

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Підвищення мотивації праці у системі управління персоналом на сучасних підприємствах»

Здобувачки групи М.мз-32с Дудкіної Альони Ігорівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Альона ДУДКІНА

Керівник ст. викладач, к.е.н., доцент Вікторія МАРТИНЕЦЬ _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

Здобувачки групи М.мз-32с Дудкіної Альони Ігорівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення мотивації праці у системі управління персоналом на сучасних підприємствах» затверджена наказом від 22.01.2025 року N 0088-VI
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 05.02.2025
3. Мета кваліфікаційної роботи: вивчення сучасних підходів до мотивації праці та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємствах.
4. Об'єкт дослідження: процес мотивації персоналу на підприємствах.
5. Предмет дослідження: механізми та інструменти підвищення ефективності системи мотивації персоналу.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі матеріалів наукової літератури, підручників, навчальних посібників, відкритих інтернет-ресурсів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи мотивації праці в системі управління персоналом	03.11.2024
II	Аналіз стану системи мотивації персоналу на підприємстві	17.11.2024
III	Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах	29.11.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен охарактеризувати теоретичні основи мотивації

праці, проаналізувати основні теорії та підходи до мотивації в управлінні персоналом.

У розділі 2 студент повинен проаналізувати стан системи мотивації персоналу на підприємстві, розглянути основні форми і методи мотивації, що застосовуються на підприємствах України, та оцінити їх вплив на рівень професійного вигорання працівників.

У розділі 3 студент повинен запропонувати шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу в на сучасних українських підприємствах.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Мартинець В.В.	05.09.2024	05.09.2024
2	Мартинець В.В.	05.09.2024	05.09.2024
3	Мартинець В.В.	05.09.2024	05.09.2024

9. Дата видачі завдання 05.09.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи

ст. викладач, к.е.н., доцент Вікторія МАРТИНЕЦЬ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання до виконання одержав

Альона ДУДКІНА

(Ім'я та ПРИЗВИЩЕ здобувача)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 40 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 44 стор., у тому числі 5 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел включає в себе 4 сторінки.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи мотивації персоналу в сучасних підприємствах, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів та запобіганню професійному вигоранню. В умовах змінного ринку праці важливим є комплексний підхід до мотивації, що включає поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Метою роботи є аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення на підприємствах, зокрема на прикладі бази відпочинку «Зелений гай».

У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез та метод узагальнення. Такий підхід дозволив оцінити ефективність існуючих мотиваційних механізмів та розробити практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Результати дослідження засвідчили, що ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати конкурентну заробітну плату, преміювання, соціальні пільги, можливості професійного розвитку та комфортні умови праці. Практичні рекомендації передбачають розширення системи нематеріальної мотивації, запровадження диференційованого підходу до стимулювання працівників, удосконалення механізмів психологічної підтримки та створення умов для кар'єрного зростання.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств, менеджерами з персоналу та науковцями, які займаються питаннями управління персоналом та мотивації праці.

Ключові слова: мотивація персоналу, матеріальні та нематеріальні стимули, професійне вигорання, корпоративна культура, продуктивність праці.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Поняття та сутність мотивації праці.....	8
1.2 Основні теорії мотивації та їх розвиток у сучасних умовах.....	11
1.3 Роль менеджера у формуванні ефективної системи мотивації сучасного підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	18
2.1 Характеристика діяльності бази відпочинку «Зелений гай».....	18
2.2 Аналіз основних форм і методів мотивації на підприємствах України.....	22
2.3 Вплив мотиваційної системи на рівень професійного вигорання.....	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	32
3.1. Формування гнучких систем нематеріальної мотивації.....	32
3.2 Напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу.....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

ВСТУП

У сучасних умовах ефективне управління персоналом є важливим чинником успішної діяльності підприємств, оскільки визначає їхню конкурентоспроможність, стабільність та здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Зокрема, мотивація праці відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності працівників, їхньої залученості та задоволеності роботою. Мотивовані співробітники демонструють вищий рівень лояльності до організації, що сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню ефективності роботи колективу.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції та змін на ринку праці підприємства повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії, поєднуючи матеріальні й нематеріальні стимули. Важливими залишаються питання кар'єрного розвитку, запобігання професійному вигоранню, а також формування гнучких підходів до управління мотивацією.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу на підприємствах.

Предметом дослідження виступають механізми та інструменти підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до мотивації праці та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації на підприємствах.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дослідити теоретичні засади мотивації персоналу;
- проаналізувати основні форми і методів мотивації, що використовують на підприємствах України;
- провести оцінку ефективності системи мотивації персоналу на прикладі бази відпочинку «Зелений гай»;
- визначити зв'язок між мотивацією персоналу та рівнем професійного вигорання;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів.

У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи, що забезпечили комплексний підхід до аналізу проблеми мотивації персоналу. Зокрема, метод аналізу і синтезу дозволив розглянути різні сторони мотиваційної системи підприємств, виокремити важливі фактори, що впливають на ефективність управління персоналом, та узагальнити отримані результати для формування цілісного уявлення про проблему. Емпіричною базою дослідження є діяльність бази відпочинку «Зелений гай», що функціонує у сфері туристично-рекреаційного бізнесу.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі впливу мотиваційної системи на рівень професійного вигорання та запропонованні нових підходів до нематеріальної мотивації в організації туристично-рекреаційної сфери.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення систем мотивації праці на підприємствах, що працюють у сфері туризму та гостинності. Запропоновані методи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління персоналом на базі відпочинку «Зелений гай» та аналогічних підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Поняття та сутність мотивації праці

Мотивація праці є однією з функцій управління персоналом, оскільки визначає продуктивність, задоволеність і рівень залученості працівників у процес трудової діяльності. Система управління персоналом сучасного підприємства ґрунтується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, які формують у працівників позитивне ставлення до своєї роботи та підвищують ефективність їхньої діяльності.

Мотивація праці - це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що спонукають людину до трудової діяльності, спрямованої на досягнення особистих і організаційних цілей. (Балацький, 2009). Мотивація базується на потребах, інтересах, цінностях і очікуваннях працівників, а також на системі стимулів, які застосовує керівництво підприємства.

Сутність мотивації праці полягає у створенні таких умов, за яких працівники добровільно й усвідомлено прагнуть до якісного виконання своїх обов'язків. (Шкільняк та ін., 2017) Такий підхід полягає в балансі між матеріальними (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальними (визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток) стимулами, тобто за рахунок гармонійного поєднання особистих інтересів працівника з цілями підприємства. На рисунку 1.1 відображено класифікацію типів мотивації працівників, що сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності.



Рис.1.1 - Класифікація типів мотивації праці в системі управління персоналом

Джерело: сформовано автором

На рисунку 1.1 представлена класифікація типів мотивації праці працівників. Виділяють зовнішню та внутрішню мотивацію. Зовнішня мотивація формується під впливом факторів, які надаються працівникові ззовні, та включає матеріальну і нематеріальну складові. Матеріальна мотивація охоплює фінансове стимулювання, зокрема заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети тощо. Нематеріальна мотивація передбачає визнання, кар'єрне зростання, корпоративну культуру, можливості навчання та розвитку. Внутрішня мотивація пов'язана із власними переконаннями, бажанням працівника самореалізуватися, отримувати задоволення від роботи та тісно пов'язана з особистими інтересами, які визначають ступінь залученості людини до трудового процесу, її прагнення до професійного розвитку та досягнення успіху. Запропонована класифікація дозволяє глибше зрозуміти механізми мотивації та створити ефективну систему стимулювання персоналу на підприємстві.

Мотивація праці може розглядатися з двох основних позицій (Крушельницька та ін., 2003):

1. Як внутрішній психологічний процес, що визначає ставлення людини до роботи, рівень її задоволеності та прагнення до досягнення результатів.
2. Як управлінська функція, що включає розробку та впровадження заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності персоналу через систему стимулів і винагород.

З огляду на це, мотивація праці охоплює такі компоненти:

- емоційний компонент - формування позитивного ставлення до роботи, почуття задоволеності та залученості;
- когнітивний компонент - розуміння працівником важливості його діяльності, можливість професійного розвитку;
- поведінковий компонент - активна трудова діяльність, орієнтована на досягнення особистих і організаційних цілей.

Мотивація праці є однією зі складових системи управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність і стабільність кадрового складу підприємства. Мотиваційний процес взаємодіє з такими елементами управління персоналом, як підбір кадрів, їх розвиток, оцінювання та винагородження.

Рівні мотивації в системі управління персоналом (Ляш та ін., 2023):

1. Стратегічний рівень включає розробку загальної політики мотивації праці, яка враховує місію, цінності та стратегічні цілі підприємства.
2. Операційний рівень передбачає впровадження конкретних мотиваційних заходів, таких як преміювання, корпоративна культура, можливості кар'єрного зростання тощо.
3. Індивідуальний рівень означає врахування особистих потреб і очікувань працівників, що сприяє формуванню персоналізованої системи мотивації.

