати та підтримувати своїх працівників. Надання пільг, таких як будівництво житла, безпроцентні займи на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні фінансові допомоги, дотації на транспортні витрати, є чудовим способом підтримки та мотивації персоналу. Крім того, такі пільги сприяють підвищенню рівня задоволення працівників та їх згуртуванню у колективі. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень моралі та мотивації у колективі, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи працівників. В цілому, така система пільг є важливим елементом соціальної відповідальності компанії та сприяє її стабільному розвитку.

Окрім цього зазначимо, що компанія покривала транспортні витрати працівників з самого початку пандемії Covid-19, окрім цього з початку війни вимушено переселеним працівникам компанія оплачує житло.

6. Покращення умов праці.

Покращення умов праці є одним із важливих принципів, які дотримується ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» для забезпечення мотивації та задоволеності своїх працівників. Компанія регулярно здійснює аналіз робочого середовища та умов праці з метою виявлення можливостей для їх поліпшення. На основі отриманих результатів, приймаються конкретні заходи для забезпечення комфортних умов праці, такі як: модернізація

робочих місць, встановлення зручного меблів, освітлення та вентиляції, забезпечення необхідними інструментами та технікою.

Крім того, ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» забезпечує своїх працівників необхідною кількістю відпусток, регулярних перерв на відпочинок, а також забезпечує можливість роботи з дому, що позитивно впливає на баланс між роботою та особистим життям. Усі ці заходи спрямовані на те, щоб зберегти здоров'я та підвищити робочу продуктивність працівників, забезпечити їх задоволеність від роботи та зберегти їхню мотивацію протягом тривалого періоду.

Отже, система мотивації персоналу сформована на досить високому рівні, але є недолік, а саме: відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Премія залежить від виконання плану по прибутку, але при цьому не враховують особистий внесок кожного працівника. Персонал вважає, що винагороду виплачують несправедливо. Працівники не бачать, як рівень їх особистої активності та зацікавленості впливає на їх сукупний грошовий дохід та розмір премії. В основному при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і премії, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу підприємства, що значно знижує зацікавленість та продуктивність.

2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

Для оцінювання ефективності системи мотивації персоналу, було розраховано коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку, проведено анкетування для визначення рівня задоволеності працівників діючою системою мотивації, а також визначено показники руху та структури персоналу.

Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку було розраховано за формулою [56]:

$$K_{ц.інд.} = \frac{K_1+K_2+K_3+K_4+K_5+K_6+K_7+K_8+K_9+K_{10}+K_{11}}{11} \quad (2.1),$$

де K1 – Коефіцієнт оцінки задоволеності персоналу умовами робочого місяця;

K2 – Коефіцієнт оцінки задоволеності персоналу керівництвом;

K3 – Коефіцієнт оцінки психологічного клімату у колективі;

K4 – Коефіцієнт оцінки задоволеності персоналу змістом праці;

K5 – Коефіцієнт професійного розвитку персоналу;

K6 – Коефіцієнт розвитку ділових якостей персоналу та особистого потенціалу;

K7 – Коефіцієнт задоволеності персоналу нематеріальною мотивацією;

K8 – Коефіцієнт задоволеності персоналу матеріальною мотивацією;

K9 – Коефіцієнт рівня обізнаності персоналу про систему мотивації;

K10 – Коефіцієнт задоволення соціальних потреб персоналу;

K11 – Коефіцієнт оцінки зовнішніх факторів впливу на персонал [56].

За методикою розрахунку, кожен окремий коефіцієнт (K1-K11) було розраховано наступним чином: працівники, що брали участь в опитуванні, виставляли бали від 1 до 3, після чого сума балів, відповідних кожному з коефіцієнтів (за кожним питанням для даного коефіцієнта) була поділена на максимально можливу кількість балів по даним питанням, тому рамки кожного коефіцієнта становлять (0-1), після чого за формулою 2.1. було знайдено середнє значення по коефіцієнтам:

$$K_{ц.інд.} = \frac{0,7+0,56+0,78+0,5+0,5+0,6+0,51+0,81+0,47+0,58+0,6}{11} = 0,6$$

Отже, коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку є вище середнього, але все ж досить низьким, тому потребує додаткового оцінювання задоволеності працівників діючою системою мотивації компанії та виявлення її недоліків.

Для того, щоб провести оцінювання задоволеності працівників, діючою системою мотивації в ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» було проведено опитування серед працівників підприємства за технологією анкетування. В опитуванні взяло участь 25 працівників різних структурних підрозділів, вибірка є випадковою задля забезпечення надійності результатів.

На питання про ступінь задоволеності своєю роботою були отримані відповіді, які проілюстровано на рис. 2.5:

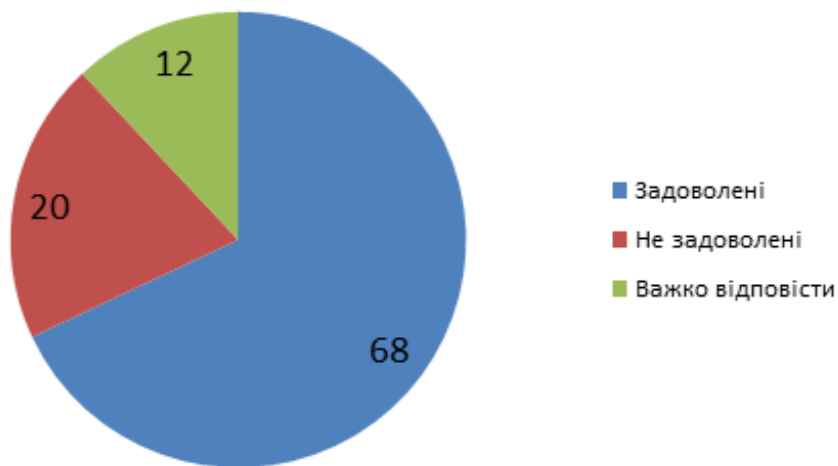


Рис. 2.5. Ступінь задоволеності роботою працівників, %*
*Розроблено автором на основі даних підприємства.

На питання про те, що найбільше працівників влаштовує у їх роботі, були отримані такі відповіді (рис. 2.6.)

