

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
Географічний факультет  
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

# МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*(на прикладі компанії Vasara Coffee)*

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

**Виконав:**

Здобувач 4 курсу 404 групи  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
ОПП «Менеджмент  
туристичної індустрії»  
Лупашку Максим Віталійович  
Науковий керівник:  
к. геогр. н., асис. Єремія Г.І.

До захисту допущено:

протокол засідання кафедри № 15

від «28» травня 2024 р.

Зав.кафедри \_\_\_\_\_ проф. Валерій РУДЕНКО

**Чернівці-2024**

## АНОТАЦІЯ

*Лушашку М.В. Мотивація праці персоналу як фактор підвищення ефективного управління (на прикладі компанії Bacara Coffee). 073 - Менеджмент ОП «Менеджмент туристичної індустрії». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. Чернівці. 2024.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу та визначення ролі мотивації у підвищенні ефективності системи управління; охарактеризовано компанію Bacara Coffee та основні напрями її діяльності; розкрито роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління компанії Bacara Coffee; запропоновано шляхи підвищення мотивації персоналу компанії Bacara Coffee.

**Ключові слова:** управління, мотивація праці, персонал, управління підприємством, кав'ярня.

## ANNOTATION

**Lupashka M.V. Employee motivation as a factor in increasing effective management (on the example of the Bacara Coffee company). 073 - Management of OP "Management of the tourist industry". Yuri Fedkovich Chernivtsi National University. Chernivtsi 2024.**

In the qualification work, the theoretical aspects of the essence of personnel motivation and determination of the role of motivation in increasing the efficiency of the management system were investigated; the Bacara Coffee company and its main areas of activity are characterized; the role of motivation in increasing the efficiency of the Bacara Coffee company's management system is revealed; ways to increase the motivation of Bacara Coffee company personnel are proposed.

**Keywords:** management, labor motivation, personnel, enterprise management, cafe

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

\_\_\_\_\_ Лушашку М.В.

## ЗМІСТ

	<i>стор</i>
<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Суть та значення мотивації персоналу підприємства.....	5
1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством...	11
1.3. Досвід зарубіжних країн щодо мотивації персоналу підприємства.....	20
<i>Висновки до розділу 1.....</i>	<i>27</i>
<b>2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КАВ'ЯРНІ ВАСАРА СОФФЕЕ.....</b>	<b>29</b>
2.1. Загальна характеристика компанії ВАСАРА СОФФЕЕ.....	29
2.2. Аналіз а організаційної структури та системи мотивації персоналу ВАСАРА СОФФЕЕ як засіб підвищення ефективності управління.....	31
<i>Висновки до розділу 2.....</i>	<i>44</i>
<b>3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВАСАРА СОФФЕЕ.....</b>	<b>45</b>
3.1. Актуальні проблеми мотивації персоналу компанії ВАСАРА СОФФЕЕ.....	45
3.2. Запропоновані заходи щодо поліпшення мотивації персоналу ВАСАРА СОФФЕЕ.....	49
<i>Висновки до розділу 3.....</i>	<i>57</i>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>58</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** визначається тим, що, з одного боку, нормальний розвиток підприємства неможливий без мотивації працівників, а з іншого боку, зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності вимагають використання найсучасніших і передові методи стимулювання, які повинні відповідати індивідуальним особливостям функціонування конкретного суб'єкта господарювання. Мотивація і мотивація співробітників займають одне з основних місць в управлінні персоналом, оскільки є причинами поведінки співробітників.

Керівники не завжди чітко уявляють собі, які мотиви можуть спонукати підлеглих до ефективної роботи. Вони часто переоцінюють важливість «базових мотивів» для співробітників, таких як безпека, зарплата, надійність і т.д., і недооцінюють внутрішню мотивацію роботи - творчість, ініціативність, самостійність, безмежна фантазія та бажання досягти високих результатів.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації персоналу набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати працівників підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи. Питання підвищення продуктивності трудової діяльності працівників досліджували такі економісти-класики як: А.Сміт, Ф.Гілбрет, А.Маслоу, Ф.Герцберг, А.Врум. На сучасному етапі одними з провідних дослідників є О.В. Гриківська, Ж.В.Соловйова, Є.А. Бельтюкова, О.А.Докучаєва

**Метою** дослідження є вивчення особливостей мотивації праці персоналу та її ролі в підвищенні ефективності системи управління.

Для досягнення поставленої мети, нами були визначені наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу та визначити роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління;

2. Охарактеризувати компанію Vasara Coffee та соновні напрями її діяльності;

3. Розкрити роль мотивації у підвищенні ефективності системи управління компанії Vasara Coffee ;

4. Запропонувати шляхи підвищення мотивації персоналу компанії Vasara Coffee.