Ефективна система мотивації персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці оскільки працівники працюють ефективніше, коли їхні зусилля належним чином оцінюються. Мотивовані співробітники рідше звільняються, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів та економії ресурсів на підбір і навчання нових працівників. Крім того, висока мотивація формує позитивний імідж роботодавця та створює привабливий бренд підприємства для потенційних співробітників. Важливим наслідком ефективної мотивації є й зниження рівня професійного вигорання, оскільки добре продумана система стимулювання сприяє гармонійному розподілу навантаження та створенню комфортного психологічного клімату в колективі.

1.2 Основні теорії мотивації та їх розвиток у сучасних умовах

Розвиток теорій мотивації відображає еволюцію уявлень про працю, продуктивність і людський фактор в управлінні та відбувається відповідно до змін у соціально-економічних умовах. Кожен етап розвитку суспільства супроводжується появою нових викликів, що впливають на підходи до мотивації персоналу, зокрема зміни в економічних моделях, розвиток науково-технічного прогресу, урбанізація, автоматизація виробничих процесів та формування нових ціннісних орієнтирів працівників. (Hilmarsson et al., 2011) Сучасні підходи до мотивації персоналу враховують нові виклики, пов'язані з цифровізацією, глобалізацією та трансформацією ринку праці, що супроводжуються впровадженням інноваційних технологій, поширенням дистанційної роботи, зростанням гнучкості трудових відносин та підвищенням значущості нематеріальних стимулів. Водночас сучасний бізнес-середовище вимагає більш адаптивних та персоналізованих методів мотивації, які сприятимуть не лише підвищенню ефективності праці, а й забезпеченню емоційного залучення співробітників, їхньої самореалізації та гармонійного поєднання професійного й особистого життя.

Для розуміння механізмів мотивації персоналу важливо враховувати як класичні, так і сучасні підходи, що пояснюють чинники, які спонукають працівників до ефективної діяльності. Кожен працівник має індивідуальні потреби, цінності та очікування, які впливають на його ставлення до роботи, рівень зацікавленості та продуктивність. Важливо враховувати, що мотивація не є статичною величиною, вона змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічна ситуація, особисті кар'єрні амбіції, корпоративна культура та особливості робочого середовища. Узагальнена класифікація теорій мотивації представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація теорій мотивації персоналу

Класичні теорії мотивації	
Змістовні	Теорія ієрархії потреб А. Маслоу
	Теорія К. Альдерфера
	Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга
Процесуальні	Теорія очікувань В. Врума
	Теорія справедливості Дж. Адамса
	Теорія постановки цілей Е. Локка
Сучасні підходи до мотивації персоналу	
	Теорія мотивації Е. Десі та Р. Райана
	Концепція мотивації 4.0 Д. Пінка
	Теорія гейміфікації мотивації
	Модель комплексної винагороди

Джерело: сформовано автором

Класичні теорії мотивації поділяються на змістовні, які пояснюють, що саме мотивує людину, та процесуальні, які аналізують механізми прийняття рішень щодо праці. Змістовні теорії допомагають виявити ключові фактори, що впливають на мотивацію, такі як матеріальне винагородження, кар'єрний ріст, визнання досягнень, комфортні умови праці та можливість самореалізації. Водночас процесуальні теорії пояснюють, яким чином люди ухвалюють рішення щодо зусиль, які вони готові докладати для досягнення певних результатів, та наскільки вони оцінюють справедливість винагороди. Класичні теорії мотивації стали основою для формування сучасних підходів до управління персоналом, дозволяють керівникам краще розуміти потреби працівників та розробляти ефективні системи стимулювання. У сучасних умовах такі концепції доповнюються новими підходами, що враховують трансформацію ринку праці, цифровізацію та зміни у структурі трудової мотивації.

Змістовні теорії мотивації пояснюють, які саме потреби є рушіями поведінки людини. (Rojas et al., 2023; Arnolds et al., 2002; Baptista et al., 2021; Richard, 2021) *Теорія ієрархії потреб А. Маслоу* розглядає мотивацію як процес задоволення п'яти рівнів потреб (фізіологічних, безпеки, соціальних зв'язків,

поваги та самореалізації) та передбачає, що вищі рівні мотивації стають актуальними лише після задоволення базових потреб. *Теорія К. Альдерфера* модифікує підхід Маслоу (скорочує кількість рівнів до трьох - потреб існування, зв'язків та зростання) та допускає, що люди можуть одночасно прагнути задовольняти потреби різних рівнів, що робить мотиваційний процес більш гнучким. *Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда* зосереджується на таких мотиваційних факторах, як потреба у досягненні, владі та приналежності. Такі потреби формуються протягом життя людини та залежать від її соціального оточення і досвіду. *Двофакторна теорія Ф. Герцберга* розділяє чинники, що впливають на мотивацію, на гігієнічні (заробітна плата, умови праці, безпека) та мотиваційні (визнання, кар'єрне зростання, відповідальність). Гігієнічні фактори лише запобігають незадоволенню, але не стимулюють розвиток, тоді як мотиваційні сприяють підвищенню ефективності праці.

Процесуальні теорії мотивації фокусуються на механізмах ухвалення рішень працівниками. (Vroom et al., 2015; Hatfield et al., 2011; Locke et al., 2019) *Теорія очікувань В. Врума* стверджує, що мотивація формується на основі очікувань щодо винагороди, тобто якщо працівник вірить, що його зусилля принесуть бажаний результат і належну винагороду, він буде більш мотивованим. Такий підхід підкреслює важливість справедливого заохочення та чіткого розуміння зв'язку між роботою і винагородою. *Теорія справедливості Дж. Адамса* пояснює, що люди оцінюють власні зусилля та отримані винагороди, через порівняння їх із досягненнями інших працівників. Якщо працівник вважає, що його винагорода несправедлива, це може викликати незадоволення та зниження мотивації. *Теорія постановки цілей Е. Локка* підкреслює, що чітко визначені, складні, але досяжні цілі підвищують продуктивність праці. Працівники більш мотивовані, коли отримують конкретні завдання та можуть відстежувати свій прогрес.

Сучасні підходи до мотивації персоналу враховують зміну трудових цінностей та вплив цифрових технологій. (Martin, 2017; Pink, 2011; Rigby, 2015; Tahira, 2012) *Самодетермінаційна теорія мотивації Е. Десі та Р. Райана*

наголошує на важливості внутрішньої мотивації, автономності та самореалізації. Така концепція підкреслює, що працівники більш ефективні, якщо мають свободу у виконанні завдань та можливість проявляти ініціативу. *Концепція мотивації Д. Пінка* виділяє три елементи: автономію (контроль над власною діяльністю), майстерність (прагнення до розвитку) і значущість (усвідомлення важливості своєї роботи), а також відображає сучасні очікування працівників щодо професійного розвитку та соціального впливу. *Теорія гейміфікації мотивації* використовує ігрові механізми, такі як рейтинги, нагороди та рівні досягнень, для підвищення зацікавленості та продуктивності працівників. Це особливо ефективно у сферах, де необхідно підтримувати високу залученість персоналу. *Модель комплексної винагороди (Total Rewards)* поєднує фінансові та нематеріальні стимули, а також спрямована на створення сприятливого робочого середовища, що підвищує залученість і лояльність працівників.

Отже, мотивація персоналу залишається важливим елементом ефективного управління, а її сучасні моделі враховують не лише матеріальні стимули, а й потреби у самореалізації, автономії та балансі між роботою і особистим життям.

1.3 Роль менеджера у формуванні ефективної системи мотивації сучасного підприємства

Ефективна мотивація персоналу є інструментом підвищення продуктивності праці, забезпечення стабільності колективу та досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах динамічного ринку, цифровізації та змін у структурі зайнятості важливу роль у розробці та впровадженні мотиваційних стратегій відіграє менеджер. Саме менеджер визначає механізми стимулювання персоналу, адаптує їх до потреб працівників та забезпечує їхню ефективну реалізацію.