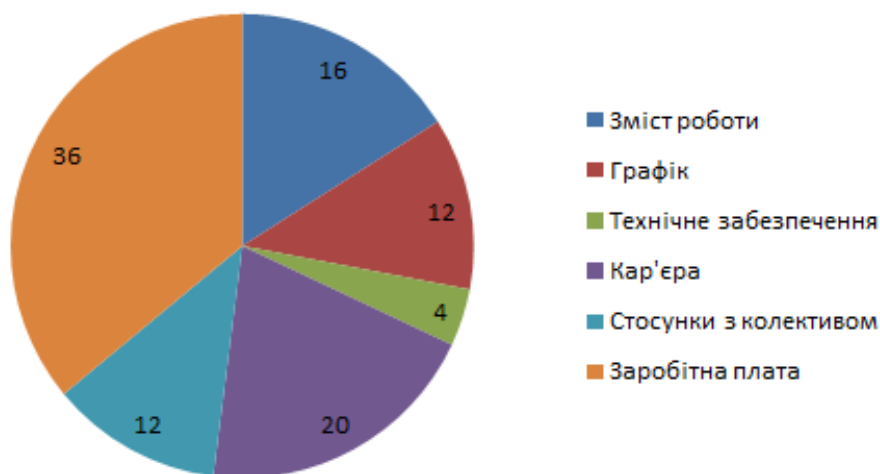


Рис. 2.6. Ступінь задоволеності працівників компанії різними аспектами роботи, %*
*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Як видно з рисунку 2.6. 36 % працівників у своїй роботі цінують заробітну плату, 16% цінують зміст роботи, 20% можливості кар'єрного зростання, по 12 % стосунки з колективом та графік і лише 4% рівень технічної оснащеності робочого місця. Більшість з опитаних обрали заробітну плату, що говорить про те, що ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» у своїй галузі пропонує досить конкурентну заробітну плату.

На наступне питання: «Відмітьте, будь ласка, те твердження, яке відповідає вашій позиції» було отримано такі відповіді (рис. 2.7.).



Рис. 2.7. Ступінь задоволеності роботою та бажання або небажання змінювати місце роботи, %*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних рис. 2.7, можна сказати, що більша частина працівників (80%) задоволені роботою та не хотіли б міняти місце роботи, ще 8 % задоволені роботою, але хотіли б змінити місце роботи.

На наступне питання «Чи вважаєте Ви, що вдосконалення системи матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу?» було отримано такі відповіді (рис. 2.8).

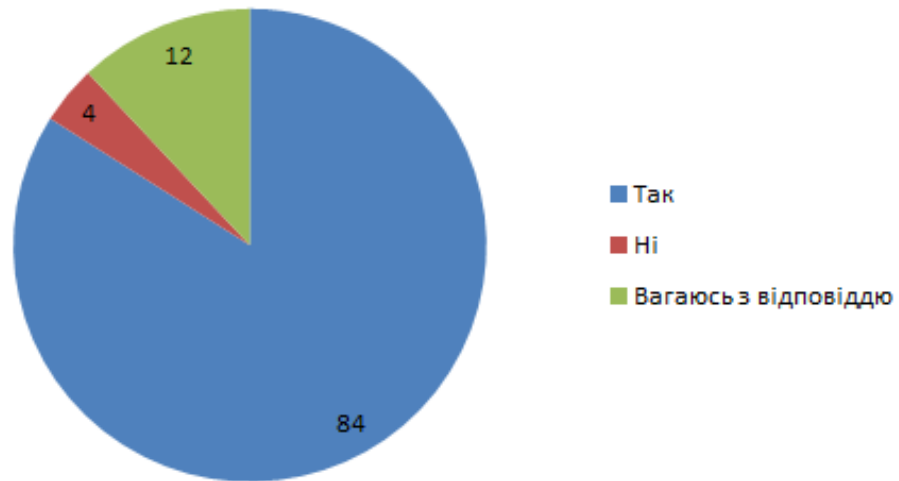


Рис. 2.8. Відповіді на питання про матеріальне заохочення, %*

**Розроблено автором на основі даних підприємства.*

Як видно з даних рисунку 2.8., 84% працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» вважає, що застосування матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу.

Отже, розподілення заробітної плати не викликає загальні скарги і невдоволення.

Система оплати праці виконує свою мотивуючу функцію. Працівник помічає хоча і не помічає вплив якості своєї праці на розмір одержуваної оплати праці вважає, що вона виплачується справедливо. Працівники вважають, що робота оплачується вище того рівня, на який вони претендують, тому відповідно кількість і якість їх роботи покращується.

Персонал ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» готовий брати на себе відповідальність повною мірою в ході прийняття рішень, а також їх виконання. Очевидно, що більшість працівників ототожнює себе із підприємством в цілому, усвідомлює бажаність та корисність збігу своїх особистих інтересів із інтересами підприємства. Люди зацікавлені у своїй роботі, подальшому навчанні та зростанні. У ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» не спостерігаються міжособистісні конфлікти.

Так само на підприємстві сильно розвинене моральне стимулювання персоналу, що є ключовою частиною системи мотивації

працівників. Найбільшим мотиватором є заохочення, премії, підвищення зарплати.

Дані умови вказують на значимість використання матеріальних методів мотивації, як ключового фактора мотивації для працівників компанії.

Для того, щоб оцінити ефективність системи мотивації працівників, доцільно також проаналізувати показники руху персоналу (табл. 2.3).

Отже, з наведеної таблиці можна побачити, що чисельність персоналу у 2022 році, порівняно з 2020 роком зменшилась на 2 особи. Компанія активно розширюється, але через війну в Україні втратила частину персоналу у 2022 році через їх переїзд.

З таблиці 2.3. та рис. 2.9. бачимо, що коефіцієнт обороту кадрів з прийняття постійно коливається і є досить високим, особливо у 2021 році, при цьому коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення зростає. Коефіцієнт плинності персоналу постійно зростає, а коефіцієнт стабільності персоналу спав, що говорить про те, що компанії необхідно формувати постійний штат працівників, щоб не було кадрового голоду. Для цього необхідно вдосконалити систему мотивації персоналу.

Таблиця 2.3.

Основні показники руху та структури персоналу
ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за період 2020–2023 рр.*

Показники	Одиниця виміру	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність персоналу	осіб	42	45	40
Прийнято працівників за рік	осіб	3	7	3
Вибуло працівників за рік в тому числі:	осіб	4	4	8
- за власним бажанням	осіб	3	2	6
- за порушення трудової дисципліни	осіб	1	2	2
- з причини скорочення штату працівників	осіб	0	0	0
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	–	0,071	0,156	0,075
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	–	0,095	0,089	0,200
Коефіцієнт загального обороту кадрів	–	0,167	0,244	0,275
Коефіцієнт плинності персоналу	–	0,095	0,089	0,200
Коефіцієнт стабільності персоналу	–	0,905	0,911	0,800

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Динаміка коефіцієнтів наведена на рис. 2.9.

