

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

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:

Аналіз системи мотивації працівників та її вплив на продуктивність

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Дуріцкая Олександра Вадимівна
Керівник Ковтун Н.С, к.е.н, доц.,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Дуріцкая О. В. Аналіз системи мотивації працівників та її вплив на продуктивність

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

Кваліфікаційна робота магістра присвячена аналізу системи мотивації працівників у салоні краси MARMYR.STUDIO та оцінці її впливу на продуктивність персоналу. Мета роботи полягає у дослідженні мотиваційних підходів у сфері послуг, оцінці ефективності чинної системи мотивації у MARMYR.STUDIO та розробці рекомендацій щодо її вдосконалення для підвищення продуктивності праці.

У роботі сформульовані наступні завдання: досліджено поняття та основні теорії мотивації персоналу; визначено ключові чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері послуг; проаналізовано взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці у б'юті-індустрії; проведено аналіз існуючої системи мотивації у салоні краси MARMYR.STUDIO; оцінено вплив мотиваційних чинників на ефективність роботи працівників; розроблено рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних підходів у компанії.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, двох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 60 сторінках, містить 10 таблиць. Список бібліографічних посилань включає 38 найменувань.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, продуктивність праці, б'юті-індустрія, чинники мотивації, сфера послуг

ABSTRACT

Duritskaia O. V. Analysis of the system of employees motivation and its impact on productivity.

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

The qualification work of the master is devoted to the analysis of the motivation system of employees in the beauty salon MARMYR.STUDIO and the assessment of its impact on the productivity of personnel. The purpose of the work is to study motivational approaches in the service sector, assess the effectiveness of the current motivation system in MARMYR.STUDIO and develop recommendations for its improvement to increase labor productivity.

The following tasks are formulated in the work: the concepts and basic theories of personnel motivation are investigated; key factors affecting the motivation of employees in the service sector are identified; the relationship between motivation and labor productivity in the beauty industry is analyzed; the existing motivation system in the beauty salon MARMYR.STUDIO is analyzed; the impact of motivational factors on the efficiency of employees is assessed; recommendations for improving motivational approaches in the company have been developed.

The master's thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is presented on 60 pages and contains 10 tables. The list of bibliographic references includes 38 titles.

Keywords: personnel motivation, motivation system, labor productivity, beauty industry, motivation factors, service sector

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ	5
1.1. Поняття та основні теорії мотивації персоналу	5
1.2. Чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері послуг	8
1.3. Взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці у організації	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У САЛОНІ КРАСИ MARMYR.STUDIO	27
2.1. Загальна характеристика салону краси MARMYR.STUDIO	27
2.2. Дослідження існуючої системи мотивації персоналу	32
2.3. Оцінка впливу мотиваційних чинників на продуктивність працівників	40
2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації у салоні MARMYR.STUDIO	42
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	51

ВСТУП

Мотивація працівників є одним із найважливіших чинників ефективної діяльності будь-якої організації. Вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконуваних завдань, рівень задоволеності клієнтів та фінансові показники компанії. У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства змушені розробляти та впроваджувати ефективні мотиваційні стратегії, які сприятимуть підвищенню рівня зацікавленості працівників у своїй роботі, зменшенню плинності кадрів та створенню позитивного іміджу компанії.

Особливої актуальності питання мотивації набуває у сфері послуг, де людський фактор є визначальним. Салони краси, як частина б'юті-індустрії, працюють в умовах високої конкуренції, що зумовлює необхідність залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Високий рівень обслуговування, професіоналізм майстрів та їх зацікавленість у своїй роботі формують довіру клієнтів і безпосередньо впливають на прибутковість підприємства.

На сучасному етапі розвитку б'юті-індустрії власники салонів краси зіштовхуються з численними викликами, серед яких – пошук ефективних механізмів мотивації персоналу. Важливим є не лише забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, а й створення комфортних умов праці, можливостей для кар'єрного зростання, професійного розвитку, запровадження системи бонусів та інших нематеріальних стимулів.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що сучасний ринок праці постійно змінюється. Збільшується кількість конкурентних пропозицій для працівників, що ускладнює процес утримання висококваліфікованого персоналу в межах однієї компанії. Крім того, зростають очікування працівників щодо умов праці, рівня заробітної плати та можливостей для самореалізації.

Салони краси є специфічною сферою, в якій мотивація працівників набуває особливого значення. Оскільки майстри безпосередньо взаємодіють із клієнтами, їхній емоційний стан, рівень задоволеності роботою та загальна зацікавленість впливають на якість наданих послуг. Якщо персонал не мотивований, це може призвести до зниження рівня обслуговування, втрати клієнтів та зменшення прибутків компанії.

Особливо важливим аспектом є система винагородження, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Багато підприємств б'юті-індустрії обмежуються лише фінансовими стимулами, проте сучасні дослідження доводять, що ефективна мотиваційна система повинна включати також можливості для професійного розвитку, кар'єрного зростання, підтримку з боку керівництва та створення позитивного робочого середовища.

Метою цього дослідження є аналіз системи мотивації працівників у салоні краси MARMYR.STUDIO та оцінка її впливу на продуктивність персоналу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити поняття та основні теорії мотивації персоналу;
- визначити ключові чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері послуг;
- проаналізувати взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці у б'юті-індустрії;
- провести аналіз існуючої системи мотивації у салоні краси MARMYR.STUDIO;
- оцінити вплив мотиваційних чинників на ефективність роботи працівників;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних підходів у компанії.

Об'єктом дослідження є система мотивації працівників у сфері послуг.

Предметом – вплив мотиваційних чинників на продуктивність персоналу салону краси MARMYR.STUDIO.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз літературних джерел, анкетування співробітників, аналіз внутрішніх документів компанії, а також порівняльний аналіз ефективності різних підходів до мотивації персоналу.

Практична цінність дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для вдосконалення системи управління персоналом у салонах краси та інших підприємствах сфери послуг. Впровадження ефективних мотиваційних заходів сприятиме підвищенню продуктивності працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на рівень обслуговування клієнтів та фінансові показники організації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ

1.1. Поняття та основні теорії мотивації персоналу

На сучасному етапі економічного розвитку України ключовим активом будь-якого підприємства є його робоча сила, яка відіграє вирішальну роль у підвищенні продуктивності праці та загальної ефективності діяльності. Успішне використання і розвиток персоналу багато в чому залежить від мотивації праці, яка є рушійною силою продуктивної праці. Мотивація є основоположним чинником активізації людського потенціалу, не тільки закладаючи основу виробництва, а й забезпечуючи його ефективну роботу [2 с. 344].

Навіть найбільш добре структуровані бізнес-плани та сучасні організаційні моделі не дадуть значних результатів, якщо співробітники не мотивовані покращувати свою продуктивність. Жодна система управління не може ефективно функціонувати без добре розробленої системи мотивації на національному, регіональному чи корпоративному рівнях, яка заохочує працівників продуктивно працювати над як особистими, так і корпоративними цілями. Висока продуктивність серед працівників досягається лише тоді, коли вони щиро зацікавлені в досягненні результатів, які допомагають задовольнити їхні основні потреби.

Еволюція наукових поглядів на трудову мотивацію була тісно пов'язана з прогресом у суспільному виробництві, якістю робочої сили, рівнем життя та переважаючими суспільними умовами, включаючи культуру та релігію. Історично склалося так, що суспільства намагалися вплинути на поведінку людей без структурованого наукового підходу, покладаючись замість цього на спроби та помилки. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів мотивації працівників зробили

багато вчених як вітчизняних, так і зарубіжних. У їхніх дослідженнях досліджується сутність мотивації, її структурні компоненти, різні підходи до вибору методів мотивації на основі управлінських стилів, фактори, що впливають на ефективність мотиваційних засобів. Однак, незважаючи на широкі дослідження, кілька важливих питань у цій сфері залишаються невирішеними. Деякі поняття продовжують використовуватись як взаємозамінні або досліджуватися фрагментарно, що призводить до постійних дебатів [2 с. 344].

Вивчення мотивації сягає античності, коли такі філософи, як Арістотель, Геракліт, Демокріт, Лукрецій, Платон і Сократ досліджували причини людської поведінки. На сучасних підприємствах створення ефективної системи управління є критично важливою метою, а мотивація працівників відіграє ключову роль у її успіху. Для виявлення ефективного персоналу та визначення оптимальних стратегій мотивації проводяться численні дослідження. Отримані дані свідчать про те, що в середній компанії приблизно 5% співробітників стабільно добре працюють, ще 5-7% демонструють низьку продуктивність, а решта 88% потребують чіткої постановки цілей, розподілу завдань і систематичного моніторингу продуктивності для ефективної роботи.

Під трудовою мотивацією розуміється процес заохочення працівників до ефективного виконання своїх обов'язків, узгодження їхньої поведінки з цілями організації та умовами робочого місця. Згідно з теоретичним визначенням, система – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Отже, система мотивації складається з різних теорій, моделей, типів, методів і підходів, які забезпечують її цілісність. Ефективність будь-якої системи мотивації на практиці багато в чому залежить від керівництва підприємства, оскільки добре структурований підхід до мотивації сприяє досягненню корпоративних цілей. Вкрай важливо розробити стратегію мотивації, адаптовану до конкретного підприємства, і налаштувати методи мотивації для кожного співробітника.

Зрештою, менеджери повинні визначити найефективніші способи надихнути свої команди, забезпечуючи узгодженість зі стратегічними цілями організації [5 с. 239-247].

Для розробки ефективної системи мотивації важливо проаналізувати інтереси та характеристики кожного члена команди. На основі цього аналізу має бути створена система, яка заохочує конструктивну організаційну поведінку та забезпечує досягнення цілей компанії.

У будь-якій організації не існує універсальної «правильної» системи мотивації, яка б гарантувала максимальну ефективність і продуктивність кожного співробітника. З часом індивідуальні переваги та потреби змінюються, а це означає, що навіть найефективніші стратегії мотивації можуть втратити свою актуальність [5 с. 239-247].

Система мотивації зазвичай складається з комбінації різних елементів, які можна класифікувати на кілька основних типів, які залишаються основними для всіх організацій:

- Матеріальне заохочення – надбавки до заробітної плати, премії, винагороди за результатами роботи.
- Нематеріальні винагороди – грошові винагороди, що надаються в безготівковій формі, такі як подарункові сертифікати, продукти компанії або туристичні ваучери.
- Моральне заохочення – визнання досягнень працівника, наприклад, сертифікати, дипломи, суспільне визнання або особливі умови праці (гнучкий графік, можливість самоконтролю тощо).
- Організаційна мотивація – виховання культури на робочому місці, яка підтримує залученість співробітників і відповідає корпоративним цілям.

Процес мотивації складний і на нього впливають численні теорії, які досліджують різні аспекти зацікавленості працівників у своїй роботі. Дослідження в цій галузі продовжують розвиватися, удосконалюючи існуючі концепції та впроваджуючи нові підходи. Хоча жодна теорія

повністю не пояснює трудову поведінку людини, кожна з них дає цінну інформацію про мотивацію працівників, розглядаючи різні точки зору.

Теорії мотивації зазвичай класифікуються на дві основні категорії:

- Змістовні (структурні) теорії – вони зосереджені на виявленні внутрішніх мотивацій (потреб, мотивів), які керують поведінкою працівників.

- Процедурні теорії – вони досліджують, як працівники сприймають і інтерпретують своє робоче середовище.

- Субстантивні теорії досліджують конкретні мотиви трудової поведінки. Одна з найперших моделей, класична теорія, припускала, що фінансові винагороди є основним рушієм продуктивності. Ще одна добре відома модель — теорія трьох факторів, яка визначає три ключові мотиви: потреба у владі, потреба в досягненнях і потреба в соціальній приналежності[5 с. 239-247].