Менеджер виконує комплекс завдань, спрямованих на розробку та підтримку ефективної системи мотивації. (Дідур, 2011) Менеджер не лише

визначає стимули, які спонукають співробітників до активної діяльності, а й створює відповідні умови для їхнього професійного розвитку та самореалізації. Основні завдання менеджера у процесі мотивації персоналу представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Завдання менеджера у процесі мотивації персоналу

№	Завдання	Характеристика
1.	Аналіз потреб і очікувань персоналу	Визначення ключових факторів мотивації працівників через опитування, інтерв'ю, аналіз продуктивності та зворотного зв'язку.
2.	Розробка та впровадження мотиваційних програм	Створення комплексної системи стимулювання, що включає фінансові (зарплата, премії) та нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст) стимули.
3.	Формування корпоративної культури	Підтримка відкритих комунікацій, створення довірливого середовища та розвитку корпоративних цінностей, що мотивують співробітників.
4.	Комунікація та зворотний зв'язок	Регулярне спілкування з персоналом, пояснення стратегічних цілей, надання конструктивного фідбеку та врахування пропозицій співробітників.
5.	Підтримка професійного розвитку	Організація тренінгів, програм наставництва, можливостей підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання для працівників.
6.	Адаптація до змін	Реагування на зміни в економічному середовищі, застосування нових мотиваційних підходів та інноваційних методів стимулювання.
7.	Запобігання професійному вигоранню	Створення комфортних умов праці, оптимізація навантаження, забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Джерело: сформовано автором

Завдання менеджера у мотиваційному процесі охоплюють широкий спектр управлінських дій. Передусім важливо розуміти потреби працівників, що дозволяє створювати персоналізовані мотиваційні стратегії. Розробка ефективних мотиваційних програм поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності персоналу. Важливим питанням є формування позитивної корпоративної культури, що забезпечує сприятливий робочий клімат і сприяє залученості співробітників. Крім того, комунікація та зворотний зв'язок допомагають керівнику ефективно взаємодіяти з працівниками, підтримувати їхню мотивацію та адаптувати методи

управління відповідно до змін у бізнес-середовищі. Менеджер також має сприяти професійному розвитку персоналу. Гнучкість у виборі підходів до мотивації та здатність швидко адаптуватися до змін є факторами ефективного управління. Важливим завданням залишається запобігання професійному вигоранню через збалансоване навантаження, психологічну підтримку та забезпечення комфорту в робочому середовищі. (Васюта та ін., 2016)

Таким чином, успішне виконання зазначених завдань сприяє підвищенню ефективності працівників, мінімізує рівень плинності кадрів та забезпечує конкурентоспроможність підприємства у сучасних умовах.

Важливою функцією менеджера є забезпечення балансу між організаційними цілями та очікуваннями співробітників. Такий баланс досягається завдяки застосуванню персоналізованих підходів до управління мотивацією, гнучкості в системі винагород і розвитку корпоративної культури. Крім того, менеджер відіграє роль комунікатора між керівництвом та персоналом, пояснює зміни у системі стимулювання, оцінює реакцію співробітників та вносить коригування в політику мотивації.

Менеджер формує систему мотивації шляхом використання різних підходів, які можуть комбінуватися залежно від потреб підприємства та працівників. Однією з поширених стратегій є мотивація через досягнення, яка включає постановку чітких цілей, заохочення за досягнення конкретних результатів та створення умов для розвитку професійних компетенцій. (Калінін та ін., 2022)

Іншим важливим підходом є мотивація через участь, коли працівники отримують можливість впливати на прийняття рішень, висловлювати свої ідеї та ініціативи. Такий підхід сприяє підвищенню рівня їхньої залученості та відповідальності за результати роботи.

Крім того, сучасні менеджери активно використовують нематеріальну мотивацію, що включає розвиток корпоративної культури, створення сприятливого психологічного клімату та забезпечення можливостей для самореалізації.

Значну роль відіграє мотивація через навчання та кар'єрний розвиток. Менеджери сприяють професійному зростанню співробітників через тренінги, наставництво та створення можливостей для кар'єрного просування. Навчання персоналу забезпечує довготривалу зацікавленість працівників у компанії, знижує рівень плинності кадрів та сприяє підвищенню кваліфікації працівників.

Сучасні підприємства стикаються з низкою викликів у питаннях мотивації персоналу, серед яких зміна трудових цінностей, поява віддалених форм роботи, нестабільність ринку праці та зростаючі очікування співробітників щодо балансу між роботою та особистим життям. (Крушильницька та ін., 2005) Менеджер має адаптувати мотиваційні механізми до цих змін через впровадження гнучких систем стимулювання, використання цифрових технологій управління персоналом та забезпечення індивідуалізації підходів до мотивації.

Ще одним складним викликом є проблема професійного вигорання, особливо серед працівників високостресових сфер. Менеджер відіграє важливу роль у його попередженні, створюючи сприятливі умови праці, запроваджуючи системи гнучкого графіку та підтримуючи корпоративну культуру, яка сприяє психологічному комфорту працівників.

Також сучасним викликом є залучення та утримання молодих фахівців, які мають інші очікування щодо мотивації, ніж попередні покоління. Молоді працівники надають перевагу можливостям професійного розвитку, автономності у виконанні завдань та корпоративній соціальній відповідальності. Менеджер має враховувати такі особливості колективу та формувати сприятливе робоче середовище.

Отже, роль менеджера у формуванні ефективної системи мотивації сучасного підприємства є надзвичайно важливою, оскільки саме від його дій залежить продуктивність праці, рівень залученості та задоволеності співробітників. (Долгальова, 2021) Застосування інноваційних підходів до мотивації, гнучкість у реагуванні на виклики сучасного ринку праці та підтримка балансу між організаційними цілями та потребами співробітників є завданнями сучасного менеджера у сфері управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Характеристика діяльності Бази відпочинку «Зелений гай»

База відпочинку «Зелений гай» є одним із популярних закладів, що пропонує послуги відпочинку та розваг у природному середовищі на околиці міста Суми. Розташована на території Сумської області, в селищі Зелений гай, є частиною туристичної інфраструктури, яка обслуговує як місцевих жителів, так і гостей з інших регіонів України. База відпочинку «Зелений гай» перебуває на балансі ТОВ «Агро лайф».

Сфера діяльності Бази відпочинку «Зелений гай» належить до туристичної та рекреаційної індустрії та спеціалізується на організації відпочинку, наданні послуг для туристів, зокрема надаючи послуги проживання, харчування та обслуговування гостей. Окрім того, база пропонує активний відпочинок, що включає оренду велосипедів, риболовлю та пішохідні маршрути. Також організовуються корпоративні заходи та святкові події, що додають різноманіття в її діяльність. База відпочинку активно сприяє екологічному та сімейному туризму, надає можливість для відпочинку на природі, організації пікніків та дитячих розваг. Крім того, бази відпочинку «Зелений гай» сприяє розвитку місцевої інфраструктури та підтримці соціально-економічного розвитку регіону через надання послуг для внутрішнього туризму.

Основні послуги та напрямки діяльності Бази відпочинку «Зелений гай»:

1. Проживання. База відпочинку надає різноманітні варіанти для розміщення гостей: комфортні номери, котеджі та будиночки для сімейного або корпоративного відпочинку. Кожен номер обладнаний усім необхідним для зручного перебування, зокрема Wi-Fi, кондиціонерами, санвузлами та іншими зручностями.

2. Харчування. У ресторані бази гостям пропонуються страви традиційної української кухні, а також є можливість організувати спеціальні

меню для корпоративних заходів чи святкових подій. Обслуговування здійснюється з урахуванням побажань клієнтів.

3. Розважальні послуги. «Зелений гай» пропонує різноманітні розваги для гостей усіх вікових категорій: від настільного тенісу до організації пікніків на природі. Окрім того, є можливість оренди велосипедів для активного відпочинку на свіжому повітрі, а також організація риболовлі на водоймах, що знаходяться неподалік.

4. Дитячі послуги. Для маленьких гостей є дитячий майданчик, що забезпечує безпечне та цікаве дозвілля, а також можливість організації дитячих свят та анімаційних програм.

5. Туризм та екологічний відпочинок. База відпочинку має хорошу транспортну доступність і знаходиться в екологічно чистому районі. Гостям пропонуються пішохідні та велосипедні маршрути для огляду природних пам'яток, а також можливість насолоджуватися тишею та спокоєм на свіжому повітрі.

Професійний склад персоналу бази відпочинку «Зелений гай» є забезпечує комфорт і безпеку гостей. Працівники бази проходять регулярне навчання та підвищення кваліфікації, що дозволяє надавати високий рівень сервісу. База відпочинку активно співпрацює з місцевими постачальниками продуктів та послуг, підтримує партнерські відносини з туристичними агентствами та іншими закладами відпочинку, що дозволяє їй залучати клієнтів з різних куточків країни.

Організаційна структура підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління персоналом та досягненні стратегічних цілей. Чіткий розподіл посад і обов'язків сприяє підвищенню продуктивності, оптимізації робочих процесів та створенню сприятливих умов для роботи персоналу. База відпочинку «Зелений гай» має систему управління, що охоплює різні функціональні напрями. Злагоджена взаємодія між підрозділами дозволяє підприємству підтримувати високий рівень сервісу та ефективно реагувати на потреби клієнтів. В таблиці 2.1 наведено основні категорії персоналу та відповідні посади бази відпочинку.