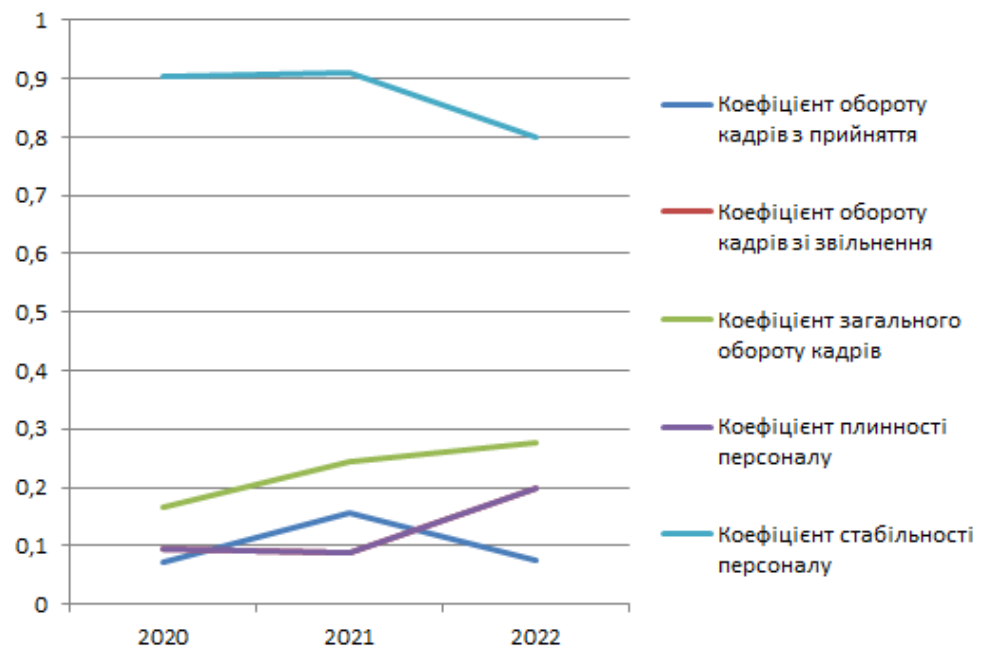


Рис. 2.9. Динаміка коефіцієнтів плинності кадрів у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за 2020-2022 роки*

*Розроблено автором на основі даних підприємства.

Таким чином, персонал найбільше цінує заробітну плату, 60% персоналу не задоволені своєю роботою, 80% персоналу не хотіли б змінювати свою роботу, 84% працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» вважає, що застосування матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу підприємстві. При цьому, ефективна система мотивації сприяє утриманню постійних співробітників та залученню молодих талантів. У структурі персоналу більше половини працівників мають вищу освіту. У 2022 році зросли коефіцієнти плинності персоналу. На це вплинула війна, але все ж при перегляді системи мотивації можна було б уникнути значних втрат персоналу.

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зазначити, що у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» надійна система мотивації персоналу, але вона має наступні недоліки: матеріальна система мотивації персоналу не враховує особистий вклад кожного працівника, на підприємстві рідко застосовуються особливі методи нематеріальної мотивації персоналу. Окрім цього, мотивацією персоналу займаються безпосередні лінійні керівники. Підприємству необхідно розглянути можливість перекласти дані обов'язки на певного працівника або відділ.

РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення елементів системи мотивації ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

Як показало дослідження, оплата праці є ключовим елементом системи мотивації та стимулювання продуктивності працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ». Але у ній є недолік, адже вона не враховує вклад кожного працівника, що знижує мотивацію персоналу підприємства. Тому пропонується дещо змінити підхід до формування системи оплати праці, зокрема, передбачити встановлення залежності розміру оплати праці від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, та від підсумкового результату діяльності підприємства. Змінений підхід до формування системи оплати праці включає 4 етапи (рис. 3.1).

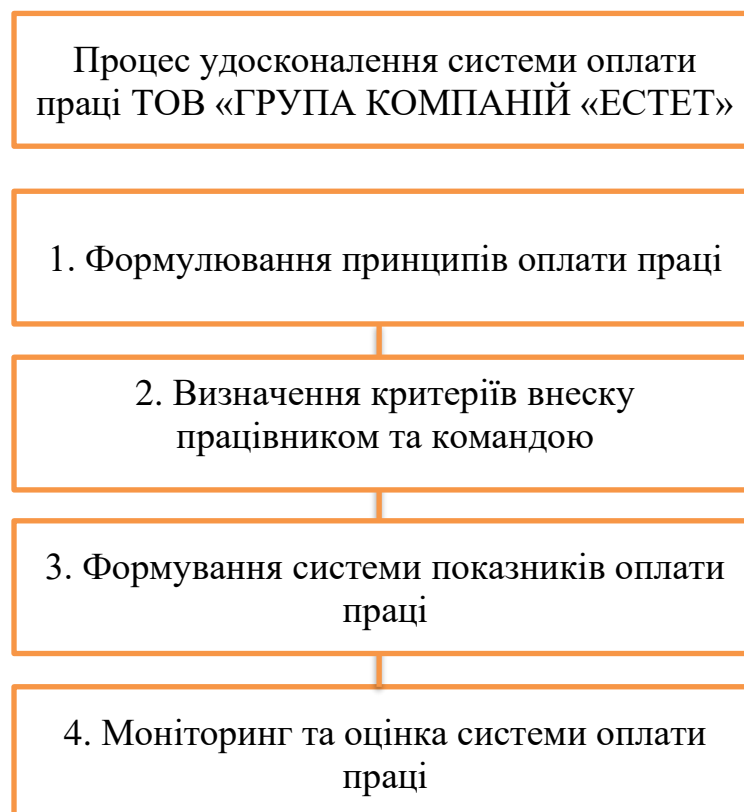


Рис. 3.1. Етапи удосконалення системи оплати праці*

**Розроблено автором*

1. Формулювання принципів оплати праці. З огляду на зарубіжний досвід у сфері оплати праці, в першу чергу, необхідно сформулювати базовий принцип і ним має бути принцип справедливої заробітної плати або гідної винагороди за працю. Щодо використання інших принципів формування системи оплати праці, то рекомендуємо використати такі:

- прозорість та справедливість (система оплати праці повинна бути прозорою, де працівники мають доступ до інформації про критерії оцінки та розрахунку заробітної плати. Важливо забезпечити справедливий розподіл винагороди відповідно до внеску та результатів працівників);

- правове регулювання оплати праці (це основоположні засади, науково обґрунтовані положення, які визначають зміст правового регулювання оплати праці);

- стимулювання результативності (система повинна стимулювати працівників до досягнення високих результатів і винагороджувати їх за це. Залежно від підрозділу та функціональних обов'язків працівника, встановлюються конкретні цілі та показники продуктивності, на основі яких розраховується винагорода);

- гнучкість та адаптивність (система повинна бути гнучкою, щоб враховувати різні потреби та особливості підрозділів видавничого підприємства. Винагорода повинна бути пристосована до рівня відповідальності, складності роботи та рівня внеску працівника);

- заборона дискримінації в оплаті праці (цей принцип повинен включати не лише заборону дискримінації залежно від статі, раси чи інших ознак, а й норму, згідно з якою за рівноцінну працю має бути рівна оплата);

- успішне співробітництво та колективна винагорода (система оплати повинна сприяти співробітництву та командній роботі, де працівники отримують винагороду не тільки за індивідуальні досягнення, але й за спільний внесок до успіху підприємства).

