

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

**«Аналіз системи мотивації праці в організації та визначення
її впливу на ефективність її діяльності.»**

**Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Яресько Карина Ярославівна**

**Керівник к.е.н, доцент кафедри менеджменту
ЗЕД Петруня В.Ю.**

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Яресько К.Я. Аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні основні завдання: вивчити теоретичні основи мотивації праці, розглянути сучасні підходи до стимулювання персоналу, охарактеризувати діючу систему мотивації в організації; проаналізувати рівень задоволеності працівників і виявити основні проблеми в існуючій системі мотивації; оцінити вплив мотиваційних інструментів на ефективність діяльності підприємства; запропонувати шляхи вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням потреб персоналу і стратегічних цілей організації. Об'єктом виступають дослідження управлінських зв'язків, що виникають у процесі управління організацією. Предметом дослідження є функція контролю в управлінні та її трансформовані форми та системи.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в організації. Предметом дослідження є система мотивації праці як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства.

Дослідження проводилося на прикладі діяльності салону краси «BossTon». Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основна частина викладена на 55 сторінках, містить 9 малюнків, 5 таблиць. Бібліографічний список налічує 17 джерел. Додатки займають 2 сторінки.

Ключові слова: мотивація праці, ефективність діяльності, система стимулів, салон краси «BossTon»

ANNOTATION

Yaresko K.Y. Analysis of the labor motivation system in an organization and determination of its impact on the effectiveness of its activities

Qualification work for the bachelor's degree in specialty 073 "Management" - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of this bachelor's thesis is to analyze the labor motivation system within an organization and to determine its impact on the effectiveness of the organization's performance.

To achieve this aim, the following research objectives were set: to explore the theoretical foundations of labor motivation; to study modern approaches to employee stimulation; to characterize the current motivation system in the organization; to analyze employee satisfaction levels and identify key problems in the existing system; to assess the impact of motivational tools on the organization's performance; and to propose directions for improving the motivation policy in line with employee needs and the organization's strategic goals.

The object of the research is the personnel management system in the organization. The subject of the research is the labor motivation system as a tool for enhancing organizational performance.

The research is based on the case study of the beauty salon "BossTon".

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The main body of the work covers 55 pages and includes 9 figures and 5 tables. The reference list contains 17 sources. There are 1 appendices over 2 pages.

Keywords: labor motivation, performance efficiency, incentive system, beauty salon "BossTon".

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	5
1.1. Сутність і значення мотивації праці.....	5
1.2. Основні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, інші)	9
1.3. Структура та методи стимулювання праці.....	14
1.4. Вплив мотивації на ефективність діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ II. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В САЛОНІ «BossTon».....	26
2.1 Загальна характеристика салону «BossTon» та його персоналу.....	26
2.2. Існуюча система мотивації праці персоналу салону «BossTon»	37
2.3. Оцінка впливу системи мотивації на результати діяльності «BossTon»	41
2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці «BossTon»	48
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Діяльність сучасних організацій здійснюється в умовах постійних змін, Жорсткої конкуренції та зростаючих вимог до якості управління персоналом. У таких умовах саме працівники стають ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність та ефективність організації. Тому питання мотивації праці набуває особливої актуальності, адже ефективна система мотивації здатна не тільки підвищити продуктивність персоналу, але й забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасна концепція управління персоналом передбачає не тільки контроль і регулювання діяльності працівників, але перш за все — створення умов для їх зацікавленості в результатах своєї праці. Ефективна мотиваційна політика дозволяє організаціям утримувати кваліфіковані кадри, сприяти їх професійному розвитку та стимулювати інноваційність. Тим не менш, в умовах цифровізації, економічної нестабільності та соціальних викликів (зокрема війни в Україні), система мотивації потребує адаптації та постійного вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Досягнення мети передбачає виконання наступних основних завдань дослідження:

- ✓ Розкрити економічну сутність мотивації праці та її роль у підвищення продуктивності працівників.
- ✓ Проаналізувати класичні та сучасні теорії мотивації (змістові та процесуальні), зокрема піраміду Маслоу, двофакторну Концепцію Герцберга і т.д.
- ✓ Охарактеризувати структурні елементи системи мотивації праці (матеріальні та нематеріальні стимули) та методи їх застосування.
- ✓ Оцінити існуючу систему мотивації персоналу салону «BossTon» і кількісно виміряти її вплив на ключові показники діяльності.

- ✓ Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стимулювання праці з метою підвищення ефективності роботи салону.

Об'єктом дослідження є управлінські відносини в організації, пов'язані з мотивацією персоналу.

Предметом дослідження є система мотивації праці як фактор впливу на ефективність діяльності організації.

Дослідження проведено на матеріалах салону краси «BossTon», який знаходиться в місті Дніпро. Переддипломна практика також проходила на Цьому підприємству, що дозволило глибше вивчити мотиваційні процеси на практиці.

Методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту, трудової мотивації та управління персоналом, аналітичні матеріали, внутрішня документація підприємства, результати опитувань працівників, власні спостереження та розрахунки, здійснені під час проходження практики.

Робота виконана відповідно до вимог: складається з вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань і додатків. Текст бібліографічних посилань налічує 17 джерел.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність і значення мотивації праці

У сучасному менеджменті мотивація праці розглядається як ключовий фактор успішного функціонування будь-якої організації. Це поняття охоплює широкий спектр механізмів та інструментів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників. Мотивація, з точки зору економічної теорії, — це процес формування внутрішнього або зовнішнього стимулу до дії, заснованого на бажанні задовольнити певні потреби.

Загальноприйняте визначення мотивації формулюється як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до дій, орієнтованих на досягнення як особистих, так і організаційних цілей [14, с. 110]. У контексті трудової діяльності мотивація виступає ключовим елементом, що визначає рівень ініціативності, продуктивності та відповідальності персоналу.

У процесі трудової діяльності мотивація проявляється у вигляді зацікавленості в досягненні поставлених цілей, самореалізації, прагнення до професійного зростання і визнання. Як стверджує Слободянюк О.Є., працівники з високою внутрішньою мотивацією орієнтуються не тільки на зовнішні винагороди (заробітна плата, премії), але й на нематеріальні фактори — такі як особистісне зростання, реалізація творчого потенціалу та суспільне визнання [10, с. 2]. Важливість мотивації праці:

- Підвищення продуктивності праці — мотивований працівник зазвичай виконує роботу з більшою ефективністю;
- Зниження плинності кадрів — високий рівень задоволення працею сприяє довготривалій співпраці;
- Формування позитивного клімату в колективі — мотиваційна система, що враховує потреби працівників, сприяє згуртованості;

- Оптимізація витрат — належна мотивація дозволяє зменшити непродуктивні витрати на навчання та заміну кадрів;

Таким чином, мотивація праці є багатогранним явищем, що об'єднує економічні, психологічні та соціальні аспекти, впливаючи як на індивідуальну ефективність працівника, так і на загальну ефективність організації. З огляду на це, у світовій та вітчизняній управлінській науці сформувалися різні підходи до розуміння та трактування мотивації.

Умовно їх можна розділити на класичні, соціально-психологічні та сучасні поняття.

У таблиці 1.1 систематизовано основні підходи до трактування мотивації праці, що дозволяє порівняти їх ключові характеристики, а також зрозуміти еволюцію уявлень про стимули до праці — від матеріального заохочення до індивідуального розвитку та самореалізації.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування мотивації праці

Автор / Школа	Основна ідея мотивації
Класичний менеджмент (Ф. Тейлор, Г. Форд)	Мотивація базується переважно на матеріальному стимулюванні (заробітна плата, бонуси).
Школа людських відносин (Е. Мейо)	Соціальні чинники – визнання, участь у прийнятті рішень, спілкування, підтримка колективу.
А. Маслоу (ієрархія потреб)	Мотивація визначається прагненням задовольнити потреби: від базових до потреб самореалізації.
Ф. Герцберг (двофакторна теорія)	Гігієнічні фактори (умови, зарплата) не мотивують на пряму, але їхня відсутність демотивує. Мотиватори – це визнання, розвиток, змістовність праці.
Сучасні підходи (коучинг, гейміфікація)	Мотивація через індивідуальний підхід, розвиток, кар'єрні можливості, застосування технологій.

Джерело: складено автором самостійно на основі [4, с. 65-69].

Як видно з таблиці 1.1, різні наукові школи акцентують увагу на різних мотиваційних факторах. Класичні теорії (Ф. Тейлор, Г. Форд) орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, вважаючи його основним двигуном трудової активності.

У свою чергу, представники школи людських відносин, зокрема Е. Мейо, акцентували увагу на важливості соціально-психологічних факторів у трудовій діяльності працівників. Зокрема, визнання, участь у прийнятті рішень, неформальні міжособистісні стосунки — все це, за результатами досліджень Хоторнського експерименту, значною мірою впливає на продуктивність праці [10, с. 2; 9, с. 35].

Ці підходи дозволяють глибше зрозуміти природу мотиваційних механізмів: працівники не тільки реагують на фінансове стимулювання, але й демонструють високі результати, коли відчувають залученість, значимість і перспективу розвитку в організації [11, с. 277].

Сучасні концепції мотивації, зокрема коучинг і гейміфікація, засновані на індивідуалізації підходів до управління персоналом, емоційному залученні працівника, розвитку його сильних сторін. Згідно з даними міжнародних досліджень, гейміфікація сприяє зростанню залученості працівників на 25-30%, особливо в умовах рутинних або однотипних операцій [15; 16].

Таким чином, ефективна система мотивації повинна поєднувати класичні теоретичні підходи з новітніми практиками управління персоналом. Важливо враховувати як матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальні (визнання, розвиток, автономія), адаптуючи мотиваційні механізми до соціальних, вікових і професійних особливостей працівників [3, с. 22; 1, с. 56].

На рис. 1.1 відображена загальна модель впливу мотивації праці на ефективність діяльності підприємства, яка ілюструє ключові етапи цього процесу та їх взаємозв'язок.



Рис. 1.1 – Модель впливу мотивації праці на ефективність діяльності організації

Джерело: складено автором самостійно на основі [3, с. 17-24].

Мотивація праці, за своєю суттю, є індивідуалізованим процесом, оскільки у кожного працівника своя система цінностей, потреб, пріоритетів та очікувань. Те, що мотивує одного працівника, наприклад, висока заробітна плата, може не мати вирішального значення для іншого, який віддає перевагу гнучкому графіку, можливості професійного розвитку або стабільності зайнятості [1, с. 56; 3, с. 21]. У науковій літературі підкреслюється, що чим точніше організація визначає мотиваційні пріоритети своїх співробітників, тим вище буде рівень їх залученості, лояльності та готовності до досягнення стратегічних цілей підприємства [5, с. 80; 12, с. 14]. Крім того, на ефективність мотиваційної політики суттєво впливають зовнішні фактори: соціально-економічна ситуація в країні, інфляційні процеси, конкурентна ситуація на ринку праці, державне регулювання зайнятості, рівень податкового навантаження [6, с. 233; 13, с. 848].

Таким чином, мотивація праці є потужним інструментом управління, що забезпечує мобілізацію трудового потенціалу, підвищення продуктивності, ефективне досягнення цілей підприємства.

На основі аналізу наукових підходів встановлено, що протягом останніх десятиліть концепція мотивації суттєво трансформувалася – від матеріальних стимулів до соціально-психологічного, а згодом і до індивідуального підходу в управлінні персоналом. У таблиці 1.1 відображені основні відмінності між традиційними та сучасними теоріями мотивації, а на малюнку 1.1 наочно представлений зв'язок між мотивацією співробітників та ефективністю діяльності організації.