Таблиця 2.1 - Структура персоналу та розподіл посад бази відпочинку «Зелений гай»

№	Категорія персоналу	Посади	К-ть
1	Керівництво	Директор	1
		Заступник директора	1
2	Адміністрація та обслуговування клієнтів	Адміністратор	2
		Рецепціоніст	3
3	Харчування та ресторанне обслуговування	Шеф-кухар	1
		Кухар	4
		Офіціант	6
		Бармен	1
4	Проживання та технічне обслуговування	Координатор з проживання	1
		Покоївка	4
		Технічний працівник	2
5	Розваги та спортивні послуги	Інструктор з фізичної підготовки	1
		Інструктор з риболовлі	1
		Аніматор	2
6	Маркетинг та продажі	Менеджер з маркетингу	1
		Менеджер з продажу	1
7	Служба безпеки	Охоронці	2
8	Фінансовий відділ	Бухгалтер	1
		Касир	1
Всього			36

Джерело: сформовано автором

Як видно з табл. 2.1, розподіл працівників Бази відпочинку «Зелений гай» охоплює кілька напрямів діяльності. Керівництво представлено директором, який відповідає за загальну організацію та управління базою, стратегію розвитку, фінансові питання та забезпечення високих стандартів обслуговування, а також заступником директора, який допомагає в управлінні, контролює роботу служб та відділів, займається плануванням і координацією заходів. Адміністрація та обслуговування клієнтів включає адміністратора, який зустрічає гостей, реєструє їх, надає інформацію про послуги, а також рецепціоніста, який обробляє бронювання, відповідає на дзвінки, займається адміністративними питаннями, такими як видача ключів, прийом оплати та обслуговування запитів гостей.

Харчування та ресторанне обслуговування здійснюється шеф-кухарем, який відповідає за якість приготування їжі, складання меню та організацію

роботи кухні, кухарями, які готують страви та підтримують високий рівень якості продуктів, офіціантами, що обслуговують гостей у ресторані, забезпечують доставку страв до столу та підтримують чистоту в залі, а також барменом, який працює в барі, готує напої та обслуговує гостей. У сфері проживання та технічного обслуговування працює координатор з проживання, який організовує заселення та виселення гостей, контролює чистоту та порядок у номерах, покоївки, що займаються прибиранням номерів, зміною постільної білизни та підтримкою порядку, а також технічний працівник, який відповідає за утримання та обслуговування приміщень та інфраструктури, в тому числі електропостачання, водопостачання та опалення.

Розваги та спортивні послуги забезпечують інструктор з фізичної підготовки, який проводить заняття з фітнесу, організовує активні види відпочинку, інструктор з риболовлі, який проводить відповідні заняття та організовує водні прогулянки, а також аніматорами, що організовують розважальні програми для гостей, зокрема дітей. У сфері маркетингу та продажів працює менеджер з маркетингу, який відповідає за рекламу, просування послуг бази та стратегічні маркетингові кампанії, а також менеджер з продажів, що займається залученням клієнтів, організовує акції та знижки. Безпека бази забезпечується охоронцями, які відповідають за безпеку гостей та майна, організовують контроль на території та здійснюють патрулювання. Фінансовий відділ представлений бухгалтером, який веде облік фінансових операцій, здійснює розрахунки з постачальниками та клієнтами, готує фінансові звіти, та касиром, який обслуговує клієнтів на касі, приймає оплату за послуги та проводить розрахунки.

Раціональне використання персоналу на Базі відпочинку «Зелений гай» забезпечується через чіткий розподіл обов'язків між працівниками відповідно до їхньої кваліфікації та сфери відповідальності. Оптимальна організація праці дозволяє підвищити ефективність обслуговування гостей, забезпечити якісний сервіс та зменшити зайве навантаження на персонал. Завдяки комплексному підходу до управління кадрами, що включає професійну підготовку, гнучкий

розклад роботи та координацію між підрозділами, досягається висока продуктивність праці, покращується мотивація співробітників та створюються умови для стабільного функціонування бази відпочинку.

2.2 Аналіз основних форм і методів мотивації на підприємствах України

Мотивація персоналу є одним із важливих чинників ефективної діяльності підприємств в Україні, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень залученості працівників та їхню задоволеність роботою. Сучасні українські підприємства використовують широкий спектр методів і форм мотивації, які можна поділити на матеріальні та нематеріальні стимули. На рисунку 2.1 візуалізовано мотиваційні інструменти, які використовують сучасні менеджери.

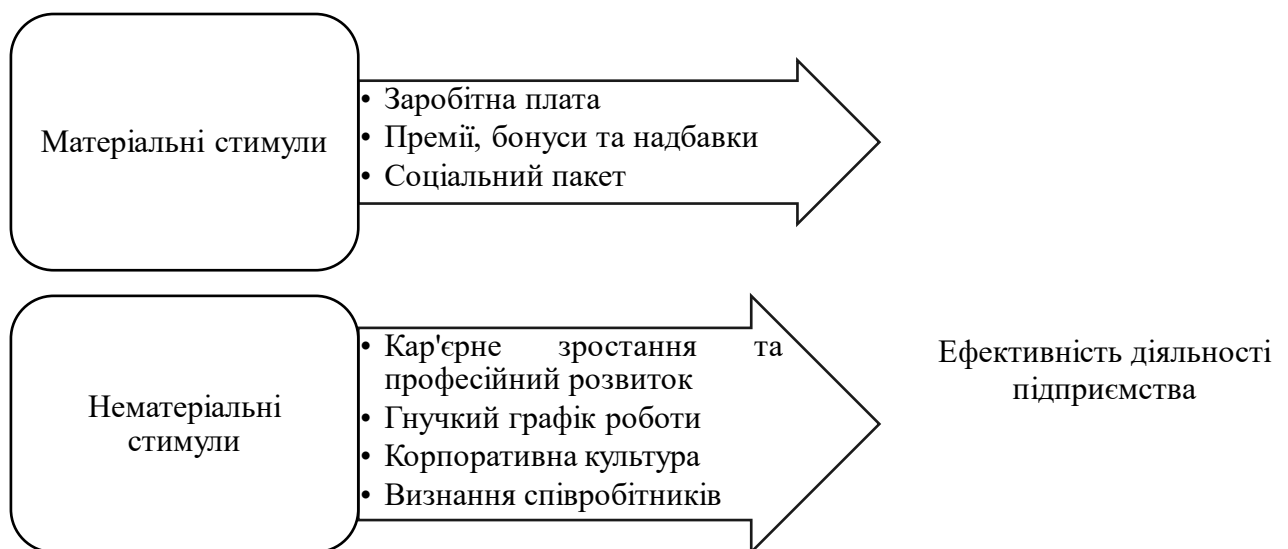


Рис. 2.1 – Сучасні методи мотивації

Джерело: сформовано автором

Матеріальна мотивація персоналу є важливим інструментом залучення та утримання працівників, оскільки безпосередньо пов'язана з фінансовими стимулами та забезпеченням економічної стабільності. Одним із головних

елементів матеріальної мотивації є заробітна плата, яка в Україні може мати різні форми: погодинна оплата, відрядна оплата, а також змішана система, що поєднує обидва підходи для підвищення продуктивності праці. (Герасименко, 2022) У деяких компаніях використовується грейдова система, що дозволяє підвищувати прозорість оплати праці та створює стимули для професійного зростання. Важливими стимулами є також премії, бонуси та надбавки, які надаються за досягнення фінансових і виробничих показників, перевиконання планів, індивідуальні та командні досягнення. Крім того, надаються матеріальні допомоги у разі особливих життєвих ситуацій, таких як народження дитини, лікування чи ювілеї. Важливу роль у мотивації відіграють соціальні пакети та пільги, які включають медичне страхування, компенсацію витрат на харчування, транспорт або навчання, додаткові оплачувані відпустки, гнучкий графік роботи та програми корпоративного пенсійного забезпечення. Додатково значна увага приділяється наданню житла або компенсації орендної плати для цінних працівників, що особливо актуально для великих компаній чи підприємств з іноземним капіталом.

Однак не менш важливими є нематеріальні методи мотивації, оскільки вони сприяють підвищенню рівня лояльності працівників, створенню позитивного мікроклімату в колективі та розвитку корпоративної культури. (Прохоровська, 2023) Одним із таких методів є кар'єрне зростання та професійний розвиток, що включає стажування, наставництво, програми внутрішнього та зовнішнього навчання, а також внутрішню ротацію кадрів, яка дає можливість змінювати напрямок діяльності без зміни компанії, що сприяє утриманню талановитих працівників. Гнучкий графік роботи та підтримка work-life balance стають важливими умовами праці для багатьох сучасних працівників, зокрема можливість віддаленої роботи, гнучкий робочий день або скорочений робочий тиждень, що особливо актуально для батьків із дітьми. Корпоративна культура та соціальна відповідальність підприємства також є важливими сторонами нематеріальної мотивації. Організація корпоративних заходів, залучення працівників до благодійних і волонтерських ініціатив, а також

програми психологічної підтримки сприяють створенню здорового клімату в колективі. Визнання досягнень працівників є ще одним потужним інструментом мотивації, що включає публічне визнання заслуг, нагороди за досягнення та конкурси для найкращих співробітників. Програми зворотного зв'язку дозволяють працівникам висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень, що підвищує їхню залученість до роботи.