2. Визначення критеріїв внеску працівником та командою:

- індивідуальний внесок (кожному працівнику встановлюються індивідуальні цілі та показники продуктивності, враховуючи його роль, обов'язки та внесок у роботу. Регулярні огляди роботи дозволяють оцінити досягнення цілей та визначити рівень винагороди);

- командний внесок (для підрозділів або команд, що працюють над спільними завданнями, встановлюються групові цілі та показники продуктивності. У разі досягнення цих цілей, винагорода розподіляється серед учасників команди відповідно до внеску кожного працівника);

- результати підприємства (оцінка підсумкових результатів діяльності підприємства, таких як прибуток, обсяги продажу, рейтинги ринку та інші ключові показники, використовується для визначення бонусів та премій для працівників, які сприяли досягненню цих результатів).

3. Формування системи показників оплати праці:

- показник фіксованої заробітної плати (визначається базовий показник рівня заробітної плати для кожного працівника на основі його участі, кваліфікації та досвіду. Цей показник встановлюється як основа для подальшого розрахунку винагороди);

- показники бонусів та премій (встановлюються додаткові винагороди за досягнення індивідуальних та групових цілей, а також за успіхи підприємства. Показник може бути визначений у відсотках від базової заробітної плати або в абсолютних значеннях);

- показники системи преміювання (розробляються спеціальні показники для системи преміювання, такі як премії за найкращий творчий внесок, премії за підвищення якості продукції, премії за зниження витрат або підвищення продуктивності. Ці показники стимулюють досягнення певних цілей та показників продуктивності).

4. Моніторинг та оцінка системи оплати праці:

- моніторинг (керівництво має активно співпрацювати з відділом кадрів та фінансовим відділом для забезпечення чіткої комунікації щодо критеріїв,

очікувань та процедур оплати праці. Це включає установлення чітких і об'єктивних критеріїв оцінки роботи співробітників і комунікацію щодо того, як ці критерії впливають на винагороду);

- оцінка (система оплати праці повинна піддаватися періодичній оцінці та коригуванню відповідно до змін у підприємстві та економічних умовах. Результати системи оплати мають бути систематично оцінювані та аналізовані для забезпечення їхньої ефективності та відповідності цілям підприємства).

Отже, система оплати праці для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ», яка залежить від вкладу працівника, підрозділу та підсумкового результату діяльності підприємства, має на меті стимулювання продуктивності, мотивацію працівників та сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства. Вона повинна бути прозорою, справедливою, гнучкою та забезпечувати індивідуальні та групові винагороди, а також враховувати підсумкові результати діяльності підприємства. Розробка та впровадження такої системи вимагає уважного аналізу, розробки критеріїв оцінки та гнучкості для адаптації до потреб та особливостей ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

Окрім цього, ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» може успішно використовувати особливі методи нематеріальної мотивації для покращення умов праці та стимулювання працівників. Нижче проаналізовано, як ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» може застосовувати кожен з цих методів:

1. Визнання та пошана:

Видавнича галузь є творчою та інтелектуальною сферою, тому важливо визнавати досягнення працівників. ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» може організовувати церемонії нагородження, де вручатимуть нагороди за видатні досягнення. Також слід публікувати статті про роботу та успіхи співробітників у внутрішніх і зовнішніх виданнях компанії. Це створить почуття визнання та пошани серед працівників і сприятиме підвищенню мотивації.

2. Розвиток креативності:

Видавнича галузь потребує інновацій та креативних підходів. ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» може створити сприятливе середовище для розвитку креативності своїх працівників. Необхідно надати їм доступ до ресурсів, таких як курси, семінари, майстер-класи та інші форми навчання, які допомагатимуть розвивати їхні творчі здібності. Також слід стимулювати працівників до представлення новаторських ідей та надавати можливості для їхнього впровадження.

3. Гнучкі графіки та віддалена робота.

Оскільки видавнича галузь вимагає багато часу та енергії, а також в умовах війни, варто розглянути можливість надання працівникам можливості повної віддаленої роботи. Це дозволить їм краще організувати свій час та забезпечить більшу робочу задоволеність. Також можна розглянути можливість роботи на відстані для тих працівників, чий вид роботи дозволяє це зробити. Це забезпечить більшу гнучкість та робочий комфорт для співробітників.

4. Участь у редакційних процесах:

Для підвищення мотивації працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ», можна залучати їх до процесу редагування та вибору матеріалів для публікації. Необхідно надати працівникам можливість брати участь у редакційних нарадах, давати свої пропозиції та ідеї щодо вибору контенту. Це сприятиме почуттю власної важливості та прив'язаності до видавничого процесу, а також збільшить відповідальність та мотивацію працівників.

5. Менторство та навчання:

Створення програми менторства є ще одним ефективним методом мотивації. Досвідчені працівники можуть бути наставниками для нових співробітників, підтримуючи їх та надаючи необхідні знання та навички.

Така програма допоможе ефективно інтегрувати новачків у робоче середовище та сприятиме зростанню їхньої професійної компетентності.

б. Забезпечення розвитку кар'єри:

Важливо створити програму розвитку кар'єри, яка надасть можливості просування та професійного зростання для працівників. Необхідно визначити чіткі критерії оцінки та просування, організувати навчальні курси та тренінги для розвитку необхідних навичок. Така програма допоможе працівникам бачити перспективи у своєму кар'єрному зростанні, що значно збільшить їхню мотивацію та залученість до роботи.

Використання цих особливих методів нематеріальної мотивації дозволить ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» створити стимулююче та задовільне робоче середовище для своїх працівників. Це підвищить їхню продуктивність, задоволеність роботою та сприятиме досягненню організаційних цілей.

Також було зазначено, що у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» за мотивацію персоналу відповідають безпосередні лінійні керівники. Компанії доцільно перекласти дані обов'язки на кваліфікованого працівника або ж створити HR-відділ, який буде займатися усіма аспектами мотивації персоналу компанії.

Для прийняття такого управлінського рішення, було застосовано метод комплексної пропорційної оцінки проектів (Coprax).

Експертами виступило вище керівництво ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ». Було розглянуто питання відповідальності за мотивацію персоналу компанії та запропоновано наступні альтернативи: А1 – залишити повноваження з мотивації персоналу на лінійних керівниках компанії; А2 – перекласти повноваження на кваліфікованого працівника, залученого ззовні; А3 – створити HR-відділ.