Значний внесок у теорію мотивації зробили дослідження, які аналізували задоволеність і незадоволеність працівників. Висновки показали, що позитивні емоції на роботі були пов'язані зі змістом роботи, а не з зовнішніми умовами, тоді як незадоволення часто виникало через погане робоче середовище. Ця модель розрізняє фактори гігієни, які допомагають запобігти невдоволенню (такі як умови праці та безпека роботи), і фактори мотивації, які підвищують задоволеність роботою (такі як визнання, кар'єрне зростання та відповідальність).

Процедурні теорії підкреслюють, як працівники сприймають і оцінюють свої робочі ситуації. Одна з таких моделей припускає, що на мотивацію впливає співвідношення між зусиллями, продуктивністю та винагородою. Інший підхід підкреслює роль справедливості, стверджуючи, що працівники оцінюють свою винагороду відносно інших, враховуючи ринкові умови та структуру оплати праці компанії[8 с. 77].

Розуміючи та застосовуючи різні теорії мотивації, організації можуть розробляти стратегії, які ефективно надихають працівників і узгоджують їхні цілі з корпоративними цілями.

1.2. Чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері послуг

Механізм мотивації – це складна система, яка об'єднує різні методи, інструменти та підходи впливу на співробітників, забезпечуючи їхню залученість у загальну діяльність компанії. Він покликаний стимулювати трудову активність співробітників шляхом виховання інтересу до досягнення корпоративних цілей.

Основна мета цього механізму полягає в тому, щоб активізувати або сформувати стан розуму індивіда, визначаючи рівень ефективності, спрямованості та ентузіазму, з яким вони підходять до своїх завдань у даній ситуації.

Загалом механізм мотивації складається з двох ключових компонентів:

- Зовнішні стимули – прямий вплив через заохочення або примус.
- Внутрішній психологічний драйв – внутрішня мотивація особистості до певної діяльності.

У цьому контексті задоволеність роботою відіграє регулюючу роль. Він може підсилити або змінити структуру мотивації співробітника та вплинути на його робочу поведінку, підвищуючи або знижуючи рівень залученості. Важливим аспектом задоволеності роботою є розвиток лояльності та відданості організації. Співробітники, які почуваються задоволеними, з більшою ймовірністю будуть позитивно оцінювати своє робоче місце, узгоджувати свої зусилля з цілями компанії та підтримувати тривале членство в організації[8 с. 77].

Побудова ефективного механізму мотивації вимагає визначення оптимальних способів взаємодії з працівниками. Ця система має бути

пристосована до конкретних характеристик робочої сили, таких як їхні потреби, цінності та професійне ставлення. Крім того, він повинен враховувати структуру управління організацією, внутрішні та зовнішні фактори впливу, а також історичні та культурні традиції, що склалися на підприємстві[10 с. 418].

Впровадження системи мотивації включає кілька ключових проблем, зокрема:

- Виявлення факторів, що формують мотивацію співробітників, і оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх умов на це.
- Оцінка потенціалу для навмисних або спонтанних коригувань у відповідь на зміни в розвитку компанії.
- Вибір найбільш ефективних мотиваційних стратегій і об'єднання їх у збалансовану систему.
- Вибір відповідних інструментів впливу на поведінку співробітників і вдосконалення їх функціональних можливостей.
- Використання управлінських ресурсів, таких як організація праці, соціальна політика та практика співпраці на робочому місці.
- Аналіз ефективності мотиваційної політики підприємства.

Розробка механізму мотивації починається з визначення та визначення ключових факторів, які впливають на залученість співробітників. Висновки цього етапу служать основою для побудови мотиваційної моделі, яка визначає відповідні методи та інструменти впливу на персонал. Після введення в дію ця модель надає розуміння наявних мотиваційних ресурсів і допомагає сформулювати довгострокову стратегію підвищення мотивації[10 с. 418].

Оцінка результатів стратегії мотивації дозволяє організаціям виявляти будь-які відхилення від очікуваних результатів, аналізувати їх причини та відповідно коригувати модель. Цей процес відображає природну еволюцію мотивації на індивідуальному рівні, хоча можуть знадобитися коригування

на основі мінливих уявлень працівників про справедливість у стимулах[13 с. 27-33].

На організаційному рівні метою системи мотивації є не лише створення мотивації, але й регулювання та структурування її відповідно до корпоративних цілей. Щоб забезпечити ефективне стимулювання працівників, компанії встановлюють спеціальні системи винагороди, які зазвичай діляться на дві основні категорії:

- Відрядна оплата – винагорода за обсягом виконаної роботи.
- Погодинна оплата – винагорода, яка визначається часом, витраченим на роботу.

Для ефективного впровадження на підприємствах розробляються детальні тарифні системи, які визначають розміри заробітної плати, посадові оклади, премії та інші заохочення. Ці системи структуровані за допомогою положень компаній і колективних договорів, часто залучаючи профспілки до процесу прийняття рішень.

Таблиця 1.1

Методи мотивації персоналу

Метод стимулювання	Зміст
Оплата праці	1) Основна та додаткова заробітна плата. 2) Преміальні виплати за високі показники роботи. 3) Надбавки за кваліфікацію та професійну майстерність. 4) Компенсації за шкідливі та небезпечні умови праці. 5) Доплата за суміщення посад або розширення зони обов'язків. 6) Оплата праці у нічний час. 7) Надбавки для матерів, що годують, та підлітків. 8) Додаткові виплати за понаднормову роботу та роботу у святкові й вихідні дні. 9) Доплата за керівництво робочими групами чи бригадами. 10) Компенсація за відпустку та невикористані дні відпочинку.
Бонуси та додаткові виплати	Разові чи регулярні грошові винагороди, пов'язані з успіхами компанії чи окремого працівника. Приклади: - Різдвяні, новорічні, святкові бонуси. - Бонуси за стаж роботи (за вислугу років). - Виплати за відсутність прогулів та дотримання трудової дисципліни. - Разові виплати за реалізацію особливо важливих проєктів.

Участь у корпоративному капіталі	Можливість працівників купувати акції компанії за пільговими умовами або отримувати їх безоплатно. Прибуток від акцій може виплачуватися у вигляді дивідендів.
Розподіл прибутку	Встановлення системи розподілу частини прибутку серед персоналу, який сприяє зростанню фінансових показників компанії. Найчастіше поширюється на керівників та співробітників, що займають ключові позиції.
Система додаткових виплат	Стимулюючі програми для працівників відділів збуту та продажів. Приклади: - Комісійні виплати за укладені угоди. - Подарунки або сертифікати за перевиконання планів. - Оплата витрат, пов'язаних із роботою (наприклад, мобільного зв'язку, транспорту, харчування).
Соціальні пакети	Додаткові немонетарні стимули, що підвищують рівень задоволеності працівників. Приклади: - Медичне страхування. - Оплата курсів підвищення кваліфікації. - Доступ до корпоративного транспорту або житла. - Оплачувані обіди або харчування в офісі.
Гнучкі умови праці	Надання працівникам можливості обирати зручний графік або працювати дистанційно. Приклади: - Гнучкий графік роботи. - Опція часткової або повної віддаленої роботи. - Додаткові дні відпочинку або можливість працювати за скороченим графіком.
Визнання та кар'єрний ріст	Немонетарні методи заохочення, спрямовані на підвищення статусу та мотивації працівників. Приклади: - Грамоти, подяки, відзнаки. - Просування по кар'єрних сходах. - Включення до кадрового резерву. - Доступ до спеціальних корпоративних заходів (конференцій, навчань, поїздок).

Джерело: складено автором на основі [23].

Заробітна плата залишається найважливішим мотиваційним фактором, слугуючи як засобом підтримки засобів до існування працівників, так і як стимул для підвищення продуктивності. Хоча основні функції заробітної плати включають відтворення доходу та мотивацію,

деякі дослідники також підкреслюють її регулюючу роль у формуванні трудової поведінки.

На додаток до заробітної плати, різні форми фінансової винагороди відіграють роль у мотивації працівників, зокрема:

- Тарифна оплата праці
- Доплати та надбавки
- Бонуси за результатами роботи

Тарифна система є основою для встановлення заробітної плати працівника з урахуванням складності роботи, кваліфікації, відповідальності та умов праці. Основні компоненти тарифної системи включають тарифні шкали, ставки, посадові оклади та довідник із детальною інформацією про кваліфікацію, необхідну для різних професій.

Тарифна ставка складається з різних кваліфікаційних розрядів і відповідних коефіцієнтів, які безпосередньо пов'язують заробітну плату працівників з їхньою кваліфікацією. Тарифний коефіцієнт являє собою співвідношення заробітної плати за першою кваліфікаційною категорією та наступною. Кількість кваліфікаційних категорій і коефіцієнтів відображає складність завдань, що виконуються.

Тарифні ставки визначають розмір оплати праці за одиницю часу (годину, день, місяць). Ці ставки визначаються за тарифною сіткою, причому ставка для першого розряду є основою для розрахунку ставок для наступних розрядів.

Посадові оклади застосовуються для керівних, професійних, спеціалістів і технічних посад і визначаються з урахуванням типу посади, категорії працівника, кваліфікації, умов праці, а також масштабу та складності виробництва та завдань[16 с. 140-147].

Довідник професійних кваліфікацій містить описи різних робіт, упорядкованих за типом галузі, і є частиною офіційної системи класифікації посад. Для розробки тарифних систем використовуються різні методи. Загальні підходи включають:

- Окремі тарифні ставки для керівників, спеціалістів та технічного персоналу.
- Єдина тарифна система, що використовує єдину сітку для оцінки складності роботи та індивідуальної оплати праці для всіх працівників.
- Безтарифна система оплати праці.
- Гнучка система тарифів, яка регулюється з урахуванням конкретних потреб[13 с. 27-33].

Система тарифікації виконує мотиваційну функцію, заохочуючи працівників до більш складних і відповідальних завдань. Доплати і надбавки є додатковими складовими структури заробітної плати, що компенсують умови праці, що відрізняються від норм, але не враховуються в тарифних планах і посадових окладах. Ці елементи відрізняються від тарифної системи необов'язковістю, гнучкістю та тим, що застосовуються лише тоді, коли умови праці відрізняються від встановлених норм.

Організаціями широко використовуються понад 50 видів доплат і надбавок. Згідно з національним законодавством про працю, умови запровадження та розміри цих виплат визначаються колективними договорами, що відповідають правовим та галузевим стандартам. Підприємства мають право встановлювати види та розміри надбавок за умови відповідності мінімальним вимогам, передбаченим законодавством. Однак встановлення таких виплат залежить від економічної та соціальної доцільності та фінансових можливостей організації[16 с. 140-147].

Бонуси в першу чергу пов'язані з якістю роботи окремого працівника і служать чітким мотиваційним інструментом, на практиці зазвичай використовується обмежений набір бонусів. При вирішенні питань розробки нових стратегій мотивації працівників вирішальну роль відіграє вдосконалення системи оплати праці. Багато систем оплати праці призначені для винагороди працівників за досягнення конкретних кількісних і якісних результатів.

Ефективність бонусів слід оцінювати за тим, наскільки добре вони відповідають справжньому інтересу працівників у досягненні оптимальних індивідуальних і колективних результатів, а також максимізації їх творчого потенціалу. Ця реальна зацікавленість проявляється в досягненні як стратегічних, так і тактичних цілей співробітниками і компанією в цілому. Приклади включають досягнення бажаних особистих результатів, отримання відповідних винагород, збільшення прибутку, розширення частки ринку та підвищення конкурентоспроможності продукції[16 с. 140-147].

Що стосується нематеріальної мотивації, останні тенденції в бізнесі чітко показують, що її значення зростає. Дослідження в області трудових досліджень показують, що особи, які почали працювати приблизно в 1990-х роках, відзначаються зміною цінностей і мотивації, а також такими проблемами, як зниження трудового моралі та більша відчуженість від роботи.