Аналіз основних форм і методів мотивації на підприємствах України свідчить про поступовий перехід від традиційних матеріальних стимулів до комплексного підходу, що включає також нематеріальні методи заохочення. Ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню рівня задоволеності співробітників та зниженню плинності кадрів. Враховуючи сучасні тенденції, підприємства все більше орієнтуються на розвиток корпоративної культури, кар'єрне зростання та гнучкі умови праці, що відповідає світовим стандартам управління персоналом.

Мотивація персоналу на базі відпочинку «Зелений гай» відіграє важливу роль у забезпеченні якісного обслуговування гостей, ефективного функціонування підприємства та створенні позитивної робочої атмосфери. Враховуючи специфіку діяльності бази, основними напрямками мотивації є підвищення рівня залученості працівників, стимулювання якісного виконання обов'язків і підтримка сезонного персоналу. На підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації. На рисунку 2.2 наведено систему мотивації персоналу бази відпочинку «Зелений гай».

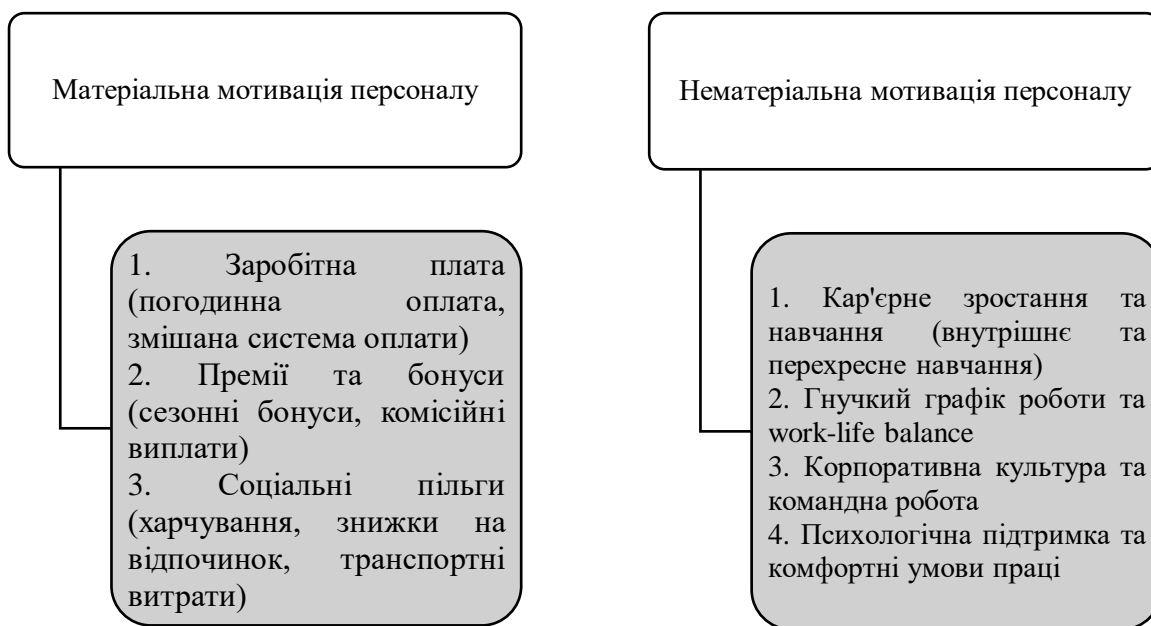


Рис. 2.2 - Система мотивації працівників бази відпочинку «Зелений гай»

Джерело: сформовано автором

На базі відпочинку «Зелений гай», що належить до туристично-рекреаційної сфери, основними матеріальними стимулами є конкурентоспроможна заробітна плата, гнучка система преміювання та соціальні пільги для працівників. Заробітна плата на базі складається з погодинної та змішаної систем оплати праці, де погодинна оплата застосовується до покоївок, офіціантів, барменів, охоронців та адміністративного персоналу, а змішана система (ставка + відсоток від доходу) - для кухарів, адміністраторів та менеджерів з продажу. Для мотивації персоналу запроваджено різні види премій, такі як сезонні бонуси для працівників, які відпрацювали повний туристичний сезон, премії за якість обслуговування, що надаються офіціантам, кухарям та адміністраторам за високий рівень сервісу та позитивні відгуки гостей, а також комісійні виплати для працівників, що займаються бронюванням та організацією заходів. Окрім заробітної плати та премій, база відпочинку пропонує додаткові переваги, зокрема безкоштовне харчування та проживання для працівників, які

працюють вахтовим методом, знижки на відпочинок для працівників та їхніх сімей, а також компенсацію транспортних витрат для співробітників, які проживають у віддалених районах.

Нематеріальні методи мотивації на базі відпочинку є важливим чинником утримання персоналу та створення позитивної атмосфери. Для професійного розвитку працівників проводяться тренінги з обслуговування гостей, стандартів якості та безпеки, також є можливості кар'єрного зростання, де працівники, які проявили ініціативу, можуть отримати підвищення. Перехресне навчання дозволяє освоїти суміжні професії, наприклад, бармени можуть навчитись сервіруванню, а аніматори - роботі адміністратора. Для збереження work-life balance застосовуються гнучкий графік та скорочений робочий день у низький сезон, що допомагає запобігти вигоранню. Для підвищення командного духу проводяться корпоративні заходи, тимбілдінги, а також програми мотивації, такі як номінація "Кращий співробітник місяця", за яку передбачені бонуси або подарунки. Окрім цього, працівники мають можливість пропонувати ідеї для покращення сервісу та організації дозвілля. Щоб уникнути вигорання та підвищити мотивацію персоналу, адміністрація забезпечує комфортні умови праці, зокрема можливість відпочинку між змінами у спеціально облаштованих кімнатах, зворотний зв'язок із керівництвом через регулярні зустрічі та інструктажі з безпеки, що включають медичне страхування та контроль умов праці.

Система мотивації на базі відпочинку «Зелений гай» ефективно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи специфіку туристично-рекреаційної сфери. Завдяки конкурентній заробітній платі, бонусним програмам, можливостям кар'єрного розвитку та комфортним умовам праці, база відпочинку може залучати кваліфікованих працівників, утримувати персонал та забезпечувати високий рівень обслуговування гостей. В майбутньому підприємство може розширювати програми мотивації, впроваджуючи додаткові соціальні пільги та підвищуючи рівень автоматизації робочих процесів.

2.3 Вплив мотиваційної системи на рівень професійного вигорання

Мотивація є важливим інструментом для досягнення високих результатів у роботі, але без належної підтримки та адаптації до потреб працівників вона може стати фактором, що сприяє розвитку професійного вигорання. Професійне вигорання - це психічний стан, при якому співробітник відчуває емоційну виснаженість, зниження працездатності та відчуття безсилля, часто через тривалий стрес або відсутність підтримки в роботі. (Стельмах, 2022) Система мотивації повинна бути таким чином побудована, щоб допомагати працівникам зберігати здоров'я, уникати перенавантаження та підтримувати відчуття задоволення від роботи.

Професійне вигорання в туристично-рекреаційній сфері є серйозною проблемою, що впливає не тільки на ефективність роботи співробітників, але й на якість обслуговування клієнтів, що, в свою чергу, може суттєво позначитися на репутації підприємства. Особливості цієї сфери створюють специфічні ризики для розвитку вигорання серед працівників, які пов'язані з високим рівнем стресу, сезонними коливаннями навантаження та тривалою взаємодією з людьми.

Туристично-рекреаційна сфера часто характеризується високими сезонними коливаннями, що створює нерівномірне навантаження на працівників протягом року. Під час пік сезону, коли кількість відпочивальників досягає максимальних рівнів, співробітники стикаються з надмірними вимогами, довгими робочими годинами та високим стресом. Така ситуація може призвести до емоційного виснаження, особливо у разі відсутності достатнього відпочинку чи відновлення між сезонами. В умовах короткочасних, але інтенсивних робочих періодів, працівники можуть відчувати відсутність контролю над своїм часом, що погіршує їхній психоемоційний стан.

Туризм та гостинність передбачають безперервну взаємодію з людьми, що також є фактором стресу. Співробітники можуть стикатися претензіями або навіть агресією з боку відпочивальників. Постійна необхідність утримувати високий рівень комунікації, створювати позитивне враження, а також

справлятися з різноманітними труднощами у взаємодії з гостями може стати причиною стресу і емоційного вигорання.

В рекреаційному бізнесі працівники часто працюють під високим тиском і в обмеженому часі, що може ускладнювати вирішення проблем на місці. Якщо підприємство не забезпечує достатньої психологічної підтримки чи не надає можливостей для відновлення сил, працівники можуть почати відчувати себе ізольованими та незадоволеними своєю роботою. Брак зворотного зв'язку, визнання досягнень і підтримки може стати фактором емоційного вигорання.