Отже, мотивація праці є складним, але надзвичайно важливим інструментом управління персоналом. Вона охоплює цілий спектр матеріальних і нематеріальних стимулів, які повинні враховувати індивідуальні особливості працівників, специфіку організації та зовнішні економічні умови [3, с. 20; 7, с. 60]. Подальше дослідження доцільно направити на вивчення практичних аспектів функціонування мотиваційної системи на конкретному підприємстві, зокрема шляхом аналізу її впливу на ключові показники ефективності (KPI), рівень задоволеності персоналу та динаміку кадрового складу [12, с. 18; 11, с. 280].

1.2. Основні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, інші)

Теорії мотивації можна класифікувати на теорії змісту (орієнтовані на потреби людини) і процесуальні теорії (орієнтовані на процес прийняття людиною рішень щодо дій).

У сучасному науковому дискурсі мотивація праці розглядається як складне багатофакторне явище, що пояснюється за допомогою ряду теоретичних підходів. Основні теорії мотивації поділяються на змістовні (що відповідають

на питання «що» мотивує людину) і процесуальні (які пояснюють «як» відбувається мотивація працівника до дії)

Змістовні теорії мотивації

До змістовних теорій відносяться концепції, орієнтовані на вивчення внутрішніх потреб, що стимулюють індивіда до трудової діяльності. Однією з найвідоміших є ієрархія потреб Авраама Маслоу, яка класифікує людські потреби на п'ять рівнів:

- Фізіологічні потреби (їжа, вода, сон, базові умови існування);
- Потреби безпеки (стабільність, захист, впевненість у завтрашньому дні);
- Соціальні потреби (дружба, приналежність до колективу);
- Потреби у повазі (визнання, статус, репутація);
- Потреби самореалізації (особистісний розвиток, реалізація потенціалу).

А. Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб стверджував, що людські потреби мають послідовний, ієрархічний характер: від фізіологічних до потреб самореалізації. Згідно з його підходом, до тих пір, поки не будуть задоволені потреби нижчого рівня (життєво необхідні умови, безпека), вищі потреби — у визнанні, повазі, творчості — не матимуть суттєвого стимулюючого ефекту [10, с. 3; 9, с. 25]. Іншою важливою смисловою концепцією є двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга, яка розділяє всі фактори, що впливають на мотивацію, на дві категорії:

Гігієнічні фактори: заробітна плата, умови праці, міжособистісні відносини, політика компанії. Їх наявність не створює мотивації, але відсутність призводить до невдоволення.

Мотиватори: досягнення, визнання, інтерес до роботи, можливість професійного зростання. Саме вони забезпечують позитивну мотивацію і сприяють підвищенню продуктивності.

Ця теорія є практично орієнтованою і часто використовується при побудові системи нематеріального стимулювання персоналу.

Також важливо відзначити теорію постановки цілей Едвіна Локка, згідно з якою мотивація працівника значною мірою визначається наявністю чітко сформульованих цілей. Вчений довів, що конкретні, складні, але досяжні цілі позитивно впливають на продуктивність, тоді як розмиті або занадто легкі завдання знижують залученість [14, с. 108; 14]. Окрему увагу слід приділити поглядам українських дослідників, зокрема А. Колота, який акцентує увагу на розширенні традиційного змісту теорій мотивації відповідно до викликів сучасного ринку праці. На думку вченого, ключову роль у формуванні трудової мотивації відіграють умови професійної самореалізації, баланс між роботою та особистим життям, гнучкість графіка, підтримка соціального добробуту та можливість впливати на робоче середовище [3, с. 21; 2, с. 49].

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації пояснюють поведінковий механізм — як саме працівники приймають рішення про зусилля, які вони готові витратити для досягнення цілей.

Найвідомішою серед них є теорія очікування Віктора Врума, згідно з якою рівень мотивації залежить від трьох ключових змінних:

- Очікування (Expectancy) — впевненість працівника, що прикладені зусилля призведуть до необхідного результату;
- Інструментальність (Instrumentality) — віра в те, що результат буде винагороджено;
- Валентність (Valence) — суб'єктивна цінність винагороди для конкретного працівника.

Врум виводить формулу мотивації:

Мотивація = Очікування × Інструментальність × Валентність.

Якщо хоча б одна зі складових дорівнює нулю, мотивація також зникає. Це підкреслює важливість системного підходу до управління мотивацією.

Досить популярною також модель Портера-Лоулера, яка розвиває і доповнює класичну теорію очікування Врума. Вона передбачає, що продуктивність праці залежить не тільки від рівня мотивації, але й від здібностей працівника і чіткості розуміння ним власної ролі в організації. Згідно з цією моделлю, задоволення потреб не є основною причиною високої продуктивності; навпаки, досягнуті результати формують ступінь задоволеності працівника, що обумовлює подальшу мотивацію [14, с. 145; 15]. У науковому дискурсі мотивація праці розглядається через призму двох основних груп теорій — змістовних і процесуальних. Змістовні теорії зосереджені на виявленні та класифікації потреб працівників, які виступають рушійними факторами їхньої діяльності. До таких належать класична піраміда потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга, а також підходи МакКлелланда і Локка [10, с. 4; 3, с. 19]. Процесуальні теорії, навпаки, акцентують увагу на механізмах мотивації, які регулюють взаємозв'язок між зусиллями працівника та очікуваними результатами, враховуючи вплив очікувань, винагород та справедливості.

Нижче наведена узагальнена таблиця 1.2 основних теорій мотивації праці з коротким описом їх ключових ідей та авторів.

Таблиця 1.2

Основні теорії мотивації праці та їх сутність

Категорія теорії	Назва теорії	Автор(и)	Основна ідея
Змістові теорії	Ієрархія потреб	Абрахам Маслоу	Потреби людини розташовані у вигляді піраміди: фізіологічні → безпека → соціальні → повага → самореалізація.
	Двофакторна теорія	Фредерік Герцберг	Розділяє фактори на мотиватори (визнання, розвиток) і гігієнічні (зарплата, умови праці). Мотиватори стимулюють продуктивність.

Продовження таблиці 1.2.

	Теорія потреб	Девід МакКлелланд	Визначає три основні потреби: досягнення, влада, приналежність, що мотивують поведінку працівника.
	Теорія постановки цілей	Едвін Локк	Мотивація залежить від конкретних, складних, але досяжних цілей і зворотного зв'язку.
Процесуальні теорії	Теорія очікування	Віктор Врум	Мотивація залежить від очікувань працівника, що його зусилля приведуть до бажаного результату і винагороди.
	Теорія справедливості	Джон Адамс	Працівник порівнює співвідношення внеску і винагороди зі співробітниками, і справедливе ставлення підвищує мотивацію.
	Комплексна модель	Лоренс Портер, Едвард Лоулер	Поєднує потреби і очікування, визначає, як винагороди і власні зусилля впливають на мотивацію.
	Теорія підкріплення	Б.Ф. Скіннер	Мотивація формується через позитивне або негативне підкріплення поведінки (нагороди і покарання).

Джерело: складено автором самостійно на основі [10, с. 59-62].

Як видно з таблиці 1.2, кожна з представлених теорій мотивації має свої особливості та підходи до розуміння рушійних сил праці. Змістовні Теорії допомагають визначити, які потреби та мотиви є пріоритетними для працівника, тоді як процесуальні теорії дозволяють зрозуміти, як саме формується мотивація через взаємодію очікувань, винагород та оцінок результатів.

Сучасні дослідження свідчать про те, що для досягнення високої ефективності в управлінні персоналом найкраще застосовувати комплексний підхід, що поєднує елементи обох груп теорій. Це дозволяє організаціям не тільки враховувати потреби співробітників, але й формувати такі умови, за яких мотивація буде стабільною і сприятиме досягненню стратегічних цілей.

Таким чином, розуміння та використання основних теорій мотивації є важливим інструментом для підвищення продуктивності праці та створення сприятливого робочого клімату в організації.

1.3. Структура та методи стимулювання праці

У сучасному менеджменті трудова мотивація розглядається як багатокомпонентна система, що включає різноманітні види стимулів, спрямованих на підвищення ефективності працівників. Вона охоплює як матеріальні, так і нематеріальні засоби заохочення, а також новітні підходи до організації праці, що враховують індивідуальні потреби та сучасні тенденції розвитку ринку праці [2, с. 47; 9, с. 30]. Загалом систему мотивації доцільно розділити на три ключові блоки: матеріальні стимули, нематеріальні стимули, гнучкі форми мотивації, що відображають останні тенденції управління персоналом і спрямовані на підтримку балансу між роботою та особистим життям [3, с. 22; 7, с. 60]. Матеріальні стимули забезпечують базову фінансову мотивацію працівника. До них відносяться заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, відсотки від продажів та інші види матеріального заохочення. Ці стимули, як правило, мають прямий зв'язок з результатами праці і є потужним фактором короткострокової мотивації, стимулюючи працівника до виконання конкретних завдань і досягнення певних показників [4, с. 67; 1, с. 56].

Нематеріальні стимули спрямовані на задоволення соціальних, професійних та емоційних потреб працівників. До них відносяться визнання досягнень,

можливість кар'єрного росту, розвиток компетенцій, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура та комфортне робоче середовище. У багатьох випадках саме ці фактори визначають лояльність персоналу та довгострокову ефективність. Гнучкі форми мотивації — це новітній напрямок, який враховує індивідуальні особливості працівників та мінливі умови праці. Вони охоплюють такі методи, як гнучкий графік роботи, віддалена робота, індивідуальні програми розробки, використання цифрових інструментів (наприклад, гейміфікація або OKR-системи).

Дослідження показують: традиційні підходи до мотивації вже недостатньо ефективні для утримання кваліфікованих кадрів. Замість цього багато компаній впроваджують гнучкі форми мотивації:

- Гнучкий графік і віддалена робота — для покращення балансу роботи і життя.
- Кар'єрні плани і навчання — інвестування у розвиток працівників стимулює їх старанність.
- Цифрові інструменти мотивації — застосування гейміфікації, OKR-систем, регулярні зворотні зв'язки в реальному часі (за допомогою HR-сервісів).

На особливу увагу заслуговують індивідуальні підходи: опитування показують, що рівень мотивації співробітників різниться, і необхідно враховувати особисті пріоритети. Наприклад, деякі працівники можуть більше цінувати можливості для навчання та саморозвитку, інші — стабільний дохід і соціальний пакет.

Сучасні методи мотивації персоналу спрямовані не тільки на забезпечення фінансової винагороди, але й на створення комфортного робочого середовища та розвиток позитивної корпоративної культури. Такий підхід заснований на усвідомленні того, що відчуття емоційного комфорту, підтримки з боку колег і керівництва, можливість самовираження і взаємоповаги в колективі відіграють ключову роль у формуванні високого рівня залученості співробітників [3, с. 22; 2, с. 49].

Для візуального узагальнення представлених елементів мотивації праці представлена схема (рис. 1.2) , що демонструє структуру сучасної системи стимулювання працівників .