Результати експертного оцінювання наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця експертного оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії				
	C1	C2	C3	C4	C5
	Організаційна складність впровадження, балів	Економічні витрати на впровадження, балів	Економічні вигоди від впровадження, балів	Кількість залучених працівників, осіб	Час на реалізацію проекту, міс.
A1.Лінійні керівники	1	1	1	4	0
A2.Кваліфікований працівник	4	5	4	1	1
A3. HR-відділ.	9	9	10	3	2
Характер монотонності	↓ (min)	↓ (min)	↑ (max)	↓ (min)	↓ (min)
Сума	14	15	15	8	3
Вага	0,1	0,15	0,4	0,2	0,15

*Розроблено автором

Оцінювання було проведене за наступними критеріями: C1 – організаційна складність впровадження; C2 – економічні витрати на впровадження; C3 – економічні вигоди від впровадження; C4 – кількість залучених працівників; C5 – час на реалізацію проекту впровадження.

Після цього, відповідно до методу Sorgas, матрицю було нормалізовано (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Нормалізована матриця експертного оцінювання альтернатив*

Альтернативи	Критерії				
	C1	C2	C3	C4	C5
	Організаційна складність впровадження, балів	Економічні витрати на впровадження, балів	Економічні вигоди від впровадження, балів	Кількість залучених працівників, осіб	Час на реалізацію проекту, міс.
A1.Лінійні керівники	0,071	0,067	0,067	0,500	0,000
A2. Кваліфікований працівник	0,286	0,333	0,267	0,125	0,333
A3. HR-відділ.	0,643	0,600	0,667	0,375	0,667
Характер монотонності цільової функції	↓ (min)	↓ (min)	↑ (max)	↓ (min)	↓ (min)
Вага	0,1	0,15	0,4	0,2	0,15

*Розроблено автором

Останній етап, відповідно до методу Sorgas, визначення параметрів альтернатив (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Параметри альтернатив*

A	S+	S-	1/S-	Z+	Z-	Z
A1.Лінійні керівники	0,027	0,117	8,537	0,027	0,283	0,310
A2.Кваліфікований працівник	0,107	0,154	6,512	0,107	0,216	0,323
A3. HR-відділ.	0,267	0,329	3,037	0,267	0,101	0,367
Сума		0,6	18,08	-	-	-

**Розроблено автором*

За проведеним аналізом, найкращою альтернативою є А3 - створити HR-відділ.

Отже, компанії необхідно вдосконалити систему оплати праці, застосовувати спеціальні методи нематеріальної мотивації праці, а також перекласти повноваження із мотивації персоналу на HR-відділ, який у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» необхідно створити. У наступному пункті дані рекомендації буде обґрунтовано з точки зору соціально-економічної ефективності.

3.2. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих рекомендацій.

Соціально-економічна ефективність запропонованих рекомендацій щодо оплати праці та нематеріальної мотивації а також створення HR-відділу для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» є важливим аспектом їх успішності та впровадження. У даному пункті будуть обґрунтовані переваги та користь таких систем з точки зору соціального та економічного вимірів.

Соціальна ефективність системи оплати праці полягає в створенні сприятливого та мотивуючого середовища для працівників ТОВ «ГРУПА

КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ». Запровадження системи, яка залежить від вкладу працівника, підрозділу та підсумкового результату діяльності підприємства, сприяє посиленню відчуття справедливості серед працівників. Кожен працівник отримує винагороду, що відповідає його внеску та досягненням, що сприяє високому ступеню задоволення праці та зниженню конфліктів у колективі.

Запровадження системи оплати праці, яка стимулює результативність, мотивує працівників до досягнення високих результатів та перевершення очікувань, відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності працівників та забезпеченні якісної продукції. Індивідуальні та групові цілі та показники продуктивності дозволяють працівникам чітко орієнтуватися на досягнення конкретних результатів та встановлювати мету для своєї праці. Це сприяє зростанню самооцінки та мотивації працівників, а також забезпечує стабільність та ефективність роботи підрозділів ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

З погляду економічної ефективності, запровадження системи оплати праці, що залежить від вкладу працівника, підрозділу та підсумкового результату діяльності підприємства, має декілька переваг. По-перше, така система стимулює ефективне використання ресурсів підприємства, оскільки працівники будуть працювати більш активно та ефективно, зокрема заощаджуючи час та зусилля на завдання, які не приносять значного внеску у загальний результат. Крім того, система сприяє інноваціям та постійному покращенню, оскільки працівники мають стимули до пошуку нових рішень та покращення робочих процесів.

Запровадження системи оплати праці, що враховує підсумкові результати діяльності підприємства, сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства. Відповідальність за досягнення фінансових цілей та підсумкових результатів залежить від працівників, що стимулює їх до раціонального використання ресурсів та підвищення прибутковості. Крім того, система оплати праці може бути використана для залучення та

утримання кваліфікованих працівників, оскільки вона надає можливість отримувати привабливі винагороди за досягнення високих результатів.

Узагальнюючи, запровадження системи оплати праці, яка залежить від вкладу працівника, підрозділу та підсумкового результату діяльності підприємства, є соціально-економічно ефективним рішенням для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ». Вона сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню колективу та забезпеченню високої продуктивності праці. Крім того, така система сприяє ефективному використанню ресурсів, постійному покращенню та фінансовій стабільності підприємства. Запровадження такої системи вимагає детального аналізу, розробки критеріїв оцінки та залучення керівництва та працівників для забезпечення його успішного впровадження та ефективної реалізації.

Стосовно системи нематеріальної мотивації, на рис. 3.2. наведено аргументи, що підтверджують соціально-економічну ефективність запропонованої системи.



Рис. 3.2. Аргументи, що підтверджують соціально-економічну ефективність запропонованих рекомендацій*

*Розроблено автором

1. Збільшення задоволеності працівників:

Застосування методів визнання та пошани дозволить підвищити задоволеність працівників своєю роботою. Високо оцінювані досягнення та церемонії нагородження спонукатимуть працівників до більшої працездатності та залученості до цілей компанії. Задоволені працівники проявляють більшу ефективність та мотивацію, що може призвести до зростання продуктивності праці та покращення якості результатів.

2. Підвищення рівня креативності та інновацій:

Систематичне сприяння розвитку креативності працівників сприятиме появі нових ідей, інновацій та покращенню якості продукції або послуг. Курси, семінари та майстер-класи допоможуть розширити знання та навички працівників, а їхнє застосування в роботі може призвести до збільшення конкурентоспроможності компанії та зайнятості. Креативний підхід до вирішення завдань може також призвести до зниження витрат та оптимізації робочих процесів.

3. Покращення взаємодії та комунікації:

Залучення працівників до редакційних процесів та врахування їхніх пропозицій та ідей сприятиме покращенню внутрішньої комунікації та взаємодії в колективі. Відчуття власної важливості та прив'язаності до видавничого процесу зміцнює командний дух та сприяє ефективній співпраці. Покращена комунікація допоможе уникнути помилок, зменшити конфлікти та збільшити продуктивність робочого процесу.