Туристичний сектор часто вимагає від працівників витривалості, фізичної активності (переміщення важких предметів, тривала робота на ногах тощо) і емоційної стабільності (відповідальність за настрій клієнтів, урегулювання конфліктів). Підвищене фізичне навантаження без належного відпочинку, а також необхідність постійно бути на публіці і контролювати власні емоції, може призвести до стомлення, зниження працездатності та виникнення ознак професійного вигорання.

Побудова комплексної системи мотивації є важливим інструментом запобігання вигоранню та підтримання довгострокової залученості персоналу. (Зось-Кіор та ін., 2020) На рисунку 2.3 наведені важливі фактори мотиваційної системи, які сприяють уникненню професійного вигорання.

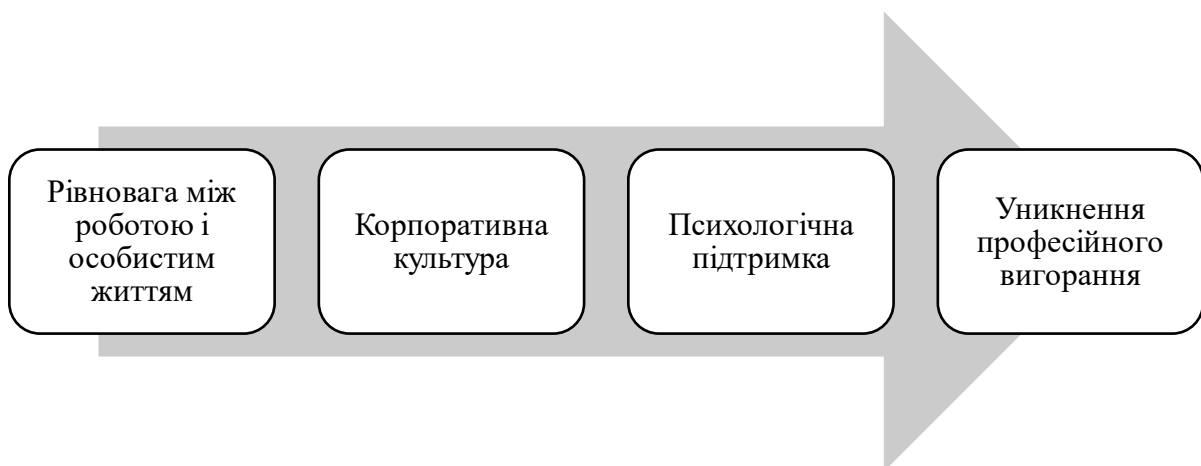


Рис. 2.3 - Вплив мотиваційної системи на вигорання

Джерело: сформовано автором

Мотиваційна система відіграє важливу роль у запобіганні професійному вигоранню, оскільки впливає на емоційний стан працівників, їхнє задоволення роботою та рівень стресу. Одним із факторів ефективної мотиваційної системи є підтримка та взаєморозуміння в колективі. Надмірна увага лише до матеріальних стимулів, таких як заробітна плата та премії, без врахування нематеріальних факторів (підтримка з боку керівництва і колег, можливості для розвитку) може призвести до знецінення зусиль працівників та, як наслідок, до стресу і вигорання.

Важливим фактором профілактики вигорання є рівновага між роботою та особистим життям. Якщо мотиваційна система не передбачає механізмів для відновлення сил, таких як гнучкий графік, можливість віддаленої роботи чи достатній рівень відпочинку, це значно підвищує ризик емоційного виснаження. Тривала робота без перерв, постійний стрес і відсутність часу на особисте життя можуть призводити до хронічної втоми та зниження продуктивності.

Формування здорової корпоративної культури також є необхідним елементом ефективної мотиваційної системи. Дружня атмосфера в колективі, взаємопідтримка та відкритість у спілкуванні допомагають знизити рівень емоційного навантаження. Водночас недостатня комунікація, конфлікти та ігнорування соціальних питань можуть спричинити напругу і підвищити ризик вигорання. Коли працівники відчувають себе частиною команди та отримують підтримку від колег і керівництва, це позитивно впливає на їхню мотивацію та загальний стан. (Сметанюк та ін., 2014)

Окрему роль відіграє психологічна безпека та підтримка на робочому місці. Мотиваційна система повинна включати програми психологічної допомоги, які дозволяють працівникам справлятися зі стресом, отримувати професійну консультацію та висловлювати свої переживання у безпечному середовищі. Такі заходи допомагають запобігти накопиченню негативних емоцій, знизити рівень тривожності та уникнути емоційного вигорання.

Окрім цього, важливим завданням керівника є реалістичність вимог до працівників та уникнення перенавантаження. Завищені очікування щодо

продуктивності, надмірне навантаження без можливості відпочити або перерозподілити завдання можуть викликати відчуття безсилля та підвищену тривожність. Ефективна мотиваційна система повинна враховувати фізичні та емоційні межі працівників, створювати умови для комфортної роботи та поступового професійного розвитку.

Таким чином, мотиваційна система не лише стимулює продуктивність, а й має бути спрямована на підтримку емоційного та фізичного здоров'я працівників. (Заставнюк, 2022) Урахування їхніх потреб у розвитку, відпочинку, соціальній підтримці та психологічній безпеці дозволяє запобігти професійному вигоранню, що позитивно впливає як на працівників, так і на загальну ефективність організації. Для оцінки ефективності мотиваційної системи бази відпочинку «Зелений гай» проведено аналіз показників за 2021–2024 роки, результати якого наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз ефективності мотиваційної системи на базі відпочинку «Зелений гай» (2021–2024)

Показник	2021	2022	2023	2024	Динаміка 2021-2024
Середня заробітна плата, грн	12 500	13 800	15 200	16 500	+32%
Плинність кадрів, %	28%	25%	21%	18%	-10 в.п.
Рівень задоволеності персоналу, % (опитування)	72%	78%	82%	85%	+13 в.п.
Кількість працівників, що працюють весь сезон, %	64%	70%	77%	81%	+17 в.п.
Середній стаж роботи, років	1,8	2,2	2,6	3,1	+1,3 року
Середній дохід підприємства, млн грн	9,5	10,8	12,1	13,3	+40%
Оцінка сервісу гостями (за 5-бальною шкалою)	4,2	4,4	4,6	4,7	+0,5 бали
Відсоток повторних клієнтів	46%	50%	55%	60%	+14 в.п.
Рівень професійного вигорання (за шкалою Маслач), %	38%	32%	28%	24%	-14 в.п.

в.п. – відсоткові пункти

Джерело: сформовано автором

Заробітна плата на базі відпочинку «Зелений гай» зросла на 32% за період з 2021 по 2024 роки, що свідчить про покращення матеріальної мотивації та може бути важливим фактором у зменшенні плинності кадрів, яка знизилася з 28% у

2021 році до 18% у 2024 році. Такий позитивний тренд вказує на ефективність заходів щодо мотивації та покращення умов праці. Рівень задоволеності персоналу зріс на 13 п.п. за цей період, що підтверджує успіх як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, зокрема премій, гнучкого графіка та корпоративної культури. Кількість працівників, які працюють увесь сезон, збільшилася з 64% у 2021 році до 81% у 2024 році, що зменшує потребу в постійному навчанні нових кадрів та підвищує стабільність команди. Середній стаж роботи виріс на 1,3 року, що свідчить про більшу лояльність персоналу. Дохід бази відпочинку збільшився на 40% за цей період, що підтверджує ефективність роботи персоналу та високий рівень обслуговування гостей. Оцінка сервісу гостями покращилася на 0,5 бала, а відсоток повторних клієнтів зріс на 14 в.п., що вказує на підвищення якості обслуговування.

Рівень професійного вигорання персоналу бази відпочинку «Зелений гай» оцінювався за шкалою Маслач (Bravo et al., 2021), яка є загальноприйнятим інструментом вимірювання вигорання серед працівників. Шкала передбачає оцінку трьох компонентів: емоційного виснаження, деперсоналізації (відчуження від роботи та клієнтів) і зниження особистих професійних досягнень. Рівень професійного вигорання знизився на 14 в.п. за цей період, що свідчить про успішність заходів щодо work-life balance та підтримки персоналу. Таким чином, аналіз показує, що існуюча мотиваційна система за 2021–2024 роки є ефективною, забезпечує фінансову стабільність працівників, підвищує задоволеність роботою та зменшення рівня професійного вигорання. Така тенденція покращує якість сервісу та фінансові показники підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Формування гнучких систем нематеріальної мотивації

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на ринку праці та зростаючих вимог до якості обслуговування особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації персоналу. Такі методи сприяють підвищенню залученості працівників, формуванню лояльності до роботодавця та забезпеченню стабільної роботи підприємства. Гнучкі системи нематеріальної мотивації дозволяють адаптувати підходи до стимулювання персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища, особливостей організації роботи та індивідуальних потреб працівників. (Колот та ін., 2014)

Нематеріальна мотивація має кілька важливих переваг у порівнянні з матеріальними стимулами. Завдяки нематеріальній мотивації можливо створити комфортні умови праці, розвивати корпоративну культуру, підтримувати психологічний стан персоналу та сприяти професійному розвитку. (Vo et al., 2022) Така тенденція є актуальною у сфері туристично-рекреаційних послуг, де працівники часто працюють у стресових умовах через високе навантаження в сезонний період, необхідність взаємодії з клієнтами та нерівномірний графік роботи.