Останніми роками компанії перенесли свою увагу з простого залучення та оцінки персоналу на розробку ефективних стратегій утримання співробітників. Історично матеріальні стимули розглядалися як основний мотиваційний інструмент. Однак тепер дослідження показують, що хоча матеріальна компенсація все ще відіграє певну роль, її значення як фактора утримання зменшується. У результаті роботодавці повинні шукати нові способи підтримки стабільності працівників. За оцінками експертів, у розвинутих економіках менше 45% співробітників віддають перевагу матеріальній винагороді у своїй структурі мотивації. Останніми роками спостерігається помітне зростання переваги нематеріальних мотиваторів.

Системи нематеріальної мотивації тепер пропонують значні переваги для працівників. Загальні стратегії включають:

- Гуманізація робочого середовища
- Надання соціальних виплат
- Пропонуємо можливості для навчання та розвитку

- Підтримка планування кар'єри [18 с. 241-247].

Тому мотиваційна основа трудової діяльності людини є надзвичайно складною, інтегрує психологічні, трудові, правові, соціальні, економічні, організаційні та інші фактори. Ці елементи працюють разом, щоб створити динамічну систему, яка впливає на поведінку людини як продуктивної сили, так і як споживача благ організації. Мотивація, як рушійна сила роботи, відіграє центральну роль у цьому складному механізмі.

Методи мотивації праці дуже нагадують загальні прийоми управління персоналом. Ці методи включають широкі підходи, які зазвичай використовуються в управлінні виробництвом або національною економікою, такі як адміністративні, економічні та соціальні методи, поряд з різними спеціалізованими стратегіями. Мотивація праці та управління персоналом має базуватися на системному підході, впливаючи на всю робочу силу шляхом прийняття рішень, які враховують вплив на всю систему, а також враховуючи фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.Адміністративні методи: ці методи передбачають прямий контроль і вплив керівництва на працівників. Вони орієнтовані на такі мотиваційні фактори, як важливість трудової дисципліни, почуття відповідальності, бажання співробітників залишатися в компанії, загальна культура праці[18 с. 241-247].

2.Економічні методи: Ці стратегії зосереджені на матеріальних стимулах для працівників, слугуючи компонентами більш широких економічних механізмів, які рухають організаційний розвиток. Вони включають різні мотиваційні системи, які заохочують працівників до ефективної роботи. Ці методи можна класифікувати на ті, що використовуються державою (наприклад, податкові системи та фінансові механізми), і ті, що використовуються організацією (наприклад, операційні стандарти підприємства, системи матеріального стимулювання, рамки відповідальності та механізми розподілу прибутку).

3. Соціально-психологічні методи: Ці методи спрямовані на соціальні та психологічні аспекти трудової мотивації, активізації цінностей та сприяння громадянським та патріотичним почуттям. Вони діють, впливаючи на ставлення людей і зміцнюючи соціальні відносини. Ці методи базуються на використанні моральних стимулів і психологічних прийомів для перетворення адміністративних завдань на особисті зобов'язання. Ключові компоненти цих методів включають:

Розвиток команди: сприяння позитивному психологічному середовищу, яке враховує особистість і характер кожного співробітника. Роль керівника полягає в тому, щоб зрозуміти ставлення кожного працівника до роботи та переконатися, що стосунки в команді підтримують.

- Керуйте прикладом: менеджери повинні бути зразком для наслідування, впливаючи на самовираження та участь працівників у діяльності компанії. Хороший приклад керівництва часто зміцнює управлінські повноваження, необхідні для виконання інших функцій управління.

- Чіткі організаційні цілі: співробітники повинні розуміти місію та цілі компанії, узгоджуючи свої особисті потреби з цілями компанії.

- Участь працівників в управлінні: заохочення працівників брати участь у процесах прийняття рішень.

- Культурна та соціальна залученість: задоволення культурних та соціальних потреб працівників може посилити мотивацію. Багато менеджерів організовують дозвілля або святкують особливі події, які часто мають більш значний вплив на мотивацію, ніж самі по собі матеріальні стимули.

- Норми соціальної поведінки: встановлення соціальних норм поведінки на робочому місці допомагає покращити робоче середовище та діє як мотивуючий фактор. Ці норми можуть виникати в результаті угод між працівниками та керівництвом або розвиватися з часом на основі традицій.

- Моральні стимули та санкції: збалансований підхід до похвали та критики може ефективно мотивувати працівників. Позитивне підкріплення та відповідне використання моральних санкцій, таких як догани, можуть вплинути на поведінку, особливо в організаціях з усталеними традиціями[18 с. 241-247].

- Заходи соціального захисту: Пропонування пільг, таких як медичне обслуговування, безкоштовні ваучери на проїзд, профілактичні медичні огляди та допомога на харчування, може мотивувати працівників, особливо в організаціях, де однієї лише фінансової компенсації може бути недостатньо.

Крім того, духовні та моральні методи з попередніх моделей мотивації працівників зосереджені на формулюванні довгострокових цілей компанії та перетворенні їх на джерело колективного натхнення для робочої сили. Ці методи спрямовані на узгодження потреб працівників вищого рівня з ширшими цілями компанії, зміцнюючи відчуття спільної мети.

Крім розглянутих вище матеріальних і нематеріальних методів мотивації, можна виділити кілька інших ефективних стратегій мотивації співробітників:

- Стандартні заохочення: вони включають просування по службі, підвищення повноважень, визнання, частку економічних вигод, бажане місце на нарадах, усну подяку від вищого керівництва, пряме спілкування з топ-менеджерами, грошові премії з конкретними поясненнями, страхування здоров'я та життя, платні медичні послуги. , додаткова оплачувана відпустка, гарантія роботи, пільгові позики на освіту чи житло, ремонт автомобіля та відшкодування витрат на паливо тощо.

- Персоналізовані пакети заохочень: замість того, щоб пропонувати стандартний пакет, деякі компанії пристосовують заохочення до окремих працівників на основі їхніх особистих внесків і потреб.

- Дисциплінарні заходи: в деяких організаціях покарання використовується частіше, ніж похвала, в той час як інші можуть

використовувати поєднання обох. Покарання призначені для запобігання діям, які можуть завдати шкоди компанії, діючи як стримуючий фактор небажаної поведінки. Хоча покарання не має бути каральним заради помсти, воно має служити уроком для окремої людини та ширшої команди. Ефективне покарання вимагає чіткого інформування про те, чому застосовується покарання, і воно має бути пропорційним правопорушенню. При належному застосуванні покарання також може мотивувати працівників, які дотримуються політики компанії.

- Грошові виплати за досягнення мети: це один із найпоширеніших методів мотивації, коли працівники отримують фінансову винагороду за досягнення конкретних, заздалегідь визначених цілей. Ці цілі можуть включати економічні показники, стандарти якості або оцінки колег і менеджерів.

- Стимули, засновані на способі життя: ці винагороди надаються за підтримання здорового способу життя, наприклад, за відмову від куріння, уникнення лікарняних або регулярну фізичну активність.

- Спеціалізовані бонуси: це одноразові бонуси, які надаються за навички, які потрібні компанії в конкретних ситуаціях.

- Соціальні вигоди: Соціальна політика компанії є важливою складовою мотивації працівників. Ця політика передбачає надання соціальних виплат, таких як страхування на випадок старості, тимчасової втрати працездатності та безробіття. Це також може передбачати пільгові умови для працівників та їхніх сімей за рахунок коштів, виділених із ресурсів соціального розвитку компанії.

- Покращення організації роботи та управління: покращення координації та взаємодії між працівниками, роз'яснення можливостей кар'єрного зростання та покращення управлінських стосунків сприяють кращій мотивації працівників, ефективності та продуктивності.

- Нематеріальні стимули: ці методи особливо важливі для організацій з обмеженими фінансовими ресурсами. Нематеріальні стимули

включають публічне визнання, таке як нагороди, сертифікати або компліменти, а також запрошення співробітників виступати на конференціях або бути наставниками. Інші нематеріальні стратегії можуть передбачати створення сприятливого робочого середовища, вирішення конфліктів, встановлення сильної організаційної культури, забезпечення справедливості та виховання почуття безпеки та довіри серед працівників. Позитивні емоційні зв'язки та командну роботу також можна зміцнити, зосередившись на цих нематеріальних мотиваторах[18 с. 241-247].

Використовуючи низку цих стратегій, компанії можуть підвищити лояльність співробітників і продуктивність, одночасно зменшуючи плинність кадрів і створюючи більш залучену робочу силу.

Загальновизнаним методом матеріальної мотивації є індивідуальна премія, яка повинна виплачуватися раз на рік. Якщо надавати його частіше, це може сприйматися як частина заробітної плати, зменшуючи її мотиваційну цінність. Стратегії мотивації співробітників включають різноманітні фінансові та нефінансові стимули, такі як зарплати, надбавки, юридичні компенсації, премії за результатами роботи, відпустки, вихідні пакети, надані компанією автомобілі та телефони, кредити, юридичні консультації, харчування, медичне страхування, спортзал членство, корпоративні заходи та можливості для подорожей. Крім того, гуманізація праці — наприклад, сприяння демократії на робочому місці, змістовна робота та забезпечення безпеки — разом із освітніми можливостями та програмами розвитку кар'єри також є інструментами мотивації[38 с. 559].

Відсоток премії повинен бути визначений заздалегідь і виходячи з результатів роботи, при цьому сума зазвичай становить не менше 30% від базової зарплати. Бонуси для керівництва нижчого рівня можуть коливатися від 10 до 30%, у той час як керівники середнього рівня можуть отримувати 10-40%, а посади вищого рівня можуть коливатися від 15 до 50%. Ефективність бонусів полягає в ретельному виборі критеріїв ефективності, диференціації їх залежно від позиції та результатів і доволі гнучкості в

тому, як оцінюються досягнення. Справедлива та мотивуюча система оплати праці заохочує ініціативу, сприяє лояльності співробітників і залучає нових талантів. Однак лише грошова винагорода не може врахувати всі аспекти цінності роботи чи особистий внесок працівників, оскільки багато завдань можуть не бути чітко визначені в посадових інструкціях чи положеннях[38 с. 559].

Потреби працівників змінюються з часом, а це означає, що система мотивації, яка працювала в минулому, може не залишатися ефективною. У міру розвитку особистості зростає її потреба у самовдосконаленні та зростанні. Окрім матеріальних стимулів, нематеріальні методи, такі як організаційні та морально-психологічні підходи, також є життєво важливими.

До організаційних методів відносяться:

- Залучення до діяльності компанії.
- Можливість отримати нові знання та навички.
- Збагачення змісту роботи.

Морально-психологічні методи складаються з:

- Створення середовища, яке сприятиме професійній гордості та особистій відповідальності.
- Надання працівникам можливості продемонструвати свої здібності.
- Визнання досягнень, таких як нагороди, звання або відзнаки.
- Встановлення складних цілей для мотивації співробітників.
- Виховання атмосфери взаємоповаги та взаєморозуміння.

Ключовим мотиваційним інструментом є просування по службі, хоча воно має обмеження. Посад високого рівня небагато, а просування по службі часто вимагає додаткового навчання, яке може бути дорогим. На практиці компанії часто використовують комбінацію цих методів для мотивації співробітників. Щоб максимізувати мотивацію, вкрай важливо реалізувати всі три категорії мотивації. Якщо покладатися лише на

фінансові стимули чи повноваження, це може не повністю залучити працівників або заохотити до творчості. Для отримання оптимальних результатів нематеріальні методи також повинні бути інтегровані в стратегії управління.

1.3. Взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці у організації

Зміни в структурі ринку праці відбулися через коливання попиту на робочу силу в різних секторах економіки. У деяких сферах, таких як оборона та безпека, спостерігається зростання попиту, тоді як в інших, особливо тих, які постраждали від знищення підприємств або зміни попиту на продукти та послуги, спостерігається надлишок робочої сили. Водночас підприємства, які продовжують працювати або перемістилися, стикаються з браком кваліфікованих та мотивованих працівників[40 с. 20].