Система мотивації праці

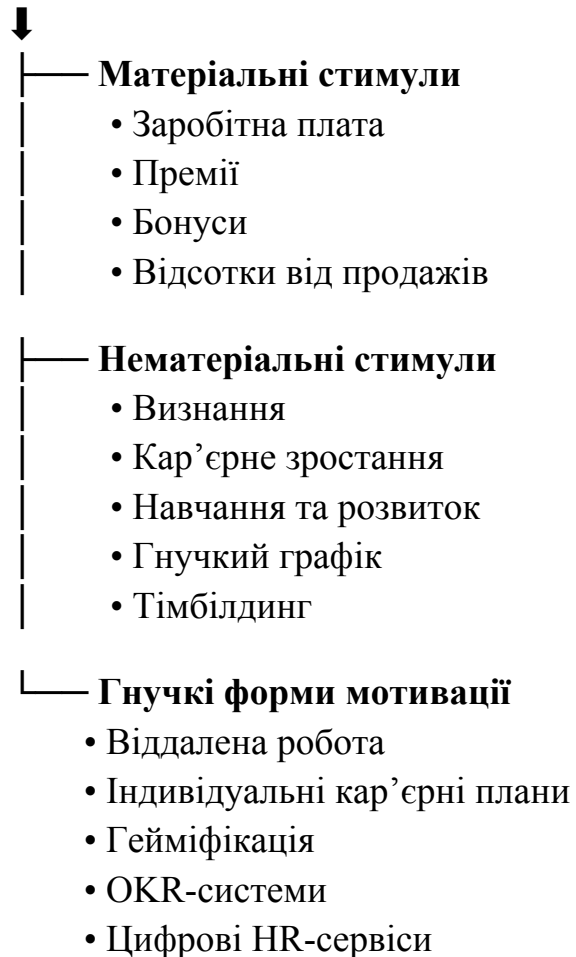


Рис. 1.2 – Структура сучасної системи мотивації праці.

Джерело: складено автором самостійно на основі [4, с. 65-69].

Згідно зі схемою, система трудової мотивації охоплює три основні компоненти: матеріальні стимули, нематеріальні стимули та гнучкі форми мотивації.

Матеріальні стимули залишаються базовим інструментом у системі управління персоналом, оскільки без задоволення первинних фінансових

потреб мотивація до праці є нестійкою. Однак в сучасних умовах вони вже не гарантують довгострокового залучення працівників.

Натомість нематеріальні методи стимулювання мають значний вплив на емоційну залученість, лояльність до організації та готовність до інноваційної діяльності. Особливу роль відіграють такі фактори, як визнання досягнень, розвиток кар'єри, створення позитивного психологічного клімату.

Гнучкі форми мотивації, засновані на індивідуалізації підходу до кожного співробітника, все частіше застосовуються в компаніях, які прагнуть не тільки залучити, але й утримати кваліфіковані кадри. У сучасних умовах, коли цифровізація, гібридні моделі зайнятості та дистанційна робота змінюють підходи до організації праці, традиційних інструментів стимулювання вже недостатньо для забезпечення високої залученості працівників [5, с. 80; 3, с. 23]. Гнучкість полягає в можливості адаптації умов праці до індивідуальних потреб працівника: це може бути змінний графік, неповна зайнятість, можливість працювати з дому, індивідуальні траєкторії розвитку або участь у прийнятті управлінських рішень. Як зазначає С. Співак, сучасна мотиваційна система повинна не тільки заохочувати до продуктивної праці, але й формувати позитивний досвід працівника (*employee experience*), що безпосередньо впливає на його лояльність та ефективність [11, с. 278].

Все частіше гнучкі моделі мотивації реалізуються через інструменти гейміфікації, коучингу, систем внутрішнього наставництва, персоналізованого навчання та нетипових способів заохочення, які виходять за рамки класичних премій та надбавок. Ці інструменти дозволяють формувати емоційний зв'язок працівника з організацією, що, в свою чергу, забезпечує сталість в команді і зниження плинності кадрів [12, с. 18; 15]. Таким чином, ефективна система мотивації в сучасних умовах повинна бути комплексною, адаптивною та індивідуалізованою, щоб відповідати як стратегічним потребам організації, так і особистим очікуванням співробітників. Тільки поєднання різних методів матеріального та

нематеріального стимулювання, орієнтованих на довгострокову перспективу, забезпечує стабільне зростання продуктивності праці та стратегічний розвиток підприємства [4, с. 68; 1, с. 57].

Сучасна система стимулювання праці динамічна і багатовимірна, оскільки повинна враховувати не тільки економічні, а й соціально-психологічні аспекти. Все частіше підкреслюється необхідність персоналізації підходів до мотивації.

Однією з провідних тенденцій є впровадження індивідуальних мотиваційних програм, адаптованих до особистих цінностей, потреб і життєвих обставин працівника.

Актуальні підходи до стимулювання праці:

- Компетентнісна мотивація

Орієнтована на розвиток навичок і професіоналізму. Працівники мотивуються через участь у сертифікованих тренінгах, освітніх програмах, стажуваннях. Компанії, які інвестують у розвиток персоналу, отримують більш лояльних і продуктивних співробітників.

- Мотивація через автономію

Надання більшої свободи у прийнятті рішень, управлінні часом, способах виконання завдань. Це формує довіру, підвищує відповідальність і задоволення від роботи.

- Мотивація через залученість (engagement motivation)

Передбачає активну участь працівників у внутрішніх процесах — зокрема, у прийнятті рішень, плануванні, дискусіях. Людина, яка відчуває вплив на розвиток організації, більш мотивована до якісної праці.

- Мотивація через визнання (recognition programs)

Це ефективна стратегія, коли компанія формалізує процедури подяки, публічного визнання, нагород. Наприклад, в деяких організаціях щомісяця

вибирають «Кращого співробітника», або відзначають проектні досягнення на корпоративних платформах.

- Гейміфікація процесів

Впровадження ігрових елементів у повсякденну діяльність співробітників (бали, рівні, рейтинги, бейджі) стимулює не тільки продуктивність, але й командну залученість, особливо серед молодих поколінь.

- Баланс «робота-життя» (Work-Life Balance)

Забезпечується через:

- Гнучкий або скорочений графік
- Можливість віддаленої роботи
- Підтримку психологічного здоров'я
- Відшкодування витрат на спорт, медицину чи навчання

Багато міжнародних компаній, включаючи Google, Microsoft, L'Oréal, активно застосовують поєднання традиційних і сучасних методів мотивації персоналу, що дозволяє підвищити залученість співробітників і стимулювати їх до інноваційної діяльності. Такий підхід демонструє ефективність комплексної мотиваційної політики, в основі якої лежить гнучкість, індивідуалізація та визнання цінності кожного співробітника [15; 14]. З метою кращого розуміння структури сучасної системи стимулювання праці доцільно представити її у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.3). Вона відображає основні напрямки впливу на трудову мотивацію працівників, класифіковані за типами стимулів – матеріальними, нематеріальними та сучасними гнучкими інструментами.

Такий підхід дозволяє системно оцінити елементи мотивації, що забезпечують ефективне управління персоналом в умовах динамічного зовнішнього середовища. Представлено схему рис. 1.3.

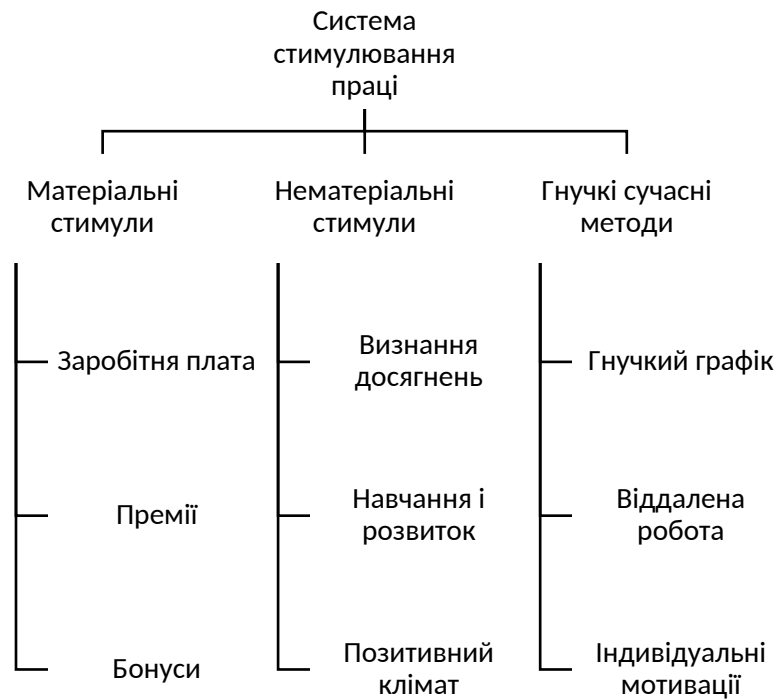


Рис. 1.3. Структура системи стимулювання праці

Джерело: складено автором самостійно на основі [11, с. 273-281].

Сучасна система стимулювання праці заснована на принципах комплексного підходу, що передбачає гармонійне поєднання матеріальних, нематеріальних і гнучких методів мотивації. Така система дозволяє максимально враховувати індивідуальні потреби працівників, їх очікування, спосіб життя, кар'єрні цілі та рівень професійної зрілості, що в результаті сприяє підвищенню зацікавленості в досягненні цілей підприємства [4, с. 66; 3, с. 23]. Матеріальні стимули забезпечують базовий рівень задоволення потреб, нематеріальні — формують внутрішню мотивацію і позитивний емоційний клімат, а гнучкі методи дозволяють адаптувати систему мотивації до змін зовнішнього середовища і специфіки конкретної організації. Такий комплексний підхід сприяє зростанню продуктивності, зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

В результаті дослідження структури і методів стимулювання праці встановлено, що ефективна мотиваційна система повинна ґрунтуватися на поєднанні матеріальних, нематеріальних і сучасних гнучких стимулів. Матеріальне стимулювання забезпечує базовий рівень задоволення потреб працівників, тоді як нематеріальні фактори сприяють формуванню емоційної залученості, лояльності та внутрішньої мотивації. Впровадження індивідуальних підходів, цифрових інструментів та програм професійного розвитку дозволяє підвищити ефективність використання трудового потенціалу.

Отже, формування адаптивної, цілісної та соціально орієнтованої системи стимулювання праці є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних завдань.

1.4. Вплив мотивації на ефективність діяльності підприємства

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою, постійними технологічними змінами та нестабільною економічною ситуацією, роль людського капіталу як стратегічного ресурсу стає все більш очевидною.

Одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність використання даного ресурсу, є ефективна система мотивації персоналу. Вона безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їх ініціативність, дисципліну, задоволеність роботою, а отже — і на загальну продуктивність підприємства.

Згідно з дослідженнями В. Ігнатюка і Г. Тунісу, мотивація є не тільки внутрішньою потребою працівника в дії, але й одним із інструментів стратегічного управління, який впливає на здатність організації адаптуватися

до змін зовнішнього середовища [5, с. 76]. Системне впровадження мотиваційних механізмів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства як на локальному, так і на глобальному рівнях.

Класичні дослідження в області HRM показують, що співробітники, які відчувають себе цінними і бачать перспективи розвитку, готові докласти додаткових зусиль і залишатися в компанії навіть у складні періоди. Зокрема, Зеленько Г.І. і Ганжурова Л.Ю. відзначають, що системна мотиваційна політика сприяє формуванню стабільного внутрішнього клімату, підвищує продуктивність праці та знижує рівень конфліктності [4, с. 66].

Одним з найефективніших підходів у сучасних умовах є індивідуалізація мотивації. Дослідження С. Співака, Л. Галиняк і Б. Мариняка доводить, що персоналізовані мотиваційні програми, які враховують індивідуальні потреби працівників (вікові особливості, соціальні установки, тип особистості тощо), мають набагато більший вплив на результативність, ніж універсальні підходи [11, с. 278–279].

Наприклад, молоді фахівці частіше цінують можливості професійного зростання та навчання, тоді як старші працівники віддають перевагу стабільності, медичному страхуванню або преміям.

Практичні приклади компаній, які впровадили комплексну мотиваційну систему, також підтверджують її ефективність. Наприклад, в міжнародній компанії Google значна увага приділяється нематеріальним стимулам — свободі вибору завдань, автономії у прийнятті рішень, розвитку творчого потенціалу. Це дозволило компанії підтримувати високу інноваційну активність співробітників протягом десятиліть.