Гнучка система нематеріальної мотивації дозволяє (Susanto et al., 2021):

- адаптувати стимули до індивідуальних потреб персоналу;
- забезпечувати баланс між роботою та особистим життям;
- сприяти кар'єрному розвитку та професійному зростанню працівників;
- підвищувати рівень задоволеності працею та залученості персоналу;
- зменшувати рівень професійного вигорання та плинність кадрів.

Одним із головних чинників утримання працівників є можливості для розвитку та кар'єрного зростання. На базі відпочинку «Зелений гай», кар'єрний розвиток передбачає:

- внутрішнє навчання перед початком сезону, що включає тренінги з обслуговування гостей, стандартів якості та безпеки;
- можливість ротації посад для освоєння нових професій, що розширює компетенції персоналу;
- систему наставництва, коли досвідчені працівники допомагають адаптуватися новачкам, що сприяє швидшому освоєнню робочих процесів.

Сезонний характер роботи у туристично-рекреаційній сфері вимагає особливої уваги до організації графіка праці. Використання гнучкого підходу дозволяє коригувати робочий час залежно від завантаженості, запроваджувати можливість скороченого робочого дня в низький сезон, надавати працівникам можливість обирати найбільш зручні зміни. Work-life balance також підтримується за рахунок надання персоналу додаткових днів відпочинку після завершення високого сезону, що дозволяє знизити рівень стресу та покращити психологічний стан працівників.

Корпоративна культура та командна робота формує згуртований колектив, що є важливим чинником успішної роботи підприємства. (Орлов та ін., 2022) Для підвищення командного духу та формування позитивної атмосфери ефективно використовуються такі інструменти, як:

- проведення корпоративних заходів, спільних свят, тимбілдінгів та екскурсій;
- організація конкурсів на кращого співробітника місяця, за які передбачені бонуси або подарунки;
- залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, що підвищує їхню відповідальність і рівень залученості.

Психологічна підтримка персоналу допомагає запобігти емоційному вигоранню та підвищує рівень задоволеності роботою. Створення комфортних умов праці включає: надання можливості відпочинку між змінами у спеціально облаштованих кімнатах; створення культури відкритого спілкування між персоналом і керівництвом; організацію тренінгів з управління стресом та

ефективної комунікації. Також важливим є забезпечення регулярного контролю умов праці та інструктажі з техніки безпеки.

Запровадження гнучких систем нематеріальної мотивації безпосередньо впливає на загальний рівень задоволеності персоналу та ефективність їхньої роботи. (Воржакова та ін., 2022) Працівники, які відчують підтримку, мають змогу розвиватися та працювати в комфортних умовах, демонструють вищу продуктивність і більш відповідально ставляться до своїх обов'язків.

Дослідження, проведені на базі відпочинку «Зелений гай» (табл. 2.2), показали, що впровадження гнучких методів мотивації підвищило рівень задоволеності персоналу (зріс на 13 в.п.), а кількість працівників, які залишаються працювати на наступний сезон, зросла на 17 в.п. Водночас рівень професійного вигорання знизився на 14 в.п., що свідчить про позитивний вплив на психологічний стан персоналу.

Таким чином, гнучка система нематеріальної мотивації є важливим інструментом управління персоналом у туристично-рекреаційній сфері. Її формування та вдосконалення дозволяє підвищити залученість працівників, зменшити плинність кадрів, покращити якість обслуговування гостей та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

3.2 Напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу є важливим фактором для забезпечення високої продуктивності та збереження високої якості послуг у туристично-рекреаційній сфері. Для ефективного розвитку організацій в цьому секторі необхідно інтегрувати матеріальні та нематеріальні методи мотивації, що дозволяють не тільки збільшити зацікавленість працівників, але й забезпечити їхнє емоційне та психологічне благополуччя.

У сучасних умовах мотивація персоналу потребує постійного вдосконалення, що передбачає адаптацію до змін у ринку праці, вимог клієнтів та технологічних інновацій. (Машевська, 2022) Створення гнучкої мотиваційної системи, яка враховує індивідуальні потреби співробітників, є основою для

підвищення їхньої продуктивності та лояльності. Кожен працівник має власні мотиваційні чинники, які можуть змінюватися залежно від стажу роботи, професійного досвіду, особистих пріоритетів та життєвих обставин. Саме тому ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, надавати можливості для професійного розвитку, забезпечувати комфортні умови праці та підтримувати здоровий баланс між роботою і особистим життям. Гнучкий підхід до мотивації дозволяє керівництву своєчасно реагувати на зміни у ринковому середовищі та внутрішні потреби персоналу, що сприяє зниженню рівня плинності кадрів і покращенню психологічного клімату в колективі. Крім того, співробітники, які відчують індивідуальний підхід з боку роботодавця, більш зацікавлені у досягненні корпоративних цілей, проявляють ініціативу та прагнуть до підвищення власної ефективності. Таким чином, гнучка система мотивації не лише підвищує рівень задоволеності працівників, а й позитивно впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. (Писаренко та ін., 2022) В таблиці 3.1 наведені основні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули.

Система мотивації персоналу в туристично-рекреаційній сфері повинна враховувати індивідуальні потреби та цілі працівників, щоб забезпечити високий рівень залученості та продуктивності. Персоналізовані підходи, які враховують індивідуальні мотиваційні типи співробітників, допомагають розробити ефективні плани розвитку для кожного працівника. Використання психометричних тестів та підтримка кар'єрних траєкторій дозволяє створити умови для професійного зростання та задоволення особистих інтересів співробітників. Важливим є також надання свободи вибору умов праці, що дозволяє працівникам самостійно визначати найбільш прийнятні форми мотивації. (Оксенюк, 2022)

Таблиця 3.1 - Напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу в туристично-рекреаційній сфері

Напрямок вдосконалення	Матеріальні заходи	Нематеріальні заходи
Персоналізовані мотиваційні стратегії	Встановлення індивідуальних бонусів, премій залежно від досягнень.	Розробка персональних планів розвитку працівників, врахування їхніх цілей та інтересів.
Використання технологій для мотивації	Введення мобільних додатків для моніторингу результатів праці та отримання премій.	Використання онлайн платформ для зворотного зв'язку, гейміфікація мотиваційних програм.
Збільшення автономії та відповідальності	Надання бонусів за ініціативність та ефективне вирішення задач.	Створення можливостей для самостійного прийняття рішень, делегування обов'язків.
Культура залученості та соціальної відповідальності	Фінансові стимули для участі у соціальних або екологічних програмах.	Організація волонтерських заходів, ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності.
Забезпечення фізичного та психологічного здоров'я	Створення безкоштовних або знижкових програм для здоров'я (спортивні абонементи, медогляди).	Надання психологічної підтримки, організація йога-сесій та тренінгів для зниження стресу.
Аналітика та моніторинг мотиваційних програм	Впровадження бонусних систем, які автоматично підраховують продуктивність працівників.	Використання опитувань для виявлення рівня задоволеності та визначення потреб працівників.

Джерело: сформовано автором

Технологічні новації відкривають нові можливості для вдосконалення системи мотивації. Впровадження мобільних додатків та онлайн-платформ для моніторингу результатів праці, зворотного зв'язку та участі в мотиваційних активностях дозволяє значно підвищити ефективність мотиваційних заходів. Гейміфікація, яка включає систему балів за виконання завдань, також створює додаткові стимули для працівників, що сприяє їхній залученості. Крім того, онлайн-майданчики для комунікації з керівництвом дозволяють швидко реагувати на потреби персоналу.

Збільшення рівня автономії та відповідальності працівників є важливим аспектом сучасних мотиваційних стратегій. (Lockwood, 2007) Працівники

повинні мати можливість самостійно приймати рішення та обирати способи виконання своїх обов'язків, що дозволяє розвивати ініціативність і відчуття власної значущості в організації.

Культура залученості та соціальної відповідальності сприяє розвитку корпоративної ідентичності та зміцненню зв'язків між працівниками. Важливо організувати ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід не лише сприяє розвитку соціальних зв'язків в організації, але й дає можливість співробітникам відчувати себе частиною важливих соціальних процесів. Забезпечення фізичного та психологічного здоров'я працівників є важливим питанням підтримки їхнього добробуту. Програми фізичної активності сприяють зниженню стресу та підтримці здоров'я. Психологічна підтримка через консультації з психологами допомагає зменшити рівень вигорання та підвищити загальне благополуччя персоналу. Крім того, створення комфортних зон відпочинку на території підприємства дає працівникам можливість відновлювати сили під час робочого дня.