4. Підвищення навчаності та розвитку працівників:

Менторство та програми навчання створять сприятливі умови для постійного розвитку працівників. Досвідчені працівники як ментори забезпечать передачу знань та досвіду молодшим співробітникам, що сприятиме накопиченню внутрішньої експертизи. Підвищення рівня кваліфікації працівників дозволить виконувати більш складні завдання та забезпечить підвищення якості продукції та послуг.

5. Збереження та привабливість персоналу:

Система розвитку кар'єри та можливості просування в компанії стимулюватимуть працівників до тривалої роботи в організації. Забезпечення рівних умов розвитку для всіх працівників, визначення чітких критеріїв оцінки та продвиження, а також надання навчальних можливостей створить привабливе робоче середовище. Це знизить показники плинності кадрів та зекономить кошти, пов'язані з наймом та навчанням нових співробітників.

Запропонована система нематеріальної мотивації в ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» має значний потенціал соціально-економічної ефективності. Збільшення задоволеності працівників, стимулювання креативності, покращення комунікації та розвитку, а також забезпечення привабливості робочого середовища сприятимуть підвищенню продуктивності, зниженню витрат та збільшенню конкурентоспроможності компанії. Досягнення позитивних результатів в цих аспектах сприятиме створенню стабільного та успішного бізнесу в видавничій галузі.

Створення HR-відділу в ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» може мати значний соціально-економічний вплив на компанію. Введення спеціалізованого відділу з мотивації персоналу дозволить вирішити ряд проблем, що виникають при поточному підході, де мотивацією займаються лінійні керівники (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Соціально-економічні вигоди від створення HR-відділу*

Вигода	Сутність
Експертний підхід до мотивації	HR-відділ, зосереджений на мотивації персоналу, має спеціалізовані знання та досвід у цій галузі. Вони володіють професійними навичками та знаннями щодо впровадження мотиваційних стратегій, а також використання інструментів і практик, що сприяють задоволенню та розвитку персоналу. Покладання відповідальності за ці функції на HR-відділ дозволить забезпечити більш ефективне та професійне виконання мотиваційних заходів, що, в свою чергу, позитивно вплине на задоволеність працівників та їх продуктивність.
Створення однорідної системи мотивації	HR-відділ забезпечить розробку та впровадження єдиної системи мотивації для всього колективу. Це дозволить уникнути ситуацій нерівності та несправедливості в розподілі мотиваційних заходів. Крім того, буде забезпечено чіткість та прозорість процесу мотивації, що позитивно позначиться на моралі та мотивації персоналу.

Продовження таблиці 3.4	
Зменшення ризику втрати талантів	HR-відділ зможе вживати заходів для ретенції талановитих співробітників. Це може включати розробку індивідуальних кар'єрних планів, підвищення кваліфікації, участь у проєктах та програмах розвитку. Такі заходи позитивно позначаться на збереженні та розвитку ключових кадрів в компанії, що є важливим для її стабільності та конкурентоспроможності.
Покращення комунікації та клімату в колективі	HR-відділ відіграє важливу роль у встановленні ефективної комунікації між керівництвом та співробітниками. Він може організовувати зустрічі, тренінги, корпоративні заходи та інші події, що сприяють зміцненню командного духу та підвищенню мотивації співробітників.
Покращення репутації компанії	Створення HR-відділу свідчить про серйозне ставлення компанії до мотивації та розвитку персоналу. Це може позитивно вплинути на репутацію компанії як привабливого роботодавця, що пропонує гарні умови праці та забезпечує розвиток кар'єри співробітників.
Рационалізація робочого часу	Лінійні керівники, звільнившись від обов'язків з мотивації персоналу, матимуть більше часу для виконання своїх основних обов'язків. Вони зможуть більш ефективно планувати, контролювати та координувати діяльність свого підрозділу, а також розробляти та реалізовувати стратегії, що сприятимуть досягненню цілей компанії. Це допоможе забезпечити кращий контроль та підвищити ефективність операцій.

**Розроблено автором*

Отже, запропоновані рекомендації, мають значну соціально-економічну ефективність. Впровадження справедливої системи оплати праці сприятиме повертання талановитих працівників, збереженню високомотивованого персоналу та покращенню загальної продуктивності. Розвиток нематеріальних методів мотивації, таких як визнання, розвиток креативності та можливість просування, підвищить задоволеність працівників, їхню прив'язаність до компанії і стимулюватиме до досягнення високих результатів. Створення HR-відділу звільнить лінійних керівників від функцій мотивації персоналу, дозволяючи їм більше уваги приділити своїм безпосереднім обов'язкам, що сприятиме поліпшенню показників діяльності компанії в цілому. Комплекс наведених заходів створить сприятливу робочу атмосферу, підвищить задоволеність працівників і сприятиме досягненню стратегічних цілей ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження, було зроблено такі висновки:

1. Мотивація персоналу - це система внутрішніх та зовнішніх чинників, які стимулюють працівників до активної та продуктивної діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей та задоволення власних потреб. Вона включає в себе мотиви, потреби, інтереси, прагнення, цілі, ідеали та інші фактори, які мобілізують енергію та направляють увагу працівників на досягнення успіху і задоволення. Мотивація персоналу є необхідною складовою ефективної кадрової політики, оскільки вона сприяє залученню, збереженню та розвитку талановитих працівників, а також підвищує продуктивність та прибутковість підприємства. Формування системи мотивації персоналу має ґрунтуватись на принципах системності, комплексності, регламентації, оптимальної відповідності, простоти, цілеспрямованої творчості та відкритості. Використання системи мотивації праці повинно допомогти підприємству досягти поставлених цілей. Отже, чим краще узгоджена система мотивації персоналу підприємства, тим активніше працівники досягають тих результатів, що направлені на реалізацію потреб підприємства, тому що відчують себе рівноправними партнерами у соціально-економічних процесах підприємства.

2. Методи мотивації персоналу можна класифікувати як матеріальні та нематеріальні. До матеріальних методів відносять заробітну плату, премії, дивіденди, доплати та подарунки. До нематеріальних методів відносять: оплачувані додаткові дні відпочинку, гнучкий графік роботи, навчання, корпоративні заходи, похвала, підвищення рівня кваліфікації, свобода в діях та інші. До особливих методів мотивації для працівників видавничого підприємства відносять: визнання та пошана, розвиток креативності, менторство та навчання, гнучкі графіки та віддалена робота, забезпечення розвитку кар'єри та участь у редакційних процесах. Ці методи мотивації спрямовані на те, щоб стимулювати творчість, залученість та професійний

розвиток працівників видавничого підприємства. Залежно від конкретних потреб та контексту підприємства, можна адаптувати ці методи або створити власні, що відповідають унікальній специфіці роботи того чи іншого підприємства.