За даними Gallup, підприємства з високим рівнем залучення персоналу отримують на 21% вищу продуктивність і на 22% більшу прибутковість.

Крім того, мотивація тісно пов'язана з такими показниками, як:

- Клієнтоорієнтованість — мотивований співробітник прагне надати якісний сервіс, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів і формування лояльної аудиторії.
- Інноваційність — наявність стимулів до розвитку спонукає співробітників висловлювати нові ідеї, вдосконалювати процеси та підвищувати ефективність виробництва або обслуговування.
- Організаційна гнучкість — персонал, залучений до прийняття рішень і задоволений умовами праці, легше адаптується до інновацій, змін у структурі або технологіях.

М. Армстронг підкреслює, що система мотивації повинна бути багатокомпонентною і динамічною, тобто змінюватися відповідно до умов середовища і стратегічних цілей організації [14]. Тільки в цьому випадку вона виконує не тільки функцію стимулювання продуктивності, але й роль елемента корпоративної культури, яка формує довіру, партнерство і загальну відповідальність за результат. У сфері послуг, зокрема в закладах краси, мотивація працівників набуває ще більшого значення. Тут якість послуг безпосередньо залежить від ставлення персоналу до роботи, рівня його професіоналізму та бажання розвиватися. Висока плинність кадрів, яка часто характерна для даної сфери, багато в чому обумовлена відсутністю ефективних мотиваційних інструментів. Впровадження бонусних програм за повторні візити клієнтів, систем навчання та кар'єрного росту дозволяє не тільки утримати співробітників, але й створити стабільну команду, яка забезпечує постійний рівень якості. В рамках оцінки впливу системи мотивації на результати діяльності підприємства важливо враховувати кількісні показники, що відображають як кадрову стабільність, так і економічну ефективність. Зокрема, аналіз динаміки основних показників салону краси «BossTon» за останні роки дозволяє простежити зв'язок між впровадженням мотиваційних заходів і загальними результатами роботи підприємства. Дані свідчать про поліпшення фінансових показників, зниження плинності кадрів і зростання задоволеності персоналу.

Вплив мотиваційної політики на основні показники діяльності салону краси
«BossTon»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна 2021–2023
Середня кількість клієнтів/місяць	480	530	620	+29,2%
Рівень задоволеності персоналу (%)	72	80	87	+15 п.п.
Плинність кадрів (%)	26	18	12	–14 п.п.
Середня продуктивність (грн/працівник/міс)	18 500	21 000	24 200	+30,8%
Кількість повторних клієнтів (%)	40	47	54	+14 п.п.

Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішніх звітів підприємства

Ця таблиця демонструє поступове поліпшення показників, що корелює з впровадженням нових форм матеріального та нематеріального стимулювання: бонусів за повторні візити клієнтів, премій за участь у маркетингових кампаніях, а також ініціатив у сфері професійного розвитку. Зниження рівня плинності персоналу свідчить про зростання лояльності співробітників, а збільшення частки повторних клієнтів — про підвищення якості обслуговування.

Таким чином, можна зробити висновок, що мотиваційна система, адаптована до потреб персоналу та цілей підприємства, є важливим чинником підвищення загальної ефективності діяльності.

Отже, мотивація – це не тільки засіб стимулювання до праці, а й важливий інструмент стратегічного управління персоналом, який безпосередньо впливає на всі аспекти діяльності підприємства.

Успішні організації сьогодні — це ті, хто не тільки забезпечує оплату праці, але й формує умови для особистого та професійного розвитку, підтримує відкритість, гнучкість і довіру між усіма рівнями управління.

РОЗДІЛ II . ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В САЛОНІ «BossTon»

2.1. Загальна характеристика салону «BossTon» та його персоналу

Салон краси «BossTon» розташований в місті Дніпро і функціонує як приватна сервісна компанія, що надає широкий спектр косметологічних і перукарських послуг. Заклад позиціонує себе як простір преміум-класу, орієнтований на надання високоякісних послуг, створення комфортної атмосфери для клієнтів і забезпечення індивідуального підходу.

Салон краси «BossTon» (м. Дніпро) — це приватне підприємство, що функціонує в галузі індустрії краси. Заснований більше п'яти років тому, салон впевнено зарекомендував себе на ринку надання косметологічних, перукарських та естетичних послуг. Основним завданням компанії є надання високоякісного сервісу, який відповідає сучасним стандартам і вимогам клієнтів.

Салон має вигідне розташування, що забезпечує йому стабільний потік клієнтів. Інтер'єр приміщення розроблений таким чином, щоб створити атмосферу затишку, комфорту та естетичного задоволення. Просторі зали, сучасне обладнання, зручне зонування робочих місць — все це сприяє ефективному обслуговуванню клієнтів і комфортній роботі персоналу.

Всі співробітники мають відповідну освіту, проходили навчання та підвищення кваліфікації, багато хто має сертифікати міжнародного рівня.

Основна форма організації праці — індивідуальна, проте діяльність кожного працівника координується через адміністратора салону, який відповідає за графік, комунікацію з клієнтами, вирішення організаційних питань і підтримку дисципліни.

Робочий процес в салоні організований в змінному режимі, в залежності від кількості записів, сезонності і навантаження. Гнучкий графік дозволяє

враховувати індивідуальні особливості співробітників, що також є важливою умовою мотивації персоналу.

Основні напрями діяльності салону включають:

- стрижки, укладки та фарбування волосся;
- манікюр і педикюр;
- косметологічні послуги (догляд за шкірою, чистки обличчя, ін'єкційні методики);
- супутні послуги, такі як депіляція, оформлення брів тощо.

У штаті компанії працює близько 15–20 осіб. До складу персоналу входять:

- майстри перукарського мистецтва;
- майстри манікюру та педикюру;
- косметолог;
- адміністратор;
- допоміжний технічний персонал (прибиральниця, комірник, технічний фахівець).

У таблиці 2.1 – Структура персоналу салону краси «BossTon» нижче наведено поточний штатний склад працівників.

Таблиця 2.1.

Структура персоналу салону краси «BossTon» (укладено автором)

Категорія персоналу	Кількість працівників	Основні обов'язки
Майстри-перукарі	4	Стрижки, фарбування, укладки
Майстри манікюру/педикюру	3	Нігтьовий сервіс, SPA-догляд

Продовження таблиці 2.1

Косметолог	2	Догляд за шкірою обличчя, чистки, маски, пілінги
Адміністратор	2	Запис клієнтів, комунікація, обслуговування на рецепції
Допоміжний персонал	2	Прибирання, технічне забезпечення
Масажисти	4	Масажист проводить різні види масажу (розслаблюючий, лікувальний, антицелюлітний тощо)
Тату майстер	1	Створення індивідуальних татуювань та перманентного макіяжу
Бровісти	2	формує ідеальні брови, підбираючи форму та колір відповідно до типу клієнта
Усього	20	

Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішніх даних салону краси «BossTon»

Як видно з таблиці, основну частину персоналу складають фахівці, які безпосередньо надають послуги клієнтам. Це підтверджує залежність прибутковості салону від професійної підготовки та мотивації персоналу.

Конкуренція в індустрії краси, зокрема в сфері надання послуг салонами, надзвичайно висока, оскільки споживач має широкий вибір альтернатив. В

умовах ринкової насиченості вирішальними факторами для клієнта стають не тільки цінові пропозиції, а й якість обслуговування, рівень сервісу, професіоналізм персоналу, атмосфера закладу, зручність розташування, імідж бренду і репутація в медіа-середовищі [6, с. 233; 3, с. 846].

У таких умовах «людський капітал» стає головним активом салону краси. Як підкреслює В.А. Кравченко, саме ефективне використання трудових ресурсів формує конкурентну перевагу на ринку послуг, забезпечує стабільний розвиток підприємства і дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [6, с. 238].

Важливо відзначити, що основна частина доходу салону краси часто формується за рахунок постійної клієнтської бази, яка є результатом якісного обслуговування та особистого підходу до кожного клієнта. Саме тому залучення нових відвідувачів і утримання постійних тісно пов'язані з мотивацією і кваліфікацією персоналу, що відповідає сучасним уявленням про роль людського фактора в сервісному бізнесі [5, с. 77; 3, с. 22].

Клієнтський досвід (Customer Experience) у цій сфері є прямим відображенням професійної поведінки співробітника, його ставлення до справи, внутрішньої зацікавленості та емоційної залученості, що залежить від ефективної системи стимулювання праці.

Як відзначають С.Д. Цимбаляк і О.В. Байда, рівень мотивації працівника безпосередньо впливає на якість обслуговування, що, в свою чергу, формує лояльність клієнтів і позитивну ділову репутацію підприємства [12, с. 15; 1, с. 55].

З огляду на специфіку галузі, основними чинниками успішності діяльності салону є:

- професіоналізм працівників;
- стабільність кадрового складу;
- рівень задоволеності працівників умовами праці та мотиваційними стимулами;

- якісне управління та внутрішня комунікація.

У сфері послуг, особливо в б'юті-секторі, саме людський фактор стає визначальним. Незалежно від рівня технічного обладнання або маркетингових стратегій, саме контакт з клієнтом і якість надання послуг визначають конкурентні переваги закладу. Тому система мотивації персоналу має вирішальне значення.

Керівництво салону «BossTon» усвідомлює необхідність ефективної системи управління персоналом. Основні напрямки кадрової політики включають:

- створення привабливих умов праці;
- гнучке стимулювання результатів діяльності;
- надання можливостей для професійного розвитку;
- підтримання позитивного мікроклімату в колективі.

З метою виявлення ключових факторів, які найбільше впливають на рівень мотивації працівників салону краси «BossTon», було проведено анкетне опитування серед персоналу. У процесі опитування співробітникам було запропоновано оцінити, які з можливих стимулів вони вважають найбільш значущими у своїй трудовій діяльності.

Отримані результати дозволяють сформулювати уявлення про реальні потреби працівників, ступінь їх задоволеності умовами праці, а також виявити пріоритетні напрямки вдосконалення системи мотивації в організації.

Результати дослідження представлені у вигляді діаграми (рис 2.1) нижче.