Використання аналітики для оцінки ефективності мотиваційних стратегій дозволяє оперативно коригувати систему мотивації, враховуючи реакцію персоналу на різні форми стимулів. Оцінка задоволеності працівників через опитування та аналіз показників продуктивності дають можливість виявити слабкі місця в системі мотивації та адаптувати стратегії в реальному часі. Інтерактивні анкети та опитувальники, які дозволяють персоналу надавати зворотний зв'язок, є ефективним інструментом для оптимізації мотиваційних заходів.

Вдосконалення системи мотивації персоналу в туристично-рекреаційній сфері вимагає комплексного підходу, що включає використання інноваційних технологій, персоналізованих методів, підвищення рівня автономії працівників, а також забезпечення їхнього фізичного та психологічного здоров'я. (Olafsen et al., 2017) Запропоновані заходи дозволяють не лише підвищити мотивацію персоналу, але й покращити загальні результати організації, що є важливим для конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Мотивація персоналу є одним із важливих факторів ефективного управління підприємством через безпосередній вплив на продуктивність праці, рівень задоволеності співробітників, їхню лояльність до організації та якість виконання професійних обов'язків. У сучасних умовах конкурентного ринку праці важливо використовувати комплексний підхід до стимулювання персоналу, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні методи.

Аналіз основних теоретичних підходів до мотивації продемонстрував, що класичні моделі, зокрема змістовні та процесуальні теорії, і досі залишаються актуальними, проте їх слід доповнювати сучасними підходами, орієнтованими на гнучкість, автономність працівників, їхню самореалізацію та баланс між роботою і особистим життям. Важливою тенденцією є зростання ролі нематеріальних стимулів, таких як можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, соціальної взаємодії та корпоративної культури.

Дослідження особливостей системи мотивації на прикладі бази відпочинку «Зелений гай» показало, що поєднання гнучких фінансових стимулів, таких як бонуси, сезонні премії, соціальні пільги та мотивація через корпоративну культуру і професійний розвиток, сприяє підвищенню залученості персоналу, покращенню якості обслуговування клієнтів та зменшенню рівня плинності кадрів. Особливо важливою для підприємств із сезонним характером роботи є можливість збереження кваліфікованого персоналу завдяки диференційованим підходам до мотивації, а саме створення комфортних умов праці, підтримку work-life balance та програму адаптації для нових співробітників.

Одним із питань дослідження стало вивчення впливу мотиваційної системи на рівень професійного вигорання працівників. Було встановлено, що недостатній рівень мотивації, високі психологічні та фізичні навантаження, відсутність можливостей для кар'єрного розвитку або нерівномірний розподіл робочого навантаження можуть призводити до емоційного виснаження персоналу, що негативно впливає на ефективність підприємства. Запровадження механізмів підтримки, таких як регулярний зворотний зв'язок із керівництвом,

психологічна підтримка, гнучкий графік роботи та заходи для підвищення командного духу, дозволяє зменшити рівень стресу серед працівників і покращити загальний стан робочої атмосфери.

Практичні рекомендації, розроблені за результатами дослідження, включають удосконалення системи стимулювання персоналу через розширення можливостей професійного розвитку, запровадження додаткових програм навчання та наставництва, створення чіткої системи кар'єрного зростання та розробку індивідуальних мотиваційних планів для різних категорій працівників. Особливу увагу слід приділити нематеріальним факторам мотивації, таким як розвиток корпоративної культури, підтримка ініціативності працівників, формування комфортного психологічного клімату та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності роботи.

Таким чином, мотиваційна система підприємства повинна бути гнучкою, адаптивною та спрямованою на створення сприятливих умов для реалізації потенціалу кожного працівника. Впровадження комплексного підходу до мотивації дозволить не лише підвищити продуктивність персоналу, а й зміцнити позиції підприємства на ринку, знизити рівень плинності кадрів та забезпечити довгострокову стабільність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацький, О. Ф. (2009). Менеджмент для бакалаврів (Т. 1). Суми: Університетська книга.
2. Шкільняк, М. М., Овсянюк-Бердадіна, О. Ф., Крисько, Ж. Л., & Демків, І. О. (2017). Менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: [Видавництво], 252 с.
3. Крушельницька, О. В., & Мельничук, Д. П. (2003). Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 296 с.
4. Ляш, О. І., Черненко, Н. О., Шевчук, О. А., Трофименко, О. О., Гринкевич, С. С., & Глущенко, Я. І. (2023). Економіка праці і соціально-трудові відносини. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 371 с.
5. Nilmarsson, S. T., & Rikhardsson, P. (2011). The Evolution of Motivation and Incentive Systems Research: A Literature Review. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1965646>
6. Rojas, M., Méndez, A., & Watkins-Fassler, K. (2023). The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. World Development, 165, 106185. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185>
7. Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. The International Journal of Human Resource Management, 13(4), 697–719. <https://doi.org/10.1080/09585190210125868>
8. Baptista, J. A. D. A., Formigoni, A., Silva, S. A. d., Stettiner, C. F., & Novais, R. A. B. d. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. Timor Leste Journal of Business and Management, 3, 54–59. <https://doi.org/10.51703/bm.v3i2.48>
9. Richard, A. (2013). Job Satisfaction from Herzberg's Two Factor Theory Perspective. GRIN Verlag GmbH.
10. Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. In Organizational Behavior 1 (pp. 94-113). Routledge.

11. Hatfield, E., Salmon, M., & Rapson, R. L. (2011). Equity theory and social justice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(2), 101–121. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.581818>
12. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>
13. Martin, J. J. (2017). *Self-Determination Theory*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190638054.003.0019>
14. Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin.
15. Rigby, C. S. (2015). *Gamification and Motivation. У The Gameful World*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9788.003.0008>
16. Tahira, N. (2012). Literature review on total rewards: An international perspective. *African journal of business management*, 6(8). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2423>
17. Дідур, К. М. (2011). Сутність мотивації праці та методи її оцінки. *Агросвіт*, (11), 33-38.
18. Васюта, В. Б., & Бульбаха, Л. І. (2016). Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, (6). Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
19. Калінін, А., Колісніченко, Р., & Гавриленко, О. (2022). Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. *Наукові перспективи (Naukovі perspektivі)*, (1 (19)). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1\(19\)-334-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-1(19)-334-350)
20. Крушельницька, О., & Мельничук, Д. (2005). *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 308 с.
21. Долгальова, О. В., & Ремесник, Т. С. (2021). Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*, 70(3), 140–147.

22. Статут бази відпочинку "Зелений гай". (2010). Офіційний установчий документ підприємства. Суми, 25 с.
23. Герасименко, А. (2022). Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
24. Прохоровська, С. (2023). Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка, 2(02), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
25. Стельмах, О. (2022). Чинники професійного вигорання особистості. Молодь і ринок, (5/203). <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2022.264639>
26. Зось-Кіор, М. В., & Скидан, С. В. (2020). Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. Економічний форум, 1(3), 143–148. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>
27. Сметанюк, О. А., & Дельгадо, Р. Х. Г. (2014). Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності. Економічний простір, 86, 206–213. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_86_22
28. Заставнюк, Л. (2022). Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
29. Колективний договір бази відпочинку "Зелений гай" на 2021–2025 рр. (2021). Внутрішній нормативний документ підприємства. Суми, 18 с.
30. Bravo, D. M., Suárez-Falcón, J. C., Bianchi, J. M., Segura-Vargas, M. A., & Ruiz, F. J. (2021). Psychometric Properties and Measurement Invariance of the Maslach Burnout Inventory–General Survey in Colombia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5118. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105118>
31. Колот, А. М., & Цимбалюк, С. О. (2014). Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 479 с.

32. Vo, T. T. D., Tulliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
33. Susanto, S., Lim, B., Linda, T., Tarigan, S. A., & Wijaya, E. (2021). Antecedents Employee Performance: A Perspective Reinforcement Theory. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 1 - 14. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.156>
34. Орлов, О. Г., & Федюніна, О. Р. (2022). Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*, 12, 368.
35. Воржакова, Ю. П., & Лінива, І. С. (2022). Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди. *Efektivna ekonomika*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.37>
36. Машевська, А. А. (2022). Зарубіжний досвід використання системи праці та мотивації працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.152>
37. Писаренко, С. В., Опанасенко, О. С., & Божко, К. В. (2022). Зміна концепції мотивації праці та її вплив на ефективність діяльності підприємств. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. *Економічні науки*, (3 (66)), 83-89. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-12>
38. Оксенюк, К. (2022). Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
39. Lockwood, N.R. (2007) Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1686714>
40. Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2017). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>