Війна значно посилила соціальну напругу, сприяючи таким проблемам, як невивплата зарплати та невпевненість у майбутньому, що може підживлювати соціальні конфлікти та невдоволення. Багато людей дедалі частіше прагнуть брати участь у програмах соціальної підтримки, зокрема внутрішньо переміщені особи та ветерани війни, хоча жителі безпечніших регіонів також бажають брати участь через відсутність зростання заробітної плати, яке не встигає за інфляцією. Ці умови вимагають адаптації систем трудової мотивації та ініціатив підвищення продуктивності на всіх рівнях управління — національному, регіональному та організаційному — для вирішення нагальних проблем.

Ефективне управління талантами, включаючи мотивацію працівників, у бізнес-секторі залежить від створення оптимального інституційного середовища, яке потребує залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи державні органи, громадські організації, міжнародні структури та саму робочу силу. Співпраця та партнерство між цими групами є важливими для успішних соціальних і трудових відносин, особливо в кризові часи,

наприклад під час війни. Забезпечення справедливих умов праці, безпеки та гідної заробітної плати є основними елементами мотивації, особливо під час війни[40 с. 20].

Початок повномасштабної війни в Україні в лютому 2022 року призвів до масового переміщення, коли багато українців були змушені переїхати. Глобальні тенденції міграції часто залежать від економічних змін, таких як кризи чи періоди зростання. Однак нинішня хвиля міграції відрізняється тим, що вона спричинена вимушеним переміщенням через війну. Більшість українських біженців – це жінки працездатного віку з вищою освітою, професійним досвідом та гнучкими навичками разом із дітьми[45 с. 23-26].

Станом на 3 січня 2023 року Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) повідомило, що статус тимчасового захисту в країнах Європи отримали близько 4,9 млн українців, що становить приблизно 1% населення ЄС. Польща, Німеччина та Чехія були найкращими напрямками, і ці країни пропонували чіткі шляхи до тимчасового притулку, житла, роботи та фінансової підтримки. До війни ці країни вже були популярними напрямками для українців, які шукали роботу та місце проживання.

Інші європейські країни, такі як Іспанія, Італія, Великобританія, Болгарія, Франція, Словаччина, Румунія та Молдова, також прийняли значну кількість українських біженців, кожна з яких прийняла понад 100 000 осіб. Згідно з даними Євростату за травень 2023 року, кількість українців під тимчасовим захистом в ЄС із серпня по травень зросла на 45 800 (+1,1%). Найбільше зростання спостерігалось в Німеччині, Чехії та Ірландії, де Німеччина прийняла 28% від загальної кількості українських біженців[46 с. 49-52].

Такі європейські країни, як Польща, Німеччина та Чехія, приваблює завдяки своїй розвиненій економіці, високому потенціалу заробітку та широкому спектру можливостей працевлаштування та професійного розвитку. Ці країни пропонують вищі зарплати порівняно з Україною, що

особливо приваблює високоосвічених і кваліфікованих українців. Крім того, їхня близькість до України робить спілкування з родиною та друзями зручнішим, що ще більше стимулює міграцію.

Європейські країни пропонують сприятливу візову політику та можливості працевлаштування, які спрощують процес отримання дозволу на роботу чи статусу працівника. Це робить ці країни особливо привабливими для українських працівників, які шукають легального працевлаштування за кордоном. Такі країни, як Польща, Німеччина та Чехія, можуть похвалитися різними галузями промисловості, зокрема будівництвом, ІТ, охороною здоров'я, гостинним бізнесом тощо, що надає широкі можливості для українських працівників знайти роботу, яка відповідає їхнім кваліфікаціям та інтересам.

Заробітна плата є вирішальним фактором підвищення продуктивності праці, яка є ключовим показником економічного розвитку країни, її конкурентоспроможності та загального рівня життя. Продуктивність праці часто вимірюється валовим внутрішнім продуктом на одного працівника або людину-годину, що дає змогу зрозуміти ефективність і якість людського капіталу в процесі виробництва. У 2021 році найвища продуктивність праці була зафіксована в Люксембурзі – 136,45 доларів США за людину-годину, за нею йшла Ірландія – 121,95 доларів США за людину-годину, а також інші найкращі країни, включаючи Віргінські острови та Сінгапур. Такі європейські країни, як Норвегія, Швейцарія, Данія та Бельгія, також мають високі рейтинги продуктивності праці, де заробітна плата корелює з рівнем продуктивності[46 с. 49-52].

Однак під час війни мотиваційний механізм працівників виходить за рамки фінансової винагороди. Незважаючи на те, що заробітна плата залишається важливою, основна увага має бути зосереджена на забезпеченні безпеки, фізичного та психологічного комфорту. Війна створює ризики для добробуту співробітників та їхніх сімей, що робить заходи безпеки вирішальними. Забезпечення безпечного робочого

середовища, бомбосховища, гнучкого графіка роботи та можливості віддаленої роботи можуть значно підвищити мотивацію співробітників. Крім того, підтримка комфорту на робочому місці, стандартів гігієни та сприяння позитивному спілкуванню в команді є важливими для підвищення морального духу.

У воєнний час особливо важливо визнавати та цінувати зусилля працівників. Публічне визнання, нагороди та вираження подяки можуть посилити мотивацію та підвищити продуктивність. Оскільки під час конфлікту ситуації можуть розвиватися швидко, здатність працівників адаптуватися до мінливих умов є важливою. Подібним чином підприємства повинні сприяти швидкому прийняттю рішень, щоб забезпечити постійну ефективність.

Згуртована команда є основою успіху організації. Коли співробітники об'єднані навколо спільних цілей, вони працюють ефективніше, підвищуючи моральний дух і сприяючи співпраці. Різноманітність досвіду та підходів у команді може призвести до інновацій та розробки творчих рішень. У контексті війни мотивація також підживлюється зусиллями, спрямованими на підтримку та відбудову місцевої громади та нації в цілому.

Зв'язок між мотивацією та продуктивністю праці можна розглядати через кілька аспектів. Перш за все, важливо зрозуміти, що мотивація включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Матеріальні фактори, такі як заробітна плата, бонуси, премії та інші фінансові стимули, безпосередньо впливають на мотивацію працівників, оскільки дозволяють їм задовольняти свої базові потреби. Однак лише фінансова винагорода не може забезпечити тривалий ефект, оскільки з часом працівники можуть звикнути до певного рівня доходу, і цей стимул перестає працювати. Важливим є також використання нематеріальних стимулів, таких як визнання досягнень працівника, створення можливостей для кар'єрного зростання, розвиток професійних навичок та особистісного розвитку. Ці фактори сприяють формуванню у працівників відчуття власної важливості

та приналежності до організації, що також безпосередньо підвищує їхню продуктивність [48 с. 158-174].

Крім того, мотивація має бути орієнтована на індивідуальні потреби працівників, оскільки кожен з них має різні цілі, бажання та пріоритети. Наприклад, деякі працівники більше цінують можливість професійного розвитку та навчання, інші — стабільність і передбачуваність заробітної плати, а треті — соціальні гарантії, такі як медичне страхування або підтримка в разі проблем зі здоров'ям. Зрозуміти, що саме є важливим для кожного співробітника, — це перший крок до створення ефективної мотиваційної системи, яка сприятиме високій продуктивності праці. Тому менеджери повинні активно взаємодіяти з персоналом, проводити інтерв'ю, опитування, збори та інші заходи, щоб виявити справжні потреби працівників і на основі цих даних адаптувати систему мотивації.

Не менш важливим аспектом є зовнішнє середовище, в якому функціонує організація. Соціально-економічні умови, конкуренція на ринку праці, рівень безробіття, інфляція та інші чинники можуть впливати на мотивацію працівників. У періоди економічного підйому та стабільності організації можуть дозволити собі підвищення заробітної плати, бонуси та інші матеріальні заохочення. У той час як в періоди кризи або високої конкуренції на ринку праці мотивація може залежати від більш складних факторів, таких як стабільність організації, можливості для професійного розвитку та соціальні гарантії[35 с. 113-115].

Важливим аспектом є також роль керівництва організації. Лідери повинні демонструвати приклад високої працездатності, професіоналізму та етичних стандартів, адже їхня поведінка є основою для створення корпоративної культури та мотиваційної атмосфери в колективі. Лідер, який підтримує ініціативу працівників, заохочує інновації та творчий підхід до роботи, може створити середовище, в якому продуктивність праці зростає природно, оскільки працівники почуваються залученими до досягнення загальних цілей.

Крім того, існують різні типи мотиваційних систем, які можуть бути застосовані в організаціях. Однією з найбільш поширених є система грошових винагород, яка передбачає бонуси, премії та інші фінансові стимули за досягнення певних результатів. Ця система може бути ефективною в умовах, коли працівники зацікавлені в короткострокових досягненнях або мають конкретні фінансові цілі. Однак для довгострокового зростання організації важливо також впроваджувати нематеріальні методи мотивації, такі як кар'єрне зростання, можливість участі в навчальних програмах, створення комфортних умов праці, визнання досягнень працівників. Важливо, щоб мотиваційна система була збалансованою, оскільки тільки поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів може забезпечити тривалий і стійкий результат.

Продуктивність праці, в свою чергу, залежить не тільки від рівня мотивації, але й від організаційних процесів, таких як управлінські структури, технології, які використовуються, а також від оптимізації робочих процесів. Наприклад, висококваліфіковані працівники можуть виконувати завдання з високою ефективністю, якщо організація надає їм необхідні інструменти для роботи, забезпечує належні умови праці та використовує сучасні технології. Наявність чіткої стратегії розвитку, оптимізація робочих процесів і належна організація праці є критичними для підвищення продуктивності праці.

Високий рівень мотивації не гарантує автоматичного підвищення продуктивності праці, якщо не існує ефективних організаційних умов для реалізації цього потенціалу. Наприклад, навіть за наявності високої мотивації працівник може не досягти максимальних результатів, якщо його праця не організована ефективно або якщо він не має необхідних ресурсів для виконання своїх обов'язків. У такому разі важливо забезпечити належне управління, організувати робочі процеси таким чином, щоб працівники мали змогу працювати на максимальну віддачу.

Окремо слід зазначити роль технологій і інновацій. Вони можуть значно підвищити продуктивність праці, навіть без збільшення трудових ресурсів. Автоматизація процесів, використання програмного забезпечення для управління проектами, впровадження новітніх технологій у виробництво — усе це створює нові можливості для зростання продуктивності. Водночас такі технологічні інновації повинні супроводжуватися відповідними змінами в організаційній структурі та в підходах до мотивації працівників[35 с. 113-115].

Таким чином, комплексний мотиваційний механізм під час війни повинен збалансувати безпеку, соціальну підтримку, визнання та гнучкість для забезпечення високого морального духу та продуктивності. Враховуючи ці фактори, підприємства можуть підтримувати мотивовану робочу силу навіть за складних обставин.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У САЛОНІ КРАСИ MARMYR.STUDIO

2.1. Загальна характеристика салону краси MARMYR.STUDIO

Салон краси "Marmyr.Studio" був заснований у 2019 році і швидко зарекомендував себе як один з лідерів серед салонів краси в Івано-Франківську. Спеціалізація салону — манікюр, педикюр, дизайн нігтів, а також інші послуги для догляду за руками та ногами. Салон відомий високим рівнем обслуговування, професіоналізмом своїх майстрів та використанням інноваційних матеріалів і технологій у роботі.

Організаційна структура: Салон краси "Marmyr.Studio" має в своєму штаті 5 майстрів манікюру, 2 адміністраторів та 1 керівника. Всі працівники мають високий рівень кваліфікації та проходять регулярне навчання та сертифікацію для вдосконалення своїх навичок.

Майстри манікюру — Кожен майстер манікюру в салоні має понад 3 роки досвіду в індустрії краси, спеціалізується на різних техніках нанесення лаку, дизайні нігтів, роботі з гелем та акрилом. Всі майстри регулярно відвідують тренінги та майстер-класи, щоб бути в курсі нових тенденцій у манікюрі.