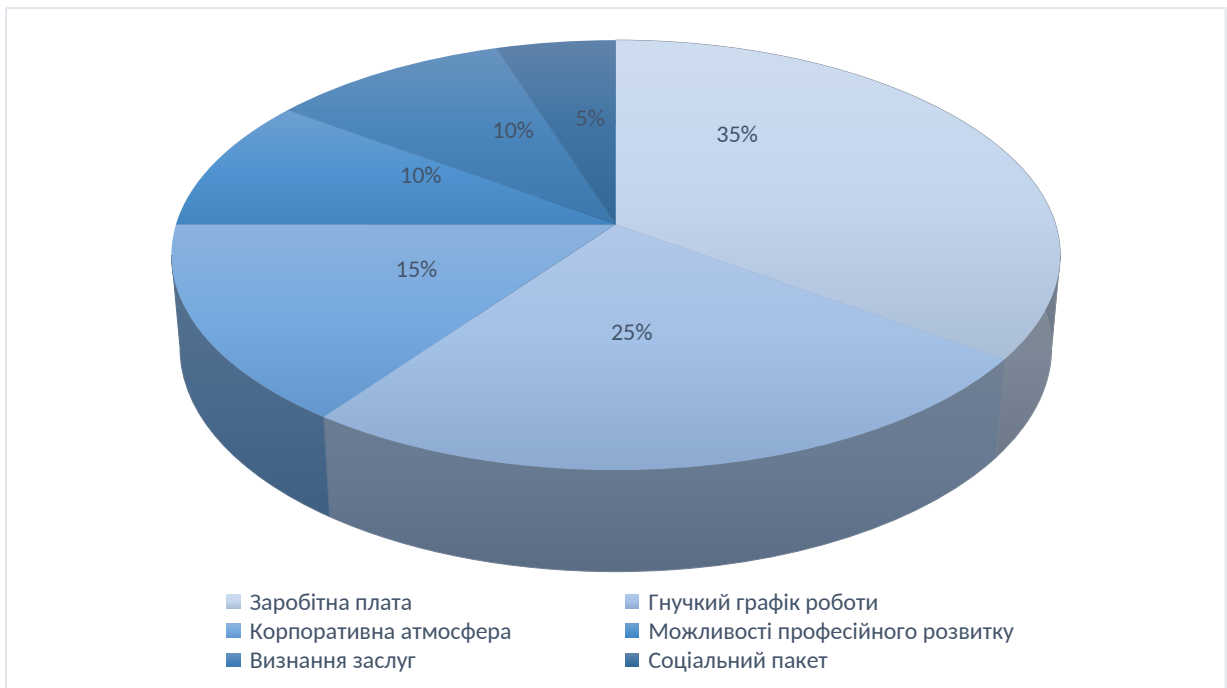


Рис. 2.1 — Результати опитування щодо важливості мотиваційних факторів
Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішніх даних салону краси «BossTon»

Як видно з діаграми, найвищу оцінку отримали матеріальні стимули, зокрема заробітна плата, яка є основним чинником задоволення основних потреб працівників. На другому місці за важливістю - гнучкий графік роботи, що свідчить про актуальність забезпечення work-life balance в сучасних умовах.

Співробітники дуже цінують корпоративну атмосферу, яка включає в себе сприятливий психологічний клімат, підтримку і доброзичливість в колективі. Ці фактори суттєво впливають на їх мотивацію та залученість до роботи [3, с. 18]. Визнання заслуг, можливості професійного розвитку та соціальний пакет також мають важливе значення, але вимагають більш активної уваги з боку керівництва для підвищення ефективності мотивації персоналу [3, с. 20; 2, с. 50].

Результати підтверджують важливість комплексного підходу до системи мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, орієнтуючись на реальні очікування та потреби працівників.

Як видно з діаграми, найбільше значення для персоналу має заробітна плата (35%), що підтверджує пріоритетність матеріального стимулювання. На другому місці — гнучкий графік роботи (25%), що свідчить про важливість балансу між роботою та особистим життям. Корпоративна атмосфера також відіграє важливу роль (15%), адже приємне робоче середовище позитивно впливає на лояльність і стабільність команди.

Інші фактори — можливості професійного розвитку, визнання заслуг і соціальні гарантії — мають менший, але все ж значний вплив.

Загалом, результати опитування підтверджують необхідність поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів у системі мотивації для досягнення високої ефективності праці та утримання персоналу.

Однак, незважаючи на заявлені цілі, на практиці спостерігаються певні труднощі. Зокрема, як показують внутрішні спостереження та неформальні опитування, співробітники салону відзначають такі проблеми:

- нерівномірне навантаження протягом тижня;
- недостатній рівень матеріального стимулювання;
- обмежені можливості для навчання та підвищення кваліфікації;
- емоційне вигорання через інтенсивний графік.

Ці фактори безпосередньо впливають на загальну ефективність діяльності підприємства. Висока плинність кадрів, що спостерігалася в попередні роки, ставить під загрозу стабільність клієнтського потоку і якість послуг. Саме тому проведення глибокого аналізу діючої системи мотивації в салоні «BossTon» є необхідною умовою для розробки стратегічних рішень щодо поліпшення управління персоналом.

У межах цього дослідження буде проаналізовано:

- діючу систему мотивації працівників (матеріальні та нематеріальні стимули);

- ефективність комунікації між керівництвом і персоналом щодо очікувань та оцінювання результатів роботи;
- рівень задоволеності працівників своєю роботою;
- кореляцію між мотивацією та результативністю праці.

Методологічною основою аналізу є застосування таких інструментів:

- анкетування та інтерв'ювання персоналу;
- аналіз внутрішніх документів (графіків роботи, системи оплати, преміювання);
- порівняльний аналіз з іншими аналогічними салонами у регіоні;
- SWOT-аналіз чинної системи мотивації.

Окрему увагу слід приділити матеріальному аспекту мотивації, зокрема розміру заробітної плати, бонусів, премій та відсотків від виконаних послуг. У сфері краси часто застосовується відсоткова форма оплати, за якою майстер отримує частину доходу від наданих послуг, зазвичай в межах 30–50% [12, с. 12]. У той же час важливо дослідити, наскільки така система задовольняє працівників і стимулює їх до професійного зростання [11, с. 275].

Також буде проаналізовано використання нематеріальних стимулів: гнучкий графік, комфортні умови праці, участь у майстер-класах, подяки та визнання, неформальні заходи тощо.

Важливо, щоб система мотивації була не лише привабливою для персоналу, а й ефективною для бізнесу. Вона має забезпечувати:

- зростання продуктивності праці;
- покращення якості обслуговування;
- зменшення рівня плинності кадрів;
- підвищення лояльності персоналу до компанії.

Отже, загальна характеристика салону «BossTon» дозволяє сформулювати основні фактори, які необхідно враховувати при оцінці

мотиваційної системи. Наступні підрозділи роботи будуть спрямовані на аналіз конкретних елементів цієї системи, визначення її сильних і слабких сторін, а також розробку рекомендацій щодо її вдосконалення.

Однак у процесі функціонування підприємства виникають труднощі, пов'язані з мотивацією. Наприклад, деякі співробітники виявляють невдоволення рівнем заробітної плати, інші вказують на перевантаження, особливо в періоди свят або рекламних кампаній. Також відчувається потреба в більш чіткому плануванні кар'єрного розвитку, можливостях підвищення кваліфікації за рахунок роботодавця.

Керівництво салону прагне мінімізувати плинність кадрів, що є типовою проблемою в сфері послуг краси через високу конкуренцію і стресові умови праці. За останні два роки спостерігається стабілізація персоналу, що частково стало результатом впровадження змін у систему мотивації. Зокрема, в салоні була впроваджена бонусна система для лояльних співробітників, яка стимулює їх залишатися в компанії і досягати кращих результатів. Крім того, покращено умови праці, оновлено інструменти та обладнання, що підвищило комфорт роботи. Важливою складовою мотивації стали заохочення у вигляді безкоштовних навчальних курсів, що сприяють професійному розвитку майстрів і зміцненню їх лояльності до компанії [11, с. 278; 3, с. 20; 9, с. 45].

Таким чином, на даний момент салон «BossTon» демонструє стабільний розвиток. Він має сформовану клієнтську базу, позитивну репутацію професійного закладу, а також великий потенціал для розширення. У той же час система мотивації працівників вимагає регулярного перегляду та адаптації з урахуванням змін ринкової кон'юнктури, очікувань співробітників та стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволить зберегти конкурентоспроможність салону і підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів [5, с. 78; 12, с. 15; 2, с. 50].

Подальший аналіз у цьому розділі буде присвячений виявленню сильних і слабких сторін діючої системи мотивації, її впливу на ефективність праці працівників, а також на загальний рівень обслуговування клієнтів і конкурентоспроможність підприємства.

Важливим елементом управління персоналом є аналіз особливостей внутрішньої організаційної культури, яка також впливає на рівень мотивації співробітників. У салоні «BossTon» склалася дружня атмосфера взаємоповаги, яку підтримує керівництво. Співробітники активно взаємодіють між собою, допомагають один одному у вирішенні складних ситуацій, що особливо важливо в клієнтоорієнтованому середовищі.

Організаційна культура салону заснована на ключових цінностях, таких як професіоналізм, чесність, відповідальність, командний дух і орієнтація на досягнення результату. Керівництво підтримує відкрите спілкування, створюючи середовище, в якому співробітники можуть вільно висловлювати свої пропозиції та зауваження, не боячись бути неправильно зрозумілими або проігнорованими. Такий підхід сприяє формуванню довіри та підвищенню залученості персоналу, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи колективу та рівень задоволеності клієнтів [3, с. 21; 9, с. 48; 8, с. 120]. Ще одним важливим фактором є забезпечення умов для професійного зростання. У салоні практикується участь працівників у навчальних семінарах, вебінарах, майстер-класах. Деякі з них організовують керівництво, інші — ініціюються самими працівниками. Участь у таких заходах не тільки підвищує рівень кваліфікації персоналу, але й мотивує співробітників залишатися в колективі та підвищувати свій рівень майстерності.

Система оцінки праці співробітників в «BossTon» в даний час є неформальною. Основними критеріями є кількість обслуговуваних клієнтів, обсяг наданих послуг, рівень задоволеності клієнтів (згідно з відгуками), а також участь у внутрішньому житті колективу. У той же час відсутність чітко

структурованої системи оцінки створює простір для суб'єктивності, що в деяких випадках може знизити рівень мотивації, особливо якщо працівники не розуміють, за якими критеріями формується винагорода.

Також в салоні відсутня чітка ієрархія просування по службі. Через обмежений масштаб підприємства можливості вертикального кар'єрного росту обмежені. Однак можлива горизонтальна диференціація: наприклад, перехід з категорії новачка в категорію топ-майстра, що супроводжується збільшенням відсотка від наданих послуг і пріоритетом у розподілі клієнтів. Іншим аспектом є забезпечення психологічного комфорту на робочому місці. Керівництво звертає увагу на психологічний стан працівників, але не веде систематичного моніторингу цього фактора. Наявність конфліктів або емоційного вигорання зазвичай вирішується ситуативно, що не завжди є ефективним підходом у довгостроковій перспективі.

Також варто звернути увагу на систему управління змінами в салоні. Кожна зміна, яка стосується роботи персоналу — наприклад, коригування графіка роботи, впровадження нових правил обліку або системи премій — не завжди проходить з попереднім обговоренням з працівниками. Такий підхід може призвести до нерозуміння або навіть неприйняття нововведень, що негативно впливає на мотивацію співробітників та їх залученість до роботи [3, с. 22; 9, с. 75]. Врахування думки персоналу при впровадженні змін є важливим чинником підвищення ефективності мотиваційних заходів та підтримки позитивного робочого клімату [8, с. 130]. З огляду на викладене, можна зробити висновок, що салон «BossTon» має міцний кадровий потенціал і сформовану корпоративну культуру, проте є й певні виклики, що вимагають вдосконалення управлінських підходів до мотивації. Це, зокрема, формалізація системи оцінювання, вдосконалення комунікацій щодо змін, розвиток програм підтримки психологічного благополуччя працівників.

2.2. Існуюча система мотивації праці персоналу салону

Система мотивації праці в салоні краси «BossTon» є ключовим інструментом управління персоналом, оскільки саме ефективна мотивація дозволяє досягти високих результатів у сфері обслуговування клієнтів, підвищити якість наданих послуг і зберегти стабільний кадровий склад. Враховуючи, що діяльність салону безпосередньо пов'язана з людьми і залежить від кваліфікації, настрою та зацікавленості персоналу, правильно побудована мотиваційна система є запорукою ефективності всього бізнесу.

На сьогоднішній день мотиваційна система в «BossTon» включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Основними компонентами матеріальної мотивації є: заробітна плата, премії, бонуси, система відсотків від наданих послуг, оплата понаднормової роботи, можливість додаткового заробітку через продаж супутніх товарів (косметика, засоби догляду тощо).