3. Лінійні менеджери ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» визначають конкретні цілі, нагороди та стимули для своїх підлеглих, а також встановлюють системи оцінки та визнання досягнень. Лінійні менеджери також здатні виявляти і розвивати потенціал працівників, створювати мотивуюче та сприятливе робоче середовище. У системі оплати праці ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» відсутня система оцінки особистого внеску працівника. Компанія не має чіткої стратегії щодо ротації персоналу, працівникам може бути важко зрозуміти, які конкретно кроки потрібно зробити для просування по службі. Це може призвести до необґрунтованих недовір'я і незадоволення з боку працівників. Компанія покривала транспортні витрати працівників з самого початку пандемії Covid-19, окрім цього з початку війни вимушено переселеним працівникам компанія оплачує житло. Отже, система мотивації персоналу сформована на досить високому рівні, але є недолік, а саме відсутність системи оцінки особистого внеску кожного працівника. Премія залежить від виконання загального плану по прибутку, але при цьому не враховують особистий внесок кожного працівника. Працівники вважають, що премія виплачується несправедливо. Працівники не бачать, як саме рівень їх особистої трудової активності здійснює вплив на їх сукупний грошовий дохід та розмір премії. Загалом при стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу та премії, не приділяється увага часу, додатково відпрацьованому персоналом, що значно знижує зацікавленість та продуктивність.

4. Коефіцієнт досягнення цілей індивідуального розвитку становить 0,6, що є вище середнього, але все ж досить низьким, тому потребує додаткового оцінювання задоволеності працівників діючою системою мотивації компанії та виявлення її недоліків. Таким чином, персонал

найбільше цінує заробітну плату, 60% персоналу не задоволені своєю роботою, 80% персоналу не хотіли б змінювати свою роботу, 84% працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» вважає, що застосування матеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу. При цьому, ефективна система мотивації сприяє утриманню постійних співробітників та залученню молодих талантів. У структурі персоналу більше половини працівників мають вищу освіту. У 2022 році зросли коефіцієнти плинності персоналу. На це вплинула війна, але все ж при перегляді системи мотивації можна було б уникнути значних втрат персоналу. Отже, за результатами проведеного аналізу можна зазначити, що у ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ» надійна система мотивації персоналу, але вона має наступні недоліки: матеріальна система мотивації персоналу не враховує особистий вклад кожного працівника, на підприємстві рідко застосовуються особливі методи нематеріальної мотивації персоналу. Окрім цього, мотивацією персоналу займаються безпосередні лінійні керівники. Підприємству необхідно розглянути можливість перекласти дані обов'язки на певного працівника або відділ.

5. Було запропоновано розроблення системи оплати праці персоналу, яка враховує вклад кожного працівника. Даний процес складається з етапів: визначення ключових принципів системи оплати праці, визначення критеріїв оцінки та розрахунку заробітної плати, встановлення системи оплати праці, роль керівництва та оцінка системи. Система оплати праці для ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ», яка залежить від вкладу працівника, підрозділу та підсумкового результату діяльності підприємства, має на меті стимулювання продуктивності, мотивацію працівників та сприяння досягненню стратегічних цілей підприємства. Вона повинна бути прозорою, справедливою, гнучкою та забезпечувати індивідуальні та групові винагороди, а також враховувати підсумкові результати діяльності підприємства. Також запропоновано застосування спеціальних методів нематеріальної мотивації, таких як визнання та пошана, розвиток

креативності, гнучкі графіки та віддалена робота, участь у редакційних процесах, менторство та навчання, забезпечення розвитку кар'єри. Окрім цього, було запропоновано розглянути передачу повноважень лінійних керівників з мотивації персоналу кваліфікованому працівнику або ж створити HR-відділ. За допомогою методу експертного оцінювання та методу Copras, було визначено, що серед варіантів залишити повноваження в лінійних керівників, передати їх кваліфікованому працівнику або створити HR-відділ, найкращою альтернативою є саме створення HR-відділу.

6. Соціальна ефективність нової системи оплати праці полягає в створенні сприятливого та мотивуючого середовища для працівників ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ», сприяє посиленню почуття справедливості. З економічної точки зору, така система стимулює ефективне використання ресурсів підприємства, оскільки працівники будуть працювати більш активно та ефективно, зокрема заощаджуючи час та зусилля на завдання, які не приносять значного внеску у загальний результат. Крім того, система сприяє інноваціям та постійному покращенню, оскільки працівники мають стимули до пошуку нових рішень та покращення робочих процесів. Запропонована система нематеріальної мотивації матиме соціально-економічну ефективність з наступних причин: збільшення задоволеності працівників, підвищення рівня креативності та інновацій, покращення взаємодії та комунікації, підвищення навчаності та розвитку працівників, збереження та привабливості персоналу. У свою чергу, створення HR-відділу матиме такі вигоди: експертний підхід до мотивації, створення однордної системи мотивації, зменшення ризику втрати талантів, покращення комунікації та клімату, покращення репутації компанії, раціоналізація робочого часу.

Отже, запропоновані рекомендації, мають значну соціально-економічну ефективність. Комплекс наведених заходів створить сприятливу робочу атмосферу, підвищить задоволеність працівників і сприятиме досягненню стратегічних цілей ТОВ «ГРУПА КОМПАНІЙ «ЕСТЕТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alinezhad A., Khalili J. COPRAS method. New methods and applications in multiple attribute decision making (MADM). Cham, 2019. P. 87–91. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15009-9_12 (date of access: 07.06.2023).
2. Kudrenko N., Borshchivska A., Kalayda J. System of evaluation and motivation of work, ways of its improvement. Business navigator. 2021. No. 3(64). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.64-16> (date of access: 07.06.2023)
3. Kupepin V., Hryshchenko N. Motivation and control of personnel in the personnel safety system of agricultural enterprises. Ukrainian journal of applied economics. 2020. Vol. 5, no. 3. P. 417–422. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-47> (date of access: 07.06.2023).
4. Linkova O. Staff motivation through training. International scientific journal "internauka". series: "economic sciences". 2017. No. 3(47). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7040> (date of access: 07.06.2023).
5. Managing the company's personnel motivation system. Cherkasy university bulletin: economics sciences. 2020. No. 4. URL: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-4-54-62> (date of access: 07.06.2023).
6. Shulzhenko I., Zaporozhchenko A., Sazonova T. Improvement of the mechanism of motivation of personnel of the modern enterprise. Market infrastructure. 2020. No. 47. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-25> (date of access: 07.06.2023).
7. Vlasenko T., Lutsenko I. Methods and principles of personnel motivation at presentation. Young scientist. 2019. Vol. 1, no. 65. P. 209–212. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-47> (date of access: 07.06.2023).
8. Volkova N., Zhovanyk O. Improving the management of the personnel motivation system of the enterprise. Eastern Europe: economy, business

and management. 2019. No. 6(23). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.23-36> (date of access: 07.06.2023).