Адміністратори — Два адміністратори займаються координацією роботи салону, прийомом клієнтів, веденням запису на прийом та вирішенням адміністративних питань. Вони мають досвід роботи в обслуговуванні клієнтів і забезпечують комфортну атмосферу для відвідувачів салону.

Керівник — Керівник салону відповідає за стратегічний розвиток бізнесу, організацію роботи персоналу, фінансові питання та маркетингові стратегії. Власник та керівник активно працює над розвитком салону, впроваджує нові послуги та програми лояльності для клієнтів.

Умови праці та інтер'єр: Салон краси знаходиться в центрі Івано-Франківська та займає просторе приміщення, яке містить кілька кабінетів для індивідуальних процедур. Інтер'єр салону виконаний у сучасному стилі з використанням елегантних кольорів і сучасного обладнання. Всі робочі місця оснащені якісними столами для манікюру, комфортними кріслами для клієнтів і стильним освітленням для забезпечення високої якості роботи.

Послуги, що надаються:

- Манікюр класичний і європейський
- Гелеве та акрилове нарощування нігтів
- Дизайн нігтів (арт, френч, омбре, стемпінг, сухоцвіти та ін.)
- Педикюр
- Гігієнічний манікюр та педикюр
- Декоративний покриття лаком, гелем, шелаком
- Послуги для нігтів для чоловіків

Клієнтська база: Салон обслуговує як жінок, так і чоловіків різного віку. Більшість клієнтів — це жінки, але останнім часом зростає попит на чоловічий манікюр та педикюр. Клієнти салону цінують високу якість обслуговування, професіоналізм майстрів і індивідуальний підхід до кожного відвідувача.

Маркетинг і реклама: Marmyr.Studio активно використовує соціальні мережі для залучення нових клієнтів, а також проводить акції та знижки для постійних клієнтів. Всі новини, пропозиції та новинки в салоні публікуються на офіційній сторінці в Instagram та Facebook. Також використовуються методи "сарафанного радіо", коли клієнти рекомендують салон своїм знайомим.

Плани на майбутнє: У найближчій перспективі керівництво салону планує розширення послуг, впровадження нових технологій та оновлення інтер'єру. Зокрема, планується запуск лінії косметичних засобів для догляду за нігтями, а також розширення програми лояльності для постійних клієнтів.

Салон краси "Marmyr.Studio" є успішним прикладом стабільного бізнесу в індустрії краси, з річним доходом у понад 3,7 мільйона гривень. Він вирізняється висококласним обслуговуванням, кваліфікованими працівниками та стабільним потоком клієнтів, що дозволяє йому не лише утримувати свою ринкову позицію, а й планувати подальший розвиток. Керівництво салону має амбітні плани на майбутнє, які включають розширення спектру послуг, оновлення інтер'єру та впровадження нових технологій.

Таблиця 2.1

Фінансова звітність "Marmyr.Studio" за місяць

Категорія	Одиниця виміру	Кількість	Одинична вартість (грн)	Загальна сума (грн)
Витрати				
Оренда приміщення	місяць	1	38,000	38,000
Комунальні платежі	місяць	1	9,000	9,000
Заробітна плата адміністраторів	місяць	2	9,000	18,000
Заробітна плата майстрів манікюру	місяць	5	10,000	50,000
Заробітна плата керівника	місяць	1	12,000	12,000
Витрати на навчання та сертифікацію (майстри)	рік	5	3,000	15,000 (по 3,000 грн на кожного майстра)
Витрати на матеріали (лаки, гелі, інструменти)	місяць	1	10,000	10,000
Витрати на рекламу (онлайн/офлайн)	місяць	1	5,000	5,000
Офісні та господарські витрати (ксерокс, папір, канцтовари тощо)	місяць	1	1,000	1,000
Доходи від послуг				
Кількість клієнтів в місяць	клієнтів	500		
Середній дохід з одного клієнта (середній чек)	грн	1	600	300,000 (500 клієнтів × 600 грн)
Доходи від продажу косметики				
Прибуток від продажу косметики (3% від продажів)	місяць	1	9,000	9,000
Інші доходи				
Продаж супутніх товарів (парафін, креми тощо)	місяць	1	3,000	3,000
Загальний дохід				300,000 + 9,000 + 3,000 = 312,000

Загальні витрати				$38,000 + 9,000 + 18,000 + 50,000 + 12,000 + 15,000 + 10,000 + 5,000 + 1,000 = 160,000$
Чистий прибуток				$312,000 - 160,000 = 152,000$

Джерело: складено автором на основі [14].

Згідно з фінансовими показниками за 2024 рік, салон стабільно генерує дохід, основною складовою якого є манікюрні послуги. У місяць середній дохід від послуг складає 300,000 грн, а продажі косметичних засобів приносять ще 9,000 грн. Враховуючи 500 клієнтів щомісяця, середній дохід з кожного клієнта складає близько 600 грн, що є конкурентоспроможною ціною для послуг такої якості. Інші доходи, зокрема від продажу супутніх товарів, приносять 3,000 грн на місяць.

Крім того, витрати салону також є суттєвими і складають 160,000 грн на місяць. Основними витратами є оренда приміщення (38,000 грн), заробітна плата майстрів манікюру та адміністраторів (50,000 та 18,000 грн відповідно), витрати на матеріали (10,000 грн) та реклама (5,000 грн). Таким чином, загальні витрати на рік складають 1,671,000 грн.

Чистий прибуток салону за рік складає 2,073,000 грн, що є відмінним показником для малого бізнесу в галузі краси. Цей прибуток дозволяє салону не лише стабільно працювати, але й інвестувати у подальший розвиток та покращення послуг.

На основі цих фінансових даних, керівництво салону розробляє план на майбутнє, який включає кілька основних напрямків розвитку. По-перше, планується запуск власної лінії косметичних засобів для догляду за нігтями. Це дозволить не тільки збільшити доходи від продажу косметики, а й створити нову, унікальну пропозицію для клієнтів салону. Власна косметика стане додатковим стимулом для клієнтів, оскільки вони зможуть купувати продукти, які відповідають стандартам якості салону.

По-друге, планується розширення програми лояльності для постійних клієнтів. Впровадження нових акцій, знижок та бонусів для клієнтів, які

регулярно користуються послугами салону, дозволить значно збільшити клієнтську базу і забезпечити сталі доходи. Програми лояльності є потужним інструментом у бізнесі краси, оскільки вони допомагають утримати клієнтів і підвищити їхню задоволеність від послуг.

Важливим кроком у розвитку салону є також впровадження нових технологій у процес обслуговування клієнтів. Наприклад, з огляду на популярність онлайн-сервісів, салон планує запустити систему онлайн-запису та прийому клієнтів. Це дозволить клієнтам швидше та зручніше записуватись на послугу, а також оптимізувати роботу адміністратора. Впровадження онлайн-системи дозволить салону бути більш доступним для клієнтів, особливо в умовах швидко змінюваного ринку послуг.

Таблиця 2.2

Фінансова звітність "Marmyr.Studio" за 2024 рік

Категорія	Загальна сума (грн)	Річна сума (грн)
Витрати		
Оренда приміщення	38,000 / місяць	$38,000 \times 12 = 456,000$
Комунальні платежі	9,000 / місяць	$9,000 \times 12 = 108,000$
Заробітна плата адміністраторів	18,000 / місяць	$18,000 \times 12 = 216,000$
Заробітна плата майстрів манікюру	50,000 / місяць	$50,000 \times 12 = 600,000$
Заробітна плата керівника	12,000 / місяць	$12,000 \times 12 = 144,000$
Витрати на навчання та сертифікацію (майстри)	15,000 / рік	15,000
Витрати на матеріали	10,000 / місяць	$10,000 \times 12 = 120,000$
Витрати на рекламу	5,000 / місяць	$5,000 \times 12 = 60,000$
Офісні та господарські витрати	1,000 / місяць	$1,000 \times 12 = 12,000$
Загальні витрати за рік		1,671,000
Доходи		
Доходи від послуг (манікюрні послуги)	300,000 / місяць	$300,000 \times 12 = 3,600,000$
Доходи від продажу косметики	9,000 / місяць	$9,000 \times 12 = 108,000$
Інші доходи (продаж супутніх товарів)	3,000 / місяць	$3,000 \times 12 = 36,000$
Загальні доходи за рік		3,744,000
Чистий прибуток за рік		2,073,000

Джерело: складено автором на основі [14].

Ще однією важливою частиною майбутніх планів є оновлення інтер'єру салону. Інтер'єр є ключовим елементом у створенні атмосфери, яка повинна сприяти комфорту клієнтів. Оновлення дизайну приміщення

дозволить створити більш затишну та сучасну атмосферу, що додасть клієнтському досвіду ще більше приємних вражень. Враховуючи конкуренцію в цій галузі, підтримання високих стандартів інтер'єру і атмосфери є важливим елементом для залучення нових клієнтів.

Незважаючи на вже досягнуті результати, салон "Marmyr.Studio" орієнтований на безперервний розвиток. Завдяки стійким фінансовим результатам і розумним інвестиціям, він має всі шанси стати ще більш успішним і популярним серед клієнтів. Одним із головних факторів успіху є високий рівень професіоналізму майстрів та адміністративного персоналу. Регулярне навчання та сертифікація працівників допомагає їм залишатися на передовій індустрії краси, що підвищує якість послуг і задоволеність клієнтів.

У перспективі, салон також розглядає можливість розширення своїх обсягів, включаючи відкриття нових філій. Однак це питання буде залежати від економічної ситуації та стабільності фінансових показників. Поки що основний акцент робиться на зміцненні позицій на ринку та збільшення лояльності клієнтів, що є найбільш ефективною стратегією на сьогоднішній день.

Таким чином, майбутнє салону краси "Marmyr.Studio" виглядає дуже перспективно. З огляду на досягнуті результати та плани на майбутнє, можна з впевненістю сказати, що цей бізнес має всі шанси на подальший розвиток та стабільний успіх у галузі краси.

2.2. Дослідження існуючої системи мотивації персоналу

Процес мотивації в салоні краси "Marmyr.Studio" починається з виявлення потреб працівників. Це може включати як матеріальні, так і соціальні, психологічні потреби, що є основними у побудові мотиваційної системи.

Перший етап включає виявлення потреб персоналу, які можуть бути як фізіологічними (наприклад, потреба в стабільному доході), так і психологічними (наприклад, бажання мати гнучкий графік роботи або можливість самореалізації).

Для задоволення матеріальних потреб "Marmyr.Studio" використовує систему заробітної плати, бонусів, доплат та інших виплат. Зокрема, це забезпечується через оплату праці на постійній основі (заробітна плата), а також заохочення у вигляді бонусів та надбавок.

До соціальних потреб належать такі фактори, як можливість кар'єрного росту, підвищення кваліфікації та участь в управлінні салоном. Зокрема, салон надає можливість своїм працівникам навчатися та сертифікуватися, що важливо для підвищення кваліфікації майстрів.

Психологічні потреби включають потребу у спілкуванні, зручних умовах праці та психологічному кліматі в колективі. З огляду на цей аспект, важливою частиною мотиваційної системи є підтримка відкритих комунікацій та організація культурних заходів для співробітників.

Вартість послуг у салоні краси є однією з основних складових успіху та конкурентоспроможності закладу. Тому важливо правильно сформулювати цінову політику, яка відповідала б вимогам ринку, а також враховувала потреби клієнтів, рівень майстерності працівників та складність послуг. Враховуючи перелік послуг, що надаються в салоні, можна провести детальний аналіз цін для кожної категорії, а також оцінити ефективність цієї структури.

Почнемо з аналізу цін на послуги, які стосуються корекції брів, нарощування вій та перманентного макіяжу. Зокрема, ціни на корекцію брів варіюються від 200 до 650 грн, в залежності від рівня складності та включених процедур. Це дає можливість клієнтам вибирати відповідно до своїх побажань і бюджету. Ціна 200 грн, що стосується звичайної корекції брів, є дуже конкурентоспроможною для середнього сегменту ринку. В той же час, послуга комплексного ламінування з фарбуванням, яка коштує 650

грн, дозволяє надавати більш преміум рівень послуг, що сприяє підвищенню доходів салону.