Заробітна плата працівників салону формується за змішаним принципом: є фіксована частина і змінна, яка залежить від кількості обслуговуваних клієнтів і вартості наданих послуг. Такий підхід стимулює персонал працювати більш інтенсивно і якісно, адже рівень доходу безпосередньо залежить від результатів праці.

Нематеріальна мотивація представлена широким спектром заходів: створення комфортного робочого середовища, підтримка дружньої атмосфери в колективі, надання можливості для професійного розвитку, участь у навчальних семінарах, внутрішні конкурси професійної майстерності, гнучкий графік роботи, моральне заохочення з боку керівництва та колег.

На окрему увагу заслуговує система бонусів і премій, яка відіграє важливу роль у стимулюванні співробітників. Співробітники можуть отримувати додаткову винагороду за залучення нових клієнтів, позитивні відгуки в соціальних мережах, участь у рекламних кампаніях салону, а також за досягнення індивідуальних цілей [3, с. 19; 2, с. 48]. Наприклад, майстри, які мають найбільшу кількість повторних записів від клієнтів, отримують премії

у вигляді грошових виплат або сертифікатів на відпочинок, що підвищує їх мотивацію та залученість до роботи [7, с. 60]. Така система заохочення сприяє формуванню лояльності персоналу та поліпшенню якості обслуговування клієнтів.

Керівництво салону також заохочує розвиток персоналу. Працівникам компенсують витрати на підвищення кваліфікації, участь у профільних тренінгах, курсах. Така практика не тільки сприяє зростанню професійного рівня, але й зміцнює лояльність до компанії.

Крім того, в «BossTon» існує система морального стимулювання: регулярні зустрічі з обговорення досягнень, подяки в присутності колективу, грамоти, внутрішні рейтинги. Особливо популярні святкові заходи, дні народження, спільні корпоративи, які створюють атмосферу згуртованості та взаємної підтримки.

Однак, незважаючи на позитивні елементи, в системі мотивації є і певні недоліки. Наприклад, деякі співробітники висловлюють стурбованість непрозорістю розрахунків бонусів, відсутністю чіткої системи оцінки результатів, а також обмеженими можливостями кар'єрного росту. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної політики.

Важливо також відзначити, що мотиваційна система не є універсальною для всіх працівників. Наприклад, майстри, які працюють з високим навантаженням, очікують фінансового визнання, тоді як молоді працівники більше зацікавлені в можливостях навчання та професійного зростання. Це вимагає гнучкого підходу та адаптації стимулів до потреб кожного співробітника.

В результаті можна стверджувати, що існуюча система мотивації праці в салоні «BossTon» досить розвинена, але вимагає деякого вдосконалення, зокрема – формалізації окремих процесів, поліпшення комунікації щодо умов премій, розширення програм психологічної підтримки та кар'єрного розвитку. Все це дозволить не тільки зберегти ключових фахівців, але й залучити нових талановитих працівників.

Система мотивації праці в салоні краси «BossTon» є ключовим інструментом управління персоналом, оскільки саме ефективна мотивація дозволяє досягти високих результатів у сфері обслуговування клієнтів, підвищити якість наданих послуг і зберегти стабільний кадровий склад. Враховуючи, що діяльність салону безпосередньо пов'язана з людьми і залежить від кваліфікації, настрою та зацікавленості персоналу, правильно побудована мотиваційна система є запорукою ефективності всього бізнесу.

На сьогоднішній день мотиваційна система в «BossTon» включає як матеріальні, так і нематеріальні елементи. На рис. 2.2 зображена діаграма про розподіл елементів мотивації працівників салону «BossTon».

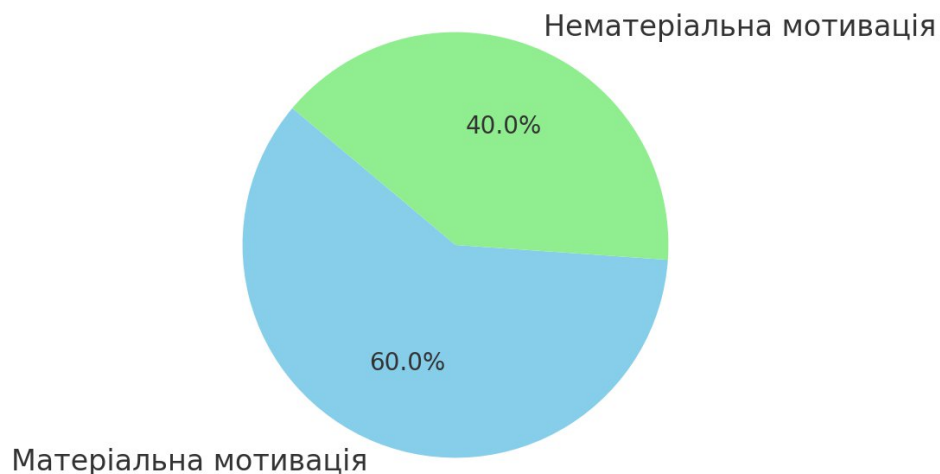


Рис. 2.2. Розподіл елементів мотивації працівників салону «BossTon».

Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішніх даних салону краси «BossTon»

Основними компонентами матеріальної мотивації є: заробітна плата, премії, бонуси, система відсотків від наданих послуг, оплата понаднормової роботи, можливість додаткового заробітку через продаж супутніх товарів (косметика, засоби догляду тощо).

Заробітна плата працівників салону формується за змішаним принципом: складається з фіксованої частини і змінної, що залежить від кількості обслуговуваних клієнтів і вартості наданих послуг. Такий підхід стимулює персонал працювати більш інтенсивно і якісно, оскільки рівень доходу безпосередньо пов'язаний з результатами їхньої праці [3, с. 20; 7, с. 61]. Це сприяє підвищенню мотивації працівників та підвищенню загальної ефективності роботи салону [2, с. 49]. Нематеріальна мотивація представлена широким спектром заходів: створення комфортного робочого середовища, підтримка дружньої атмосфери в колективі, надання можливості для професійного розвитку, участь у навчальних семінарах, внутрішні конкурси професійної майстерності, гнучкий графік роботи, моральне заохочення з боку керівництва та колег.

На окрему увагу заслуговує система бонусів і премій. Співробітники можуть отримувати додаткову винагороду за залучення нових клієнтів, позитивні відгуки в соціальних мережах, участь у рекламних кампаніях салону, досягнення індивідуальних цілей. Наприклад, майстри, які мають найбільшу кількість повторних записів від клієнтів, отримують премії у вигляді грошових виплат або сертифікатів на відпочинок.

Керівництво салону також заохочує розвиток персоналу. Працівникам компенсують витрати на підвищення кваліфікації, участь у профільних тренінгах, курсах. Така практика не тільки сприяє зростанню професійного рівня, але й зміцнює лояльність до компанії.

Крім того, в «BossTon» існує система морального стимулювання: регулярні зустрічі з обговорення досягнень, подяки в присутності колективу, грамоти, внутрішні рейтинги. Особливо популярні святкові заходи, дні народження, спільні корпоративи, які створюють атмосферу згуртованості та взаємної підтримки.

Однако, незважаючи на позитивні сторони, система мотивації має певні недоліки. Зокрема, деякі співробітники виражають занепокоєння через непрозорість розрахунків бонусів, відсутність чіткої

системы оценки результатов, а также ограниченных возможностей для карьерного роста [11, с. 277; 3, с. 22]. Такие факторы могут снижать уровень мотивации и влиять на общую эффективность работы персонала [10, с. 4]. Поэтому важно совершенствовать эти аспекты для обеспечения большей прозрачности и развития сотрудников. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної політики.

Важливо також відзначити, що мотиваційна система не є універсальною для всіх працівників. Наприклад, майстри, які працюють з високим навантаженням, очікують фінансового визнання, тоді як молоді працівники більше зацікавлені в можливостях навчання та професійного зростання. Це вимагає гнучкого підходу та адаптації стимулів до потреб кожного співробітника.

В результаті можна стверджувати, що існуюча система мотивації праці в салоні «BossTon» досить розвинена, але вимагає деякого вдосконалення, зокрема – формалізації окремих процесів, поліпшення комунікації щодо умов премій, розширення програм психологічної підтримки та кар'єрного розвитку. Все це дозволить не тільки зберегти ключових фахівців, але й залучити нових талановитих працівників.

2.3. Оцінка впливу системи мотивації на результати діяльності салону «BossTon»

Ефективна система трудової мотивації є ключовим фактором підвищення продуктивності персоналу, зниження плинності кадрів, поліпшення клієнтського сервісу та загального розвитку підприємства.

Салон краси «BossTon», як представник сфери послуг, багато в чому залежить від людського капіталу — саме кваліфіковані, задоволені та мотивовані працівники.

У цьому підрозділі буде проведено оцінку впливу існуючої системи мотивації на результати діяльності салону за допомогою комплексного підходу, що

включає як кількісні, так і якісні критерії. До кількісних показників відносяться фінансові результати, такі як обсяг доходів, рівень прибутковості та динаміка клієнтської бази. Якісні критерії охоплюють рівень задоволеності персоналу, продуктивність праці, а також ступінь залученості та мотивації співробітників [11, с. 275; 12, с. 15].

Вплив на кадрову стабільність

Одним із показників ефективної системи мотивації є рівень плинності кадрів. До 2022 року салон «BossTon» стикався з досить високим рівнем кадрової ротації — близько 30-35% щорічно. Це призвело до додаткових витрат на навчання нових співробітників, зниження якості послуг і втрати клієнтів, які звикли до конкретних майстрів.

Після впровадження комплексної системи мотивації, яка включала як матеріальні (бонуси, премії, надбавки), так і нематеріальні стимули (визнання, можливості навчання, гнучкий графік), ситуація значно покращилася. У 2023 році плинність знизилася до 20%, а в 2024 році — до 17%. Це свідчить про підвищення рівня задоволеності співробітників, лояльності до компанії та зниження витрат на адаптацію нових співробітників.

Вплив на продуктивність праці

Наступним важливим показником є продуктивність праці працівників. Завдяки системі мотивації, яка враховує індивідуальні досягнення (наприклад, система бонусів за кількість виконаних процедур або відгуки клієнтів), майстри зацікавлені у високій інтенсивності роботи. Аналіз внутрішньої звітності показує, що середня кількість клієнтів на одного співробітника зросла на 15% у 2023 році та ще на 10% у 2024 році.

Особливо ефективною виявилася система матеріального стимулювання через процентну ставку від виручки. Майстри, які демонструють високу ефективність, отримують відповідно вищу оплату, що стимулює прагнення до поліпшення показників.

Вплив на фінансові результати

Сукупний позитивний ефект мотивації відбивається і в загальних фінансових показниках. Так, загальний дохід салону в 2022 році склав близько 4,2 млн грн. У 2023 році він зріс до 5,1 млн грн, а в 2024 році — до 5,7 млн грн. Це зростання обумовлене як збільшенням кількості клієнтів, так і розширенням переліку послуг, які активно просуває зацікавлений персонал. Крім того, впровадження бонусів за додаткові продажі (косметика, сертифікати, додаткові процедури) дозволило збільшити середній чек замовлення на 12% за останні два роки.

Вплив на якість обслуговування

Клієнтське обслуговування є основою успіху будь-якого салону краси. Завдяки системі нематеріальної мотивації, спрямованої на визнання досягнень (дошка поваги, подяки, нагороди «Кращий майстер місяця»), зросла відповідальність і клієнтоорієнтованість персоналу. Згідно з результатами опитування клієнтів (опитано понад 200 осіб у 2024 році), 85% опитаних вважають обслуговування в салоні «дуже якісним», тоді як ще два роки тому цей показник становив 68%. Це свідчить про зростання рівня задоволеності клієнтів і, відповідно, їх лояльності.