9. Vynnychuk R. Intangible motivation system: theoretical fundamentals. Eastern Europe: economy, business and management. 2021. No. 6(33). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-12> (date of access: 07.06.2023).

10. Андрійчук Ю. А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: логістика. 2016. № 846. С. 11–15.

11. Бабчинська О. І. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3, т. 1 (212). С. 133–136.

12. Барбаш Г. В. Система мотивації праці як елемент процесу управління персоналом в умовах загострення конкуренції : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/24913> (дата звернення: 07.06.2023).

13. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна). 2022. № 1. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2> (дата звернення: 07.06.2023).

14. Бугаєнко Д. В. Мотивація персоналу на підприємстві : thesis. 2015. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44155> (дата звернення: 07.06.2023).

15. Васильянова А. В. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу : thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9811> (дата звернення: 07.06.2023).

16. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. Modeling the development of the economic systems.

2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 07.06.2023).

17. Виходець О. М. Соціальні комунікації персоналу як чинники мотивації. Вісник Харківської державної академії культури. 2012. Вип. 38. С. 164–172.

18. Герасименко А. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi). 2022. № 9(27). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-209-221](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-209-221) (дата звернення: 07.06.2023).

19. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємства. Herald of lviv university of trade and economics economic sciences. 2023. № 69. С. 80–86. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11> (дата звернення: 07.06.2023).

20. Григор'єв О. І. Фінансова та нефінансова мотивація персоналу : thesis. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/33241> (дата звернення: 07.06.2023).

21. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2016. № 1 (11). С. 99–106.

22. Гуцан О. М. Моніторинг системи мотивації : thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/42358> (дата звернення: 07.06.2023).

23. Дмитрієва А. С. Мотивація персоналу на підприємстві в умовах підвищеної конкуренції : master's thesis. 2019. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76202> (дата звернення: 07.06.2023).

24. Економіка мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці | та суспільство. Головна.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461> (дата звернення: 07.06.2023).

25. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 07.06.2023).

26. Запотоцька І. В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2012. № 4 (63). С. 167–171.

27. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 07.06.2023).

28. Зось–Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. Економічний форум. 2020. Т. 1, № 3. С. 143–148. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22> (дата звернення: 07.06.2023).

29. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International science journal of management, economics & finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08> (дата звернення: 07.06.2023).

30. Кантур А. І., Вареник І. В. Ефективні методи мотивації та стимулювання персоналу : thesis. 2017. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66788> (дата звернення: 07.06.2023).

31. Карячка Д. Д. Мотивація персоналу: психологічна природа поняття : thesis. 2020. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17169> (дата звернення: 07.06.2023).

32. Касіч І. О., Гончаренко І. М. Вплив систем мотивації праці персоналу на продуктивність діяльності підприємства : thesis. 2016. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5561> (дата звернення: 07.06.2023).
33. Ключніченко М. І. Психологічні механізми мотивації персоналу : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/8509> (дата звернення: 07.06.2023).
34. Кобрусєва Є., Іванов Р. Прийняття управлінських рішень з мотивації праці персоналу. Сучасний стан та перспективи розвитку науки. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/18.12.2020.v1.03> (дата звернення: 07.06.2023).
35. Ковбас Г. І. Роль мотивації персоналу в антикризовому управлінні. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 7. С. 32–35.
36. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
37. Кудрявський І. В. Вплив мотивації праці персоналу на прибутковість підприємства. Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні. 2009. Вип. 9. С. 67–77.
38. Кучинський В. А., Гуцан О. М. Нематеріальна мотивація персоналу : thesis. 2012. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27881> (дата звернення: 07.06.2023).
39. Кучумова І. Ю. Значення нематеріальних стимулів у підвищенні рівня мотивації персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 4. С. 370–375.
40. Лазоренко Т. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/24338/1/МІЖНАРОДНИЙ%20ДО%20СВІД%20МОТИВАЦІЇ%20ПРАЦІ.pdf> (дата звернення: 07.06.2023).
41. Литвишко Л., Марченко П. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. № 31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-4> (дата звернення: 07.06.2023).

42. Лобода С. А. Вектори удосконалення системи мотивації персоналу підприємства у сучасних умовах : thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/22856> (дата звернення: 07.06.2023).
43. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. *Acta academiae beregsasiensis. economics.* 2022. № 1. С. 60–69. URL: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2022-1-60-69> (дата звернення: 07.06.2023).
44. Методи мотивації персоналу : thesis / С. В. Шевцова та ін. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/14640> (дата звернення: 07.06.2023).
45. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства - core reader. Core – Aggregating the world's open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/reader/333813940> (дата звернення: 07.06.2023).
46. Мотивація персоналу малих підприємств : thesis / А. Ю. Жулавський та ін. 2012. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/26772> (дата звернення: 07.06.2023).
47. Мотивація персоналу як чинник успішної діяльності підприємства : thesis / О. Д. Онопрієнко та ін. 2019. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/40667> (дата звернення: 07.06.2023).
48. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora.* 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.11> (дата звернення: 07.06.2023).
49. Пилипенко А. Ю. Огляд показників мотивації персоналу підприємства : thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66915> (дата звернення: 07.06.2023).

50. Подоляк А. Е. Формування системи мотивації персоналу підприємства : thesis. 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Podoliak.pdf> (дата звернення: 07.06.2023).
51. Попрозман О. І. Мотивація персоналу на підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 9 (88). С. 139–142.
52. Святненко В. Ю. Мотивація управлінського персоналу підприємства в сучасних умовах. Google Scholar. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=EOVwzKQAAAAJ&citation_for_view=EOVwzKQAAAAJ:YOwf2qJg рНМС (дата звернення: 07.06.2023).
53. Святненко В. Ю. Фактори оптимізації управлінських рішень в процесі їх розробки, прийняття та реалізації : thesis. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25949> (дата звернення: 07.06.2023).
54. Сивицька І. Г., Синиченко А. В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація управління. 2020. № 4. С. 178–186. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.17> (дата звернення: 07.06.2023).
55. Татомир І. Л. Система мотивації праці в умовах інформаційного суспільства : дис. ... канд. екон. наук. Київ, 2012. 248 с.
56. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства | С В Вечеря | Ефективна економіка №10 2015. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431> (дата звернення: 07.06.2023).
57. Усачова К. Д. Нематеріальна мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності праці : thesis. 2016. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27758> (дата звернення: 07.06.2023).

58. Черкашина М. В., Науменко М. О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 58. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i58.110434> (дата звернення: 07.06.2023).

59. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні. Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: economic sciences. 2019. Т. 123, № 3. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.3.9> (дата звернення: 07.06.2023).

60. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Економічний аналіз. 2014. Т. 15, № 3. С. 263–268.