Що стосується нарощування вій, то ціни варіюються в межах від 500 до 1150 грн. Наприклад, класичне нарощування вій коштує 500 грн, в той час як нарощування вій на довжину 6+ обійдеться клієнту в 1150 грн. Це дає змогу пропонувати широкий спектр послуг на різні смаки та можливості, а також дає можливість клієнтам вибирати більш дорогі та складні процедури, якщо вони шукають особливий результат.

Послуги перманентного макіяжу мають найвищі ціни, що варіюються від 1000 до 2700 грн. Вартість залежить від конкретної процедури, яка може включати брови, губи або міжвії. Перманентний макіяж є досить популярною послугою серед тих клієнтів, які хочуть зекономити час на щоденних процедурах, тому ціни на такі послуги цілком обґрунтовані високим попитом. Вартість перманентного макіяжу губ та брів на рівні 2700 грн може бути виправданою, враховуючи складність та тривалість процедури, а також досвід і кваліфікацію майстра.

Тепер звернемо увагу на манікюр та педикюр. Вартість манікюру в салоні варіюється в залежності від типу послуги, рівня майстра та складності роботи. Наприклад, манікюр із гель-лаком коштує 550-750 грн, в залежності від рівня майстра. Гель-манікюр довжиною більше 4 см (комплекс "ГЕЛЬ LONG") буде коштувати 750-950 грн, що є логічним, оскільки така процедура потребує більше часу та уваги. Також є варіанти для нарощування нігтів, де ціна починається від 750 грн і доходить до 1150 грн для складніших процедур. Ціни на японський манікюр без зняття матеріалу коливаються від 450 до 650 грн, що дозволяє варіативно задовольняти попит на ексклюзивні послуги в середньому ціновому сегменті.

Крім того, важливо відзначити цінову різницю між молодшими майстрами, майстрами середнього рівня та топ-майстрами. Ціни на послуги для молодших майстрів знаходяться на рівні від 300 до 550 грн, що робить

ці послуги доступними для широкого кола клієнтів, які не готові платити за послуги високого рівня, але бажають отримати якісні процедури. Майстри середнього рівня мають ціновий діапазон від 350 до 950 грн, що відповідає середньому рівню професіоналізму та досвіду. Топ-майстри отримують більш високу оплату, від 400 до 1150 грн, що обґрунтовано високою кваліфікацією, великим досвідом роботи та високим рівнем надання послуг.

Таблиця 2.3

Price List - Manicure

Послуга	Молодший майстер (грн)	Майстер (грн)	Топ майстер (грн)
КОМПЛЕКС "ГЕЛЬ ЛАК"	550	650	750
КОМПЛЕКС "ГЕЛЬ"	650	750	850
КОМПЛЕКС "ГЕЛЬ" LONG (довжина 4+)	750	850	950
КОМПЛЕКС "НАРОЩЕННЯ"	750	850	950
КОМПЛЕКС "НАРОЩЕННЯ +" (довжина 4+)	850	950	1050
КОМПЛЕКС "НАРОЩЕННЯ XXL" (довжина 6+)	950	1050	1150
ПЕРЕНАРОЩЕННЯ зняття покриття перед новим нарощенням	+100	+100	+100
ЯПОНСЬКИЙ МАНІКЮР (без зняття матеріалу)	450	550	650
МАНІКЮР (КОМБІ/АПАРАТНИЙ)	300	350	400
ЧОЛОВІЧИЙ МАНІКЮР	400	450	500
ЗНЯТТЯ ПОКРИТТЯ + МАНІКЮР	400	450	500
ЗНЯТТЯ ПОКРИТТЯ БЕЗ МАНІКЮРУ	200	250	300
РЕСТАВРАЦІЯ ФОРМИ УСІХ НІГТІВ	+150	+150	+150
РЕМОНТ 1 НІГТЯ	30	30	30
НАРОЩЕННЯ 1 НІГТЯ	50	50	50
ФРАНЦУЗЬКИЙ ДИЗАЙН	100	120	150
ДИЗАЙН 1 LEVEL (наклейки, втирка, камінці, стемпінг, суховіти та ін.)	15	15	15
ДИЗАЙН 2 LEVEL (об'єм, корейські дизайни, поєднання 2 дизайнів)	30	30	30
ДИЗАЙН 3 LEVEL (об'ємні фігури, ручні малюнки, поєднання)	50	50	50

Джерело: складно автором за [12].

Також важливим моментом є ціни на дизайн нігтів. Французький дизайн вартості від 100 до 150 грн, що є стандартною ціною для простого класичного дизайну, однак додаткові дизайни, такі як 1, 2 або 3 рівня, можуть коштувати додатково від 15 до 50 грн за кожен елемент дизайну. Це

дозволяє клієнтам створювати більш індивідуальні й витончені варіанти манікюру, що може значно підвищити загальну суму чеку.

Цікавою є також тенденція до підвищення цін за складніші послуги та роботи, які потребують більших зусиль і часу, таких як нарощування вій або японський манікюр. Ці послуги мають високі ціни, але й відповідно високий попит серед клієнтів, що дозволяє салону отримувати хороший дохід від таких процедур. Ціни на синхронні послуги, які поєднують манікюр та педикюр або поєднують брови/вії з педикюром, складають 100 грн додатково за процедуру, що є гарною можливістю збільшити дохід без суттєвого підвищення витрат.

Отже, загальний підхід до ціноутворення в салоні краси є досить збалансованим, з великою кількістю варіантів для клієнтів різного рівня платоспроможності. Це дає можливість задовольнити потреби широкої аудиторії: від тих, хто шукає доступні, але якісні послуги, до тих, хто готовий витратити більше на ексклюзивні й складні процедури. Правильно підібрані ціни допомагають не лише залучити клієнтів, але й підвищити репутацію салону, що є важливим аспектом для довгострокового успіху на конкурентному ринку послуг краси.

Матеріальні фактори включають заробітну плату, бонуси, надбавки та інші фінансові стимули. Виходячи з фінансової звітності, зарплата майстрів манікюру складає 50 000 грн на місяць, адміністраторів – 18 000 грн, а керівника – 12 000 грн.

Проведене анкетування працівників дозволило оцінити вплив матеріальних факторів на ефективність їхньої роботи. Таблиця нижче відображає середні оцінки за 5-бальною шкалою, де 1 – мінімальний вплив, 5 – максимальний вплив.

У процесі дослідження існуючої системи мотивації персоналу в салоні краси "Marmyr.Studio" було проведено всебічний аналіз матеріальних, соціальних та психологічних факторів, які впливають на ефективність роботи працівників та їхнє ставлення до виконуваних завдань. Оцінка цих

факторів дала можливість зрозуміти, на яких аспектах організації роботи потрібно сфокусуватися для підвищення загальної мотивації та, як наслідок, продуктивності персоналу.

Першим важливим кроком у мотиваційному процесі є правильне визначення матеріальних факторів, адже для більшості працівників ці аспекти є основними мотивами для виконання своїх обов'язків. Заробітна плата є ключовим стимулом для майстрів манікюру, адміністраторів та керівника салону. Оцінки показали, що високий рівень заробітної плати є важливим чинником мотивації для персоналу. Для цього салону, де робота вимагає високої кваліфікації та стабільності, своєчасні виплати є гарантією задоволення матеріальних потреб працівників. Зарплата є основним стимулом для збереження кваліфікованих кадрів та залучення нових спеціалістів.

Однак, заробітна плата не є єдиним фактором, який визначає ефективність роботи персоналу. Надбавки та бонуси також мають значення, оскільки вони служать додатковим стимулом для досягнення високих результатів у роботі. Результати анкетування показали, що бонуси займають високе місце серед мотиваційних факторів, що свідчить про важливість належної оцінки роботи кожного співробітника. Із цього випливає рекомендація для керівництва салону розглянути можливість розширення бонусної системи, щоб створити ще більше стимулів для досягнення високих результатів.

Таблиця 2.4

Матеріальна оцінка мотивації у "Marmyr.Studio"

Матеріальні фактори	Середня оцінка впливу на ефективність (0-10)
Зарплата	8.5
Надбавка за вислугу років	6.2
Бонуси	7.8
Оплачувана відпустка	6.5
Доплати за понаднормову роботу	7.0

Середнє значення	7.2
------------------	-----

Джерело: складно автором за [12].

Також важливо зазначити, що матеріальна мотивація не повинна обмежуватися лише виплатами. Оплачувана відпустка, доплати за понаднормову роботу та інші подібні чинники є важливими, але вони не можуть бути основними мотиваторами. Враховуючи, що ці фактори мають середнє значення за результатами оцінки, це свідчить про необхідність зосередити увагу на їх покращенні, щоб вони стали привабливими для працівників.

Окрім матеріальних аспектів, значну роль у мотивації відіграють соціальні фактори. На основі результатів оцінки працівники особливо цінують можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання. Підвищення кваліфікації стало важливим аспектом для працівників, оскільки вони прагнуть постійно вдосконалювати свої навички та отримувати нові знання для кар'єрного зростання. Це підкреслює необхідність впровадження програм навчання та сертифікації для працівників салону, що забезпечить їм розвиток і відкриє нові перспективи для подальшого зростання.

Іншим важливим фактором є можливість проявити ініціативу. Це свідчить про те, що працівники хочуть бути залученими до процесу прийняття рішень, що в свою чергу підвищує їхню зацікавленість в роботі та відчуття значимості. Організація робочих процесів, що дозволяє працівникам брати активну участь у прийнятті рішень, є важливою складовою для підтримки мотивації. Для цього необхідно створити сприятливі умови для виявлення ініціативи та підтримки виважених рішень, які сприяють розвитку салону та зростанню результативності роботи.

Однак, кар'єрне зростання є менш важливим фактором для працівників салону. Структура організації є обмеженою, оскільки є лише кілька керівних посад, що обмежує можливості для кар'єрного росту. Це слід врахувати при створенні планів розвитку для персоналу, де можна

зосередитися на інших аспектах, таких як підвищення кваліфікації або розширення відповідальності в рамках існуючих посад.

Соціальні фактори включають можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, підвищення кваліфікації тощо.

Таблиця 2.5

Соціальні фактори мотивації у "Marmyr.Studio"

Соціальні фактори	Середня оцінка впливу на ефективність (0-10)
Підвищення кваліфікації	8.2
Можливість проявити ініціативу	7.5
Кар'єрне зростання	6.8
Соціальна значимість роботи	6.0
Робота в команді	7.2
Середнє значення	7.1

Джерело: складно автором за [12].

Психологічні фактори також відіграють важливу роль у мотивації персоналу. На основі результатів оцінки було встановлено, що комфортний мікроклімат є одним з найважливіших чинників мотивації. Позитивна атмосфера в колективі сприяє більш ефективній роботі, знижує рівень стресу та сприяє збереженню працездатності. Працівники салону відзначають важливість гарних взаємин між колегами та з керівництвом. Оскільки психологічний комфорт має важливе значення для досягнення високих результатів, керівництво салону повинно докласти зусиль для створення позитивного та підтримуючого середовища.

Ще одним важливим психологічним фактором є гнучкий графік роботи. Працівники високо оцінюють можливість регулювати свій робочий час, що дозволяє їм краще поєднувати роботу з особистими обов'язками. Це дозволяє зберігати баланс між професійним та особистим життям, що позитивно впливає на ефективність праці.

Таким чином, на основі отриманих результатів можна зробити висновок, що для підвищення мотивації працівників у салоні краси

"Marmyr.Studio" важливим є комплексний підхід, який включає як матеріальні, так і соціальні та психологічні фактори. Основними рекомендаціями для керівництва є: вдосконалення бонусної системи, покращення умов для підвищення кваліфікації та кар'єрного росту, створення умов для прояву ініціативи та активної участі працівників у прийнятті рішень, а також забезпечення комфортного мікроклімату та гнучкого графіку роботи.