Вплив на корпоративну культуру та атмосферу в колективі

Нематеріальні аспекти мотивації також позитивно вплинули на атмосферу в колективі. В результаті внутрішнього опитування понад 70% працівників відзначили поліпшення робочого мікроклімату. Це досягнуто завдяки:

- залученню персоналу до прийняття рішень;
- проведенню регулярних командних нарад;
- організації корпоративних заходів;
- розвитку внутрішньої комунікації.

Аналіз зворотного зв'язку співробітників

Опитування та інтерв'ю дозволяють з'ясувати рівень задоволеності існуючими стимулюючими заходами, виявити сильні та слабкі сторони системи мотивації, а також отримати пропозиції щодо її поліпшення [5, с. 79; 9, с. 98].

Залучення співробітників до обговорення мотиваційних інструментів сприяє підвищенню їх залученості. У процесі оцінки ефективності діючої системи мотивації персоналу важливо враховувати не тільки кількісні показники діяльності підприємства, а й суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, можливостей професійного зростання та загального рівня задоволеності. З цією метою в салоні краси «BossTon» в 2024 році було проведено анонімне опитування співробітників (додаток А), яке охопило всі категорії персоналу — від майстрів і косметологів до адміністративного персоналу. Основною метою дослідження було виявлення рівня задоволеності співробітників існуючою системою мотивації, а також визначення ключових факторів, що впливають на продуктивність і лояльність персоналу. Результати анкетування подано у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2.

Результати опитування працівників салону «BossTon» щодо системи мотивації

Показник оцінки	Значення (%)	Коментар
Справедливість системи мотивації	77%	Переважає більшість вважає систему чесною
Задоволеність рівнем доходу	68%	Потребує незначного коригування
Готовність рекомендувати роботу в салоні	81%	Високий рівень лояльності до компанії
Зростання продуктивності праці	60%	Є позитивна динаміка, але є куди розвиватися

Джерело: складено автором самостійно на основі [Додаток А].

Ці результати свідчать про загальне позитивне сприйняття мотиваційної системи, хоча є й напрямки для поліпшення — наприклад, більше уваги до кар'єрного розвитку.

Напрямки подальшого вдосконалення

Хоча система мотивації в салоні «BossTon» вже демонструє позитивні результати, є потенціал для подальшого вдосконалення:

- Індивідуалізація мотиваційних програм. Варто запровадити персональні плани розвитку та індивідуальні цілі.
- Зворотний зв'язок. Регулярне анкетування та бесіди з працівниками дозволять коригувати політику відповідно до актуальних потреб.
- Кар'єрне зростання. Розробка системи посадового просування може слугувати додатковим стимулом для молодших майстрів.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що система мотивації, яка застосовується в салоні краси «BossTon», має значний позитивний вплив на ефективність його діяльності.

Вона забезпечує:

- підвищення продуктивності праці;
- зростання доходів і клієнтської бази;
- зниження плинності персоналу;
- покращення якості послуг;
- зміцнення корпоративної культури.

Подальше вдосконалення мотиваційного механізму дозволить компанії зберегти лідируючі позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в майбутньому.

Одним з найбільш помітних результатів впливу системи мотивації стало зниження плинності кадрів. Нижче наведено графік (рис. 2.3), що ілюструє зміни цього показника за останні роки.

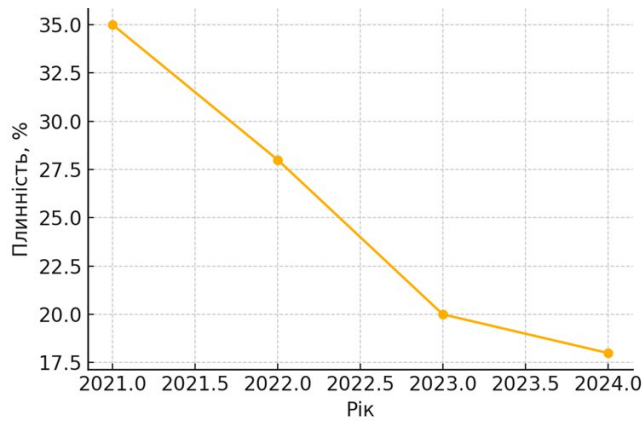


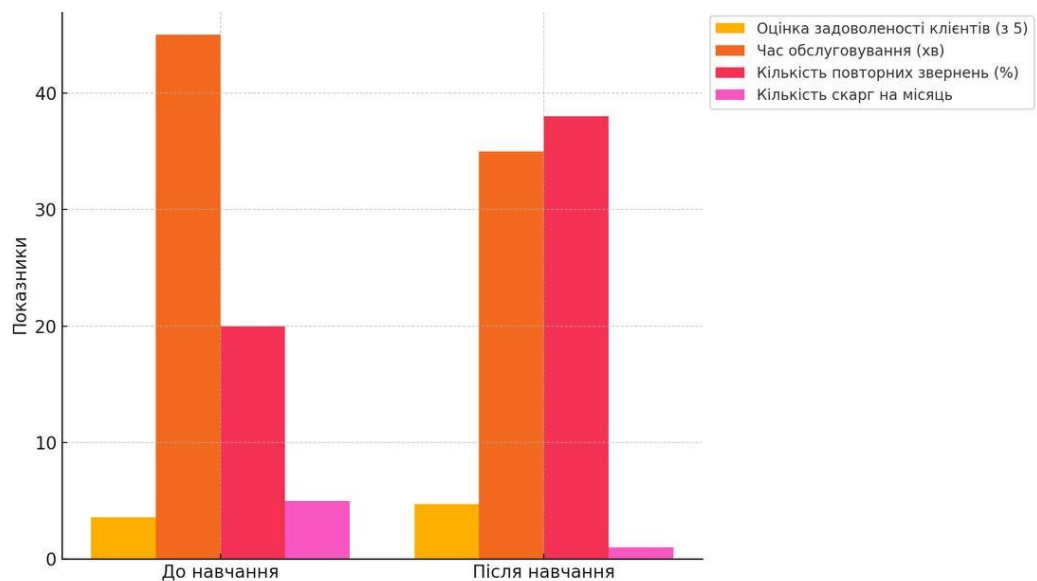
Рис. 2.3. – Динаміка плинності кадрів у салоні "BossTon"

Джерело: складено автором самостійно на основі [4, с. 65-69].

Як видно з діаграми, завдяки впровадженню ефективних мотиваційних заходів вдалося майже вдвічі знизити рівень плинності персоналу, що є позитивною тенденцією для стабільності роботи салону.

Одним з ключових факторів підвищення рівня задоволеності клієнтів у сфері краси є постійне навчання персоналу. У салоні «BossTon» була проведена оцінка того, як саме професійний розвиток співробітників впливає на якість наданих послуг.

Нижче наведені представлені результати (рис 2.4.)



Р
и
с
.
2
.
4

. Результати опитування працівників щодо задоволеності мотивацією

Джерело: складено автором самостійно на основі внутрішніх даних салону краси «BossTon»

Як видно з діаграми, регулярне підвищення кваліфікації співробітників безпосередньо пов'язане з поліпшенням показників задоволеності клієнтів, зменшенням кількості скарг і збільшенням повторних відвідувань.

Це свідчить про те, що інвестування в розвиток персоналу — це не витрати, а стратегічне рішення, яке підвищує репутацію салону та його конкурентоспроможність на ринку.

Проведена оцінка показує, що діюча система мотивації в салоні «BossTon» має значний позитивний вплив на результати діяльності. Зокрема, за останні два роки вдалося знизити плинність кадрів, що є важливим показником стабільності колективу та збереження корпоративних знань та досвіду [11, с. 276; 12, с. 15].

Це свідчить про ефективність впроваджених мотиваційних заходів, таких як бонусна система, покращені умови праці та можливості професійного розвитку.

- знижено плинність кадрів;
- підвищено продуктивність праці;
- покращено якість обслуговування;
- підвищено рівень задоволеності працівників;
- покращено фінансові показники.

Разом із цим, існує потенціал для вдосконалення:

- розробка індивідуальних планів розвитку працівників;
- чіткіші критерії преміювання;
- посилення внутрішнього зворотного зв'язку.

Таким чином, система мотивації праці в салоні «BossTon» є ефективною і має значний позитивний вплив на всі аспекти діяльності компанії. Її подальший розвиток сприятиме зміцненню конкурентних позицій салону на ринку та забезпечить стабільне зростання.

2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці «BossTon»

Ефективна система трудової мотивації є одним з визначальних факторів конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки, особливо в сфері послуг, де людський фактор безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів.

Як відзначають Зеленько Г.І. і Ганжурова Л.Ю., мотивація працівників безпосередньо пов'язана з ефективністю виконання ними своїх обов'язків, що обумовлює необхідність її постійного вдосконалення [4, с. 66].

Салон краси «BossTon» має базову мотиваційну систему, яка на даному етапі розвитку потребує модернізації відповідно до сучасних вимог. Запропоновані нижче рекомендації базуються як на результатах проведеного аналізу, так і на висновках провідних дослідників у сфері мотивації персоналу.

1. Удосконалення матеріальної мотивації

- Впровадження прозорої бонусної системи. Доцільно створити чіткі правила та критерії нарахування премій. Зокрема, розмір бонусу може залежати від кількості обслуговуваних клієнтів, рівня задоволеності послугами, який вимірюється через анкетування. Це узгоджується з підходами до стимулювання персоналу, представленими в працях Гузя Б.А. [2, с. 47].
- Диференційована оплата праці. Впровадження коефіцієнтів кваліфікації дозволяє оцінювати персонал відповідно до рівня підготовки, досвіду та складності виконуваних завдань, що є важливою умовою справедливої винагороди [7, с. 60].
- Надбавки за лояльність. Виплата щорічної премії за безперервну роботу протягом року підвищує стабільність кадрового складу і знижує плинність персоналу, що особливо актуально у сфері послуг [3, с. 21].

2. Посилення нематеріальної мотивації

- Кар'єрне зростання. У салонах з невеликим штатом доцільно впроваджувати горизонтальні форми розвитку — наприклад, через ролі старшого майстра, наставника або внутрішнього тренера. Дослідження Слободянюка О.Є. підтверджують, що можливість просування по службі суттєво впливає на рівень задоволеності роботою [10, с. 3].
- Навчання та розвиток. Компенсація вартості участі в професійних семінарах і тренінгах є важливим мотиваційним фактором. Це сприяє як професійному розвитку, так і зміцненню прихильності до компанії [5, с. 77].
- Соціальна підтримка. Надання можливості працювати за гнучким графіком, організація урочистостей і неформальних заходів в колективі підвищує морально-психологічний клімат і командну згуртованість [12, с. 15].

3. Впровадження системного контролю та планування

Мотиваційна система повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством. За словами Ігнатюка В. і Туліної Г., ефективність управлінських рішень зростає в умовах регулярного моніторингу результатів діяльності персоналу, що також дозволяє своєчасно коригувати систему мотивації [5, с. 78].

На схемі (рис. 2.5) демонструє, як поетапно формуються рішення: від попереднього контролю та аналізу до подальшої оцінки та розробки нових рекомендацій.