Таблиця 2.6

Психологічні фактори пов'язані із загальним комфортом роботи, рівнем стресу та соціальними взаємодіями у "Marmyr.Studio"

Психологічні фактори	Середня оцінка впливу на ефективність (0-10)
Гнучкий графік роботи	7.8
Позитивний мікроклімат	8.5
Визнання досягнень	7.0
Культурні заходи	6.5
Взаємовідносини з керівництвом	7.3
Середнє значення	7.4

Джерело: складно автором за [12].

Підвищення рівня мотивації має значний вплив на ефективність роботи працівників, тому варто звернути увагу на впровадження зазначених заходів, щоб досягти високих результатів та зберегти конкурентоспроможність салону на ринку. Розвиток системи мотивації на основі вивчених факторів дозволить покращити взаємодію між працівниками та керівництвом, сприятиме високій результативності роботи та збереженню стабільності підприємства.

2.3. Оцінка впливу мотиваційних чинників на продуктивність працівників

Оцінка впливу мотиваційних чинників на продуктивність працівників є важливим аспектом управління персоналом. Система мотивації, що застосовується в організації, повинна враховувати різноманітні фактори, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці. Серед цих чинників можна виділити матеріальні, соціальні та психологічні аспекти, кожен з яких має свою специфіку і значення для працівників.

У випадку салону краси "Marmyr.Studio" матеріальні фактори мотивації є основним чинником, який визначає рівень задоволення працівників їхніми умовами роботи та ефективністю виконання завдань. Заробітна плата є ключовим стимулом для майстрів манікюру, адміністраторів та керівника, що підтверджує середня оцінка в 8,5 балів за 10-бальною шкалою. Високий рівень заробітної плати дає працівникам можливість задовольняти їхні базові потреби, що є основою для розвитку внутрішньої мотивації. Це свідчить про те, що заробітна плата повинна бути справедливою, адекватною до рівня виконуваної роботи та ринку праці.

Важливим фактором є також бонуси та доплати, які мають величезне значення для підвищення продуктивності праці. Результати анкетування показали, що бонуси займають високе місце серед мотиваційних чинників, з оцінкою 7,8 балів. Це підтверджує, що бонуси є додатковим стимулом для працівників досягати високих результатів. Створення чіткої системи преміювання може підвищити залученість співробітників до роботи, оскільки вони бачать безпосередній зв'язок між своєю діяльністю та фінансовими винагородами. Такі мотиваційні інструменти дозволяють формувати культуру досягнень, коли працівники отримують матеріальну винагороду за досягнення високих показників.

Однак, матеріальна мотивація не повинна обмежуватися лише заробітною платою та бонусами. Враховуючи середні оцінки за доплати за понаднормову роботу (7,0) та оплачувану відпустку (6,5), можна зробити висновок, що ці чинники мають менший, але все ж важливий вплив на ефективність праці. Працівники оцінюють ці аспекти як частину загальної

системи мотивації, однак, вони не можуть бути основними чинниками. Тому для підвищення рівня задоволеності та ефективності роботи варто зосередитися на вдосконаленні цих факторів, забезпечуючи більш конкурентоспроможні умови.

Важливим є також фактор підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, який є частиною соціальної мотивації працівників. Результати дослідження показали, що працівники високо цінують можливість розвитку своїх професійних навичок та знань, що забезпечує їм подальше кар'єрне зростання. Оцінка цього чинника становить 8,2 бали. Це означає, що для співробітників важливі не тільки матеріальні винагороди, але й можливість професійного розвитку. Для цього важливо створювати умови для навчання та підвищення кваліфікації, проводити тренінги, сертифікаційні курси, що дозволяють працівникам вдосконалювати свої навички.

Не менш важливим є фактор соціальної значимості роботи та можливість проявити ініціативу. Працівники прагнуть відчувати, що їхня робота має значення не лише для них самих, але й для організації в цілому. Оцінка цього чинника складає 6,0 балів, що свідчить про важливість підтримки атмосфери, в якій кожен співробітник може активно проявляти свої здібності та брати участь у процесах прийняття рішень. Цей аспект особливо важливий для підтримки високого рівня залученості персоналу до роботи. Тому важливо створювати умови, за яких кожен працівник буде відчувати свою значущість і можливість впливати на розвиток організації.

Психологічні фактори є не менш важливими для мотивації працівників. Позитивний мікроклімат у колективі є ключовим аспектом для створення комфортних умов роботи. Середня оцінка цього чинника склала 8,5 балів, що вказує на те, що для працівників салону важливо працювати в атмосфері взаємопідтримки та довіри. Гармонійні взаємовідносини між колегами, а також між керівниками та підлеглими, сприяють зниженню рівня стресу та підвищенню загальної ефективності. Це означає, що для

підвищення продуктивності та збереження кадрового потенціалу важливо підтримувати комфортну атмосферу в колективі.

Ще одним важливим психологічним чинником є гнучкий графік роботи, який дозволяє працівникам знаходити баланс між професійним та особистим життям. Оцінка цього фактору склала 7,8 балів, що підтверджує важливість цього аспекту для забезпечення високої продуктивності. Гнучкий графік дозволяє працівникам організувати свій час таким чином, щоб вони могли виконувати свої обов'язки на найвищому рівні, не відчуваючи при цьому надмірного стресу чи вигорання.

Таким чином, оцінка впливу мотиваційних чинників на продуктивність працівників салону "Marmyr.Studio" показала, що ефективна система мотивації повинна бути багатогранною і включати матеріальні, соціальні та психологічні аспекти. Важливим є не лише рівень заробітної плати, але й бонуси, можливості для підвищення кваліфікації, гнучкість робочого графіка та створення комфортного мікроклімату. Для досягнення високих результатів необхідно впроваджувати стратегії, що дозволяють мотивувати працівників на різних рівнях, забезпечуючи комплексний підхід до управління персоналом. Розвиток такої системи мотивації сприятиме не лише підвищенню продуктивності, але й збереженню стабільності організації в умовах конкурентного ринку.

2.4. Рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації у салоні MARMYR.STUDIO

Система мотивації є важливим інструментом для досягнення високих результатів праці та ефективного управління персоналом. У разі салону краси "Marmyr.Studio", мотивація працівників є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, підвищення продуктивності та створення сприятливих умов для професійного розвитку. Однак, як показали результати дослідження, існують певні аспекти, які

потребують вдосконалення, щоб покращити загальний рівень мотивації працівників.

Матеріальна мотивація є основою стимулювання праці у багатьох організаціях, і салон краси "Marmyr.Studio" не є винятком. Заробітна плата є одним з найбільш важливих факторів для працівників, і саме на цьому етапі варто зосередити увагу для підвищення мотивації. Як показало анкетування, працівники оцінили заробітну плату на 8,5 балів з 10 можливих, що вказує на достатній рівень цієї складової. Однак, враховуючи високий рівень конкуренції в галузі та постійні зміни на ринку праці, варто регулярно переглядати рівень заробітної плати, забезпечуючи її відповідність вимогам ринку.

Одним з напрямків вдосконалення матеріальної мотивації є розширення бонусної системи. Бонуси займають високий рейтинг серед мотиваційних чинників і відіграють важливу роль у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів. Оцінка цього чинника становить 7,8 балів, що підтверджує ефективність цієї форми заохочення. Однак існує можливість значно покращити цю систему, збільшивши кількість критеріїв для отримання бонусів і чітко прописавши умови їх нарахування. Це дозволить працівникам мати більшу ясність щодо того, за які досягнення вони можуть отримати додаткову винагороду.

Доплати за понаднормову роботу та оплачувана відпустка є важливими аспектами мотивації. Однак їхні оцінки у результатах дослідження були нижчими за оцінки бонусів і зарплати. Доплати за понаднормову роботу отримали оцінку 7,0 балів, а оплачувана відпустка — 6,5 балів. Це свідчить про те, що хоча ці фактори важливі, їхня роль у мотивації працівників не є такою високою, як бонуси та заробітна плата. Щоб покращити ці аспекти, варто розглянути можливість збільшення виплат за понаднормову роботу або надання додаткових вихідних днів для працівників. Це створить відчуття справедливості та підтримки з боку керівництва і підвищить ефективність праці.

Зокрема, керівництво салону може розглянути можливість введення спеціальних заохочень для працівників, які демонструють особливі досягнення, такі як стабільна високоякісна робота, лояльність до клієнтів чи інноваційний підхід до своєї професійної діяльності. Ці заходи можуть бути представлені не тільки у вигляді фінансових винагород, але й у вигляді додаткових вихідних або можливості для професійного зростання.

Соціальна мотивація є важливою складовою системи мотивації працівників, і вона включає в себе кілька аспектів: можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, підвищення кваліфікації та інше. Висока оцінка підвищення кваліфікації (8,2 бали) свідчить про те, що працівники цінують можливості для розвитку своїх професійних навичок. Однак це також вказує на необхідність розширення програми навчання та сертифікації для співробітників салону. Введення регулярних тренінгів, курсів та сертифікаційних програм дозволить працівникам отримувати нові знання та навички, що підвищить їхню кваліфікацію та сприятиме кар'єрному зростанню.

Що стосується кар'єрного зростання, цей фактор отримав середню оцінку 6,8 балів, що свідчить про певні обмеження щодо розвитку кар'єри всередині салону. Це зумовлено обмеженою кількістю керівних посад та структурними особливостями організації. Враховуючи це, керівництво може розглянути можливість створення горизонтальних шляхів розвитку, які дозволять працівникам розширювати свої обов'язки та брати на себе більше відповідальності, навіть не займаючи керівну посаду. Наприклад, можливість взяти участь у додаткових проектах або організувати процеси в рамках певних відділів допоможе співробітникам відчувати себе частиною команди, яка постійно розвивається.

Одним із факторів, що отримав оцінку 7,5 балів, є можливість проявити ініціативу. Це свідчить про бажання працівників бути залученими до процесу прийняття рішень, що позитивно впливає на їх мотивацію та зацікавленість у результатах роботи. Керівництво має створити умови для

розвитку ініціативи, заохочуючи працівників вносити свої ідеї щодо вдосконалення роботи салону. Для цього можна організувати регулярні зустрічі та брифінги, де працівники можуть поділитися своїми пропозиціями щодо поліпшення процесів у салоні.

Таблиця 2.6

Рекомендації щодо вдосконалення мотивації у MARMYR.STUDIO

Напрямок вдосконалення	Рекомендації
Матеріальна мотивація	1. Перегляд рівня заробітної плати в залежності від ринку праці.
	2. Розширення бонусної системи за результатами роботи, чітке визначення критеріїв для нарахування бонусів.
	3. Введення індивідуальних бонусів за досягнення в роботі (наприклад, продажу, кількість клієнтів, високий рівень задоволення клієнтів).
Доплати та заохочення	1. Збільшення доплат за понаднормову роботу.
	2. Надання додаткових вихідних або гнучкого робочого графіка для тих, хто працює понаднормово.
Кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації	1. Організація тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для працівників.
	2. Введення системи сертифікацій та внутрішнього навчання для працівників салону.
	3. Забезпечення доступу до онлайн-курсів та вебінарів для розвитку професійних навичок.
Кар'єрне зростання	1. Розробка горизонтальних кар'єрних шляхів для працівників без можливості зайняття керівних посад.
	2. Створення внутрішніх можливостей для підвищення рівня відповідальності (наприклад, управління групами або окремими процесами).
	3. Перегляд та оновлення структури компанії з можливістю додаткових посад і рольових можливостей для працівників.
Ініціатива працівників	1. Створення платформи для збору ідей та пропозицій від працівників для поліпшення процесів у салоні.
	2. Регулярне проведення зустрічей з обговоренням результатів роботи та можливостей для поліпшення.
	3. Заохочення пропозицій щодо вдосконалення організації робочих процесів (наприклад, як покращити обслуговування клієнтів, нові стратегії).
Психологічний комфорт	1. Створення комфортного робочого середовища з позитивною атмосферою та здоровими взаєминами між працівниками.
	2. Проведення корпоративних заходів (вечірки, обіди, святкування спільних досягнень).
	3. Систематичне надання зворотного зв'язку та підтримка працівників в їх розвитку.
Гнучкість графіка	1. Введення гнучких робочих графіків або можливості віддаленої роботи (якщо це стосується адміністративного персоналу).