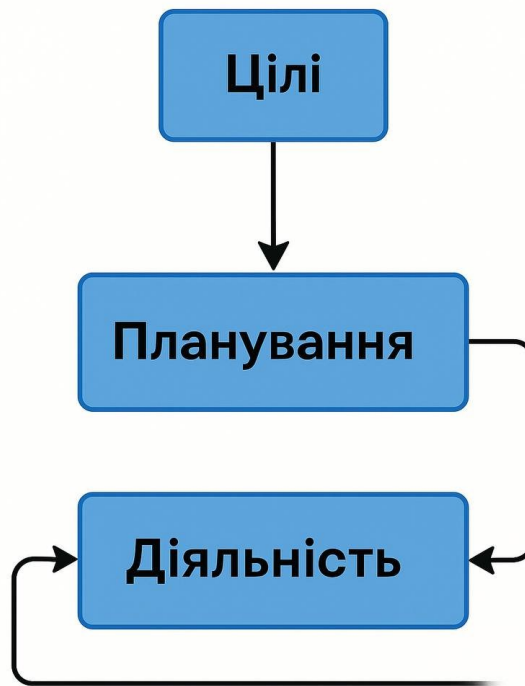


Рис. 2.5. Система управлінського контролю у підприємстві
Джерело: складено автором самостійно на основі [5, с. 75-83].

Ця схема демонструє, як поетапно формуються рішення: від попереднього контролю та аналізу до подальшої оцінки та розробки нових рекомендацій.

Вона може бути адаптована під потреби салону «BossTon», зокрема для управління мотиваційними інструментами.

4. Делегування повноважень та управлінська структура

Важливим кроком є впорядкування управлінської ієрархії та делегування повноважень. Як зазначає Скубій О.Ю., делегування сприяє підвищенню відповідальності працівників та активнішій їх участі в процесі прийняття рішень [9, с. 52]. У структурі (рис 2.6.) показує, як стратегічне бачення керівництва поєднується з операційною роботою на передовій.



Рис. 2.6. Модель управління через делегування, стратегію та планування
Джерело: складено автором самостійно на основі [11, с. 273-281].

У сфері послуг, таких як салон краси, вона дозволяє створити баланс між керівною роллю адміністратора та самостійністю майстрів.

5. Регулярний зворотній зв'язок та оцінка задоволеності персоналу

- Опитування працівників. Щоквартальні або піврічні анонімні анкети про задоволеність умовами праці, оплатою праці, взаємовідносинами в колективі.
- Індивідуальні розмови. Не рідше одного разу на півроку проводити розмову з кожним працівником про його професійні потреби та мотиви.

6. Вимірювання ефективності мотиваційної системи

Для оцінки ефективності мотиваційних заходів пропонується запровадити систему ключових показників ефективності (КПІ), наприклад:

- середня кількість клієнтів на працівника на місяць,
- рівень задоволеності клієнтів (за результатами анкет),
- рівень плинності кадрів,
- обсяг продажів супутніх товарів (як показник залученості персоналу).

Запропоновані рекомендації можуть бути реалізовані поетапно, з урахуванням реальних ресурсів і стратегічних пріоритетів салону краси «BossTon». Основна мета — створити стабільне середовище, в якому співробітники будуть відчувати зацікавленість, захищеність і можливість розвитку. Це, в свою чергу, забезпечить високу якість послуг, лояльність клієнтів і зростання прибутковості.

У зв'язку з підвищеною конкуренцією на ринку салонних послуг і динамічними змінами в потребах клієнтів, роль людського капіталу як головного ресурсу підприємства зростає. Саме тому важливість ефективної системи мотивації стає незаперечною. Мотивація персоналу виконує не тільки функцію активізації трудової діяльності, але й забезпечує стабільність кадрового складу, підвищення якості обслуговування та корпоративну згуртованість [3, с. 20].

7. Інтеграція теорій мотивації в практику управління

Для досягнення максимального результату необхідно враховувати наукові підходи до мотивації, які довели свою ефективність. Наприклад, згідно з теорією потреб А. Маслоу, працівник прагне не тільки до матеріального забезпечення, але й до реалізації вищих потреб — в повазі, визнанні, самореалізації [10, с. 2]. Це означає, що стратегія мотивації повинна бути комплексною — поєднувати як фінансові стимули, так і нематеріальні.

Також слід враховувати двофакторну модель мотивації Ф. Герцберга, яка розрізняє гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, політика компанії) і мотиваційні (визнання, кар'єрне зростання, змістовність роботи). Забезпечення балансу між ними сприяє зниженню рівня невдоволення та підвищенню залученості працівників [16].

У практиці іноземних компаній активно використовується концепція «самовизначення» (self-determination theory), згідно з якою працівник відчуває найбільше задоволення від роботи, якщо йому забезпечена автономія, компетентність і зв'язок з колективом [15].

8. Персоналізовані мотиваційні підходи

У сучасному менеджменті набирають популярності персоналізовані мотиваційні підходи, коли мотиваційні інструменти підбираються індивідуально для кожного працівника. Це актуально для невеликих колективів, таких як салон краси «BossTon», де керівник або адміністратор має можливість особисто оцінити потреби кожного співробітника. Як зазначає Байда О. В., індивідуальний підхід до мотивації дозволяє досягти значно кращих результатів у порівнянні з універсальними схемами [1, с. 56].

Наприклад, для молодших фахівців можуть бути актуальними можливості навчання та наставництва, тоді як досвідчені майстри більше цінують стабільність, фінансову винагороду та повагу до їхньої експертизи.

9. Цифровізація мотиваційних процесів

Сучасні HR-системи дозволяють автоматизувати процеси оцінки результатів праці, планування бонусів, моніторингу KPI, збору зворотного зв'язку. Наприклад, за допомогою таких платформ, як Hurma або BambooHR можна налаштувати щомісячні опитування, проаналізувати динаміку ефективності співробітників і забезпечити прозорість мотиваційних рішень [16].

Цифрові інструменти також дозволяють виявити зв'язок між мотиваційними стимулами та продуктивністю персоналу. За результатами дослідження Petriashvili D., впровадження цифрових систем мотивації в індустрії послуг дозволяє підвищити продуктивність до 23% завдяки кращому плануванню та гнучкому підходу до стимулювання [15].

Таким чином, система мотивації салону краси «BossTon» повинна бути побудована на поєднанні матеріального стимулювання, можливостей для розвитку, регулярного зворотного зв'язку та сучасних цифрових рішень. Впровадження гнучкої, багатофакторної моделі мотивації дозволить досягти високого рівня задоволеності співробітників, знизити плинність кадрів і сформувати стійкий позитивний імідж підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання дипломної роботи була досягнута поставлена мета – досліджена система мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності організації, зокрема на прикладі салону краси «BossTon».

По-перше, розкрито економічну сутність мотивації праці як системи взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають працівників до продуктивної діяльності. Доведено, що мотивація є ключовим фактором підвищення продуктивності співробітників, а також стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації. Зокрема, в рамках змістовних концепцій розглянуто піраміду потреб Маслоу та двофакторну модель Герцберга, які допомагають краще зрозуміти природу трудової поведінки працівників.

Також досліджено процесуальні теорії мотивації, які акцентують увагу на зв'язку між очікуваннями працівників, докладеними зусиллями та результатами діяльності.

По-третє, охарактеризовано структуру системи мотивації, що включає матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси) і нематеріальні (визнання, можливості розвитку, гнучкий графік тощо), а також методи їх практичного застосування на підприємствах сфери послуг.

По-четверте, проведено оцінку існуючої системи мотивації персоналу салону «BossTon». На основі анкетування та аналізу показників діяльності встановлено, що співробітники найбільше цінують гнучкий графік, комфортні умови праці та визнання результатів.

У той же час виявлено недоліки, пов'язані з відсутністю кар'єрного зростання та обмеженістю індивідуалізованих стимулів.

Нарешті, запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи, зокрема: впровадження KPI, індивідуальних мотиваційних програм, можливостей навчання та цифрових інструментів оцінювання. Очікується, що впровадження таких заходів сприятиме зростанню ефективності праці, підвищенню рівня задоволеності персоналу та зміцненню позицій салону на ринку послуг.

Таким чином, дослідження підтвердило важливість системної мотивації як критичного фактора забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Системний підхід до формування мотивації праці є необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації, в тому числі в сфері послуг.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Байда О.В. Мотивація праці як складова успіху організації. – Вісник ХНУ, 2010. – №14. – С.55–57.
2. Гузь Б.О. Стимулювання і мотивація персоналу. – Менеджмент і підприємництво, 2018. – Т.1, №2. – С.45–52.
3. Желудько Т.В. Сутність і роль мотивації праці в забезпеченні ефективного управління персоналом підприємства. – Матеріали Всеукр. конф. (Житомир), 2017. – С.17–24.
4. Зеленько Г.І., Ганжурова Л.Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. – Наукові записки НаУКМА, 2012. – №133. – С.65–69.
5. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. – International Science Journal of Management, Economics & Finance, 2023. – Vol.2, No.1. – С.75–83.
6. Кравченко В.О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. – Економіка та суспільство, 2024. – №65. – С.232–241.
7. Лівощко Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. – Вісник ЗДІА, 2013. – №4. – С.59–62.
8. Практикум з менеджменту персоналу / За ред. Сметани С.П. – Львів: Видавництво ЛНУ, 2017. – 250 с.
9. Скубій О.Ю. Управління мотивацією персоналу. – Київ, 2015. – 120 с.
10. Слободянюк О.Є. Теорії мотивації. – Вінниця, 2018. – 5 с. (Автореферат доповіді).
11. Співак С., Галиняк Л., Мариняк Б. Аналіз рівня впливу мотивації на ефективність працівників залежно від їхніх потреб. – Економічний аналіз, 2022. – Т.32, №1. – С.273–281.

- 12.Цимбаляк С.Д. Дослідження ефективності мотивації праці в організації (на прикладі ПрАТ “Тернопільський молокозавод”). – Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Тернопіль, 2019. – 22 с.
- 13.Хівренко Т.А. Сутність поняття “ефективність діяльності підприємства”. – Матеріали наук. конференції, 2016. – С.845–850.
- 14.Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. – Kogan Page, 2014.
- 15.Petriashvili D. Motivation and employee performance: A study in service industry. – Journal of Human Resource Management, 2020.
- 16.Вікіпедія: “Теорія мотивації” (українська версія). – Режим доступу: uk.wikipedia.org (<https://uk.wikipedia.org/>). (<https://uk.wikipedia.org/>)
- 17.<https://www.hurma.work> (<https://www.hurma.work/>) – матеріали блогу Hurma про теорії мотивації.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ САЛОНУ
«BossTon»

Шановний(-а) працівник(-це),

просимо вас дати чесні відповіді на запитання, що допоможуть вдосконалити систему мотивації в нашому салоні.

1. Наскільки справедливою ви вважаєте систему мотивації в салоні?

- ☐ Дуже несправедлива
- ☐ Швидше несправедлива
- ☐ Нейтрально
- ☐ Швидше справедлива
- ☐ Повністю справедлива

2. Наскільки ви задоволені рівнем свого доходу?

- ☐ Повністю незадоволений
- ☐ Швидше незадоволений
- ☐ Частково задоволений
- ☐ Задоволений
- ☐ Повністю задоволений

3. Чи готові ви рекомендувати роботу в салоні «BossTon» своїм знайомим?

- ☐ Точно ні
- ☐ Скоріше ні
- ☐ Не впевнений
- ☐ Скоріше так

4. Чи помічаєте ви зростання власної продуктивності (ефективності) за останній час?

- ☐ Зовсім ні
- ☐ Невелике зростання
- ☐ Помірне зростання
- ☐ Відчутне зростання
- ☐ Значне зростання

5. Які аспекти мотивації ви вважаєте найважливішими? (можна вибрати кілька варіантів)

- ☐ Премії та бонуси
- ☐ Навчання та розвиток
- ☐ Гнучкий графік
- ☐ Визнання та похвала
- ☐ Кар'єрне зростання
- ☐ Інше: _____

6. Які покращення ви б запропонували для системи мотивації?

Ваша відповідь: _____