	2. Надання працівникам можливості самостійно обирати кількість годин для роботи в рамках дня або тижня.
Оцінка та визнання досягнень	1. Введення регулярного визнання досягнень працівників (наприклад, працівник місяця).
	2. Публічне відзначення результатів працівників на зустрічах або через внутрішній інформаційний канал.
Відносини з керівництвом	1. Розвиток комунікації та довірчих відносин між керівництвом і працівниками.
	2. Створення відкритих каналів для обміну ідеями та зворотного зв'язку.
	3. Регулярні зустрічі для обговорення важливих питань та рішень щодо розвитку компанії.
Загальний розвиток компанії	1. Покращення умов для інноваційних підходів у роботі (нові технології, сучасне обладнання, використання нових методів).
	2. Впровадження нових сервісів та послуг для залучення нових клієнтів і розширення сфери діяльності салону.

Психологічний комфорт є важливою складовою загальної мотивації працівників. Висока оцінка позитивного мікроклімату (8,5 балів) свідчить про важливість створення сприятливої атмосфери в колективі. Для підтримки позитивної атмосфери керівництву слід звертати увагу на покращення взаємодії між колегами та між співробітниками та керівництвом. Важливо організовувати не тільки професійні, але й соціальні заходи, які дозволять співробітникам краще познайомитися та налагодити тісніші стосунки. Це може бути як корпоративні заходи, так і невеликі зустрічі для неформального спілкування.

Гнучкий графік роботи є ще одним важливим фактором для мотивації, оскільки він дозволяє співробітникам ефективно поєднувати роботу з особистими справами. Оцінка цього чинника (7,8 балів) вказує на те, що цей аспект позитивно впливає на мотивацію, і тому керівництву слід активно підтримувати гнучкість робочих графіків, особливо для тих співробітників, які мають сімейні обов'язки або потребують додаткового часу для навчання.

Насамкінець, для досягнення високих результатів у роботі працівників салону "Marmyr.Studio" варто реалізувати комплексний підхід до удосконалення системи мотивації. Важливо поєднати матеріальні, соціальні та психологічні чинники для створення стимулюючого

середовища, де працівники зможуть досягати високих результатів, а організація зберігатиме свою конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є ключовим аспектом, який визначає ефективність роботи будь-якої організації, зокрема в сфері послуг. Зрозуміти, які фактори сприяють високій мотивації працівників, а також як правильно впроваджувати та підтримувати мотиваційні системи, є важливим завданням для управлінців. Мотивація працівників у б'юті-індустрії, зокрема в салонах краси, має свою специфіку, оскільки вона включає в себе не лише економічні стимули, але й емоційні та психологічні аспекти. Вивчення цих факторів дозволяє більш глибоко зрозуміти, як досягти високих результатів у роботі працівників та яким чином можна покращити ефективність функціонування організації.

Поняття мотивації є багатогранним і включає в себе процес, який стимулює людей до досягнення певних цілей, задоволення особистих потреб та досягнення бажаних результатів. Мотивація – це внутрішнє прагнення особистості, яке спрямоване на досягнення результату, відповідного її особистим цілям або інтересам. Мотивація є основним рушієм людської діяльності, і чим сильніше вона, тим більше шансів на успішне виконання роботи. Багато вчених, таких як Абрагам Маслоу, Герцберг, МакГрегор та інші, запропонували свої теорії мотивації, які допомагають зрозуміти, чому люди працюють, які фактори на них впливають і як організації можуть використовувати ці теорії для підвищення продуктивності своїх співробітників.

Маслоу в своїй теорії ієрархії потреб стверджував, що мотивація є результатом задоволення різних потреб, починаючи з фізіологічних і закінчуючи потребою в самореалізації. Ця теорія підкреслює, що для ефективної мотивації необхідно задовольняти базові потреби працівника, такі як стабільна заробітна плата, комфортні умови праці, а також забезпечувати можливості для професійного та особистісного розвитку. Теорія Герцберга, з іншого боку, розрізняє мотивуючі та гігієнічні фактори.

Мотивуючі фактори, як-от визнання, кар'єрне зростання, можливості розвитку, сприяють підвищенню рівня мотивації, тоді як гігієнічні фактори, наприклад, умови праці та заробітна плата, можуть лише запобігти незадоволеності працівників, але не обов'язково стимулюють їх до високих результатів.

Ключові чинники, що впливають на мотивацію працівників у сфері послуг, зокрема в б'юті-індустрії, включають як зовнішні, так і внутрішні аспекти. Зовнішні чинники можуть включати в себе умови праці, рівень заробітної плати, соціальні пільги, наявність гнучкого графіка роботи, а також безпеку на робочому місці. Внутрішні чинники — це ті, які безпосередньо стосуються самого працівника, його ставлення до роботи, кар'єрні амбіції, бажання досягти високих результатів і здатність розвиватися в своїй професії. У сфері послуг важливим є також взаємодія працівників із клієнтами, оскільки позитивні відгуки клієнтів можуть значно підвищити мотивацію працівників, створюючи відчуття досягнення та значущості своєї роботи.

Взаємозв'язок мотивації та продуктивності праці у б'юті-індустрії є особливо важливим, оскільки в цій галузі успіх організації безпосередньо залежить від високого рівня задоволення клієнтів. Продуктивність у б'юті-салоні можна вимірювати через кількість задоволених клієнтів, які повертаються, а також через швидкість і якість виконання послуг. Висока мотивація працівників сприяє покращенню якості обслуговування, зростанню лояльності клієнтів і збільшенню доходів. Мотивація, яка включає в себе не лише фінансові стимули, але й моральне задоволення від роботи, може значно підвищити ефективність праці працівників. Однак необхідно зазначити, що для забезпечення стійкої мотивації важливо використовувати комплексний підхід, який включає не лише матеріальні стимули, але й соціальні, психологічні та емоційні аспекти.

Аналіз існуючої системи мотивації у салоні краси MARMYR.STUDIO дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація впроваджує методи

мотивації для своїх працівників. Відповідно до проведеного аналізу, в салоні застосовуються різноманітні методи мотивації, зокрема фінансові, такі як бонуси за досягнення певних показників, премії за високу продуктивність, а також нематеріальні методи, такі як визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту, участь у тренінгах та професійному розвитку. Це дозволяє створити умови для підвищення мотивації працівників, однак є потенціал для вдосконалення системи мотивації, зокрема у напрямку поліпшення умов праці, створення більш гнучких робочих графіків та покращення комунікації між керівництвом та персоналом.

Оцінка впливу мотиваційних чинників на ефективність роботи працівників салону краси свідчить про те, що найбільш важливими факторами є визнання досягнень, стабільність доходу, можливості для навчання та розвитку. Мотивація на основі задоволення психологічних потреб працівників (почуття приналежності до команди, можливість самореалізації) має також значний вплив на продуктивність, оскільки створює атмосферу підтримки і бажання працювати на результат. Крім того, важливим є також стимулювання інноваційних підходів у роботі, коли працівники заохочуються до внесення нових ідей, що сприяють покращенню роботи салону.

З огляду на проведений аналіз можна запропонувати низку рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних підходів у компанії. По-перше, необхідно розширити систему нематеріальних стимулів, таких як створення програми лояльності для працівників, залучення їх до стратегічного планування розвитку салону, організація внутрішніх конкурсів і нагород для найбільш результативних співробітників. По-друге, важливо створити більш гнучкі умови праці, які враховують індивідуальні потреби працівників, зокрема щодо робочого часу та відпусток. По-третє, необхідно активно підтримувати зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом, що дозволить своєчасно виявляти проблеми та знаходити

оптимальні рішення для підтримки високої мотивації. Це може включати регулярні опитування серед працівників, створення форумів для обміну ідеями та обговорення проблем. І, нарешті, важливо продовжувати інвестувати в професійний розвиток працівників, надаючи їм можливості для підвищення кваліфікації, участі в тренінгах та навчальних семінарах.

Таким чином, мотивація працівників є основним чинником, що визначає рівень продуктивності і ефективності роботи організації, зокрема в сфері послуг, такий як б'юті-індустрія. Вдосконалення системи мотивації, зокрема через використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, може значно підвищити продуктивність праці, покращити якість обслуговування клієнтів і сприяти стабільному розвитку організації. Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних підходів в салоні краси MARMYR.STUDIO дозволяють підвищити ефективність роботи, створюючи сприятливі умови для розвитку як працівників, так і компанії в цілому.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. . Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 152-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhнау_ekon_2020_1_14
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Барна М.Ю., Ільїн В.Ю., Карпенко Є.В., Божко О.В. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 2. С. 157- 164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_2_23
4. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
5. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 239-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_44
6. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 83-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2021_6_14
7. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
8. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39 77

9. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, . 356 с.
10. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
11. Галайда Т.О., Дяченко Ю.О. Застосування стрес-менеджменту в моделях мотивації праці торговельного персоналу. Проблеми системного підходу в економіці. . Вип. 6(2). С. 34-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print__6\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print__6(2)__7)
12. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20- 26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_5
13. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 27-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdndiceen_2021_2_6
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 107- 119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2023_7_1_11
16. Долгальова О.В., Ремесник Т.С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. № 3. С. 140-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17

17. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудоових відносин у сфері трудової мотивації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3. С. 80-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_15
18. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29
19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві. Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_2_8
20. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
21. Ковальчук В.Г., Лавришина В.Г. Мотивація як фундаментальна складова управління підприємством. Економіка та право. 2018. № 3. С. 80-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2018_3_9
22. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
23. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_1_5
24. Коротченко К., Шпортюк Н.Л. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 95-96.
25. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182.

26. Криворучко О.М., Ковальова О.П. Формування мотиваційного механізму в системі корпоративного менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2022. Вип. 40. С. 5-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2022_40_3
27. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
28. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 31- 36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2020_3(2)_7)
29. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2022_3_11
30. Ліба Н.С., Головачко В.М., Максименко Д.В., Павлюх Б.Б. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 6(1). С. 67-76. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6\(1\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_6(1)_12)
31. Лучик С., Лучик В. Дистанційна праця: проблеми мотивації. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. Вип. 1. С. 60-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere_2022_1_6
32. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
33. Марченко О.І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 12- 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4
34. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.

35. Минка Ю.В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 36. С. 113-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2020_36_46
36. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, . 544 с. 80
37. Момот В.Є., Литвиненко О.М., Митрофанова Г.Я. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. Академічний огляд. 2022. № 2. С. 171-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2022_2_14
38. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія«Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. д.е.н. Ю.Є. Петруня, д.е.н. О.Ф. Івашини. - Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. - 309 с.
39. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
40. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
41. Остряніна С.В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_8_20
42. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 42-46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)__7)
43. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(2)__5)

44. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10
45. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 3. С. 47-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2021_3_6
46. Радченко О.П., Мелешко С.О. Детермінанти та передумови створення мотиваційного механізму в умовах глобалізації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 11. С. 23-26. 81
47. Райчук Д.В. Мотивація в системі менеджменту підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 2. С. 49-52.
48. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45.
49. Своробович Л.М. Організаційно-економічне забезпечення мотиваційної складової в контексті стратегічного управління стійким розвитком підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 1. С. 158-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2021_1_15
50. Семикіна М.В., Коваль Л.А., Іщенко Н.А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16
51. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. Економіка і організація управління. . Вип. 3. С. 92-100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou__3_11