**Об'єктом дослідження** є мотивація персоналу як важлива складова системи управління.

**Предметом** дослідження є особливості мотиваційного механізму управління компанії Vasara Coffee.

Методи дослідження: теоретичні: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, класифікація; емпіричні: спостереження, методи математичної статистики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці ефективного механізму мотивації для компанії Vasara Coffee.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (36 найменувань). Загальний обсяг роботи складає 63 сторінок комп'ютерного тексту.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Суть та значення мотивації персоналу підприємства**

Однією з найважливіших характеристик людського капіталу є його трудова мотивація, і управління цим показником відіграє ключову роль в управлінні персоналом, оскільки загально визнано, що існує пряма залежність між мотивацією працівника та його ефективністю праці. У країнах з розвинутою ринковою економікою широко використовується стимулюючий аспект управління працею. В Україні мотивація праці виникла порівняно недавно як економічна, а не ідеологічна категорія. Нині вчені не дійшли згоди щодо розуміння терміну «мотивація».

У науковій літературі наводяться різні визначення. Мотивація - це процес заохочення себе та інших до досягнення особистих і організаційних цілей, цей внутрішній стан, що визначає поведінку людини. Вони використовують однакову або схожу термінологію Е.Е. Вершгора, О.Т.Лебедев, Д.Д.Вачугов та ін.

Мотивація - це сукупність сил, які організують людину досягти певної мети з певним ступенем старанності, серйозності й наполегливості, певними зусиллями. Подібне пояснення мотивації має А. М. Колот.

Механізм стимулювання праці в сучасних умовах є дуже важливим чинником в управлінні та розвитку сучасних організацій, щоб він міг максимально реалізувати свої здібності, досягати поставлених цілей. Організаційні цілі та завдання.

Сучасні власники, керівники всіх рівнів повинні в межах своїх трудових обов'язків розуміти, що на продуктивність праці конкретного працівника впливає не тільки матеріальна винагорода у вигляді заробітної плати, використання різноманітної робочої сили та соціальних благ, а й матеріальні винагороди у вигляді заробітної плати. Є й інші умови, які є частиною механізму стимулювання (Співак, 2010)

Багато досліджень підтвердили, що ступінь самореалізації людини в трудовій діяльності не перевищує 30-40%, а вирішальним чинником ефективності її діяльності є мотивація.

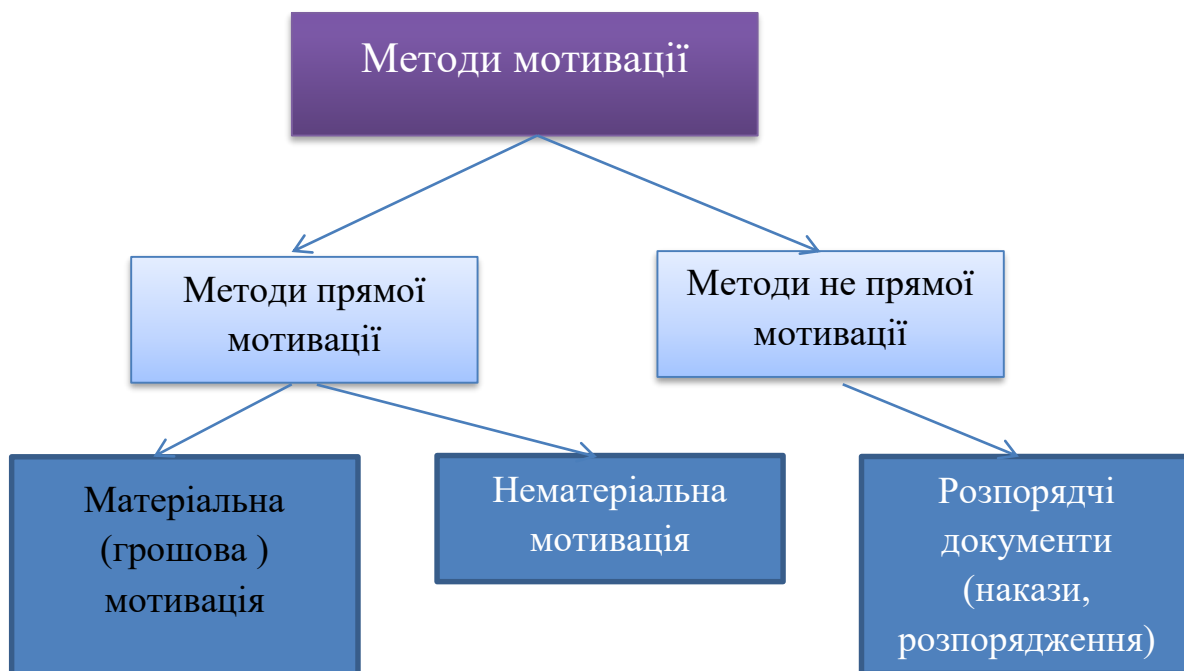
Якщо узагальнити визначення відомих вчених, то мотивація – це сукупність особистісних факторів, які впливають на працівників для підвищення ефективності їх діяльності, спрямованої на досягнення власних цілей та цілей організації (Тужилкіна, 2010).

Механізм стимулювання - це сукупність організаційних, економічних, соціальних, матеріальних і психологічних інструментів і методів, які спонукають працівників до ефективної діяльності для досягнення місії організації. Механізми стимулювання праці широко використовуються в багатьох країнах, головним чином для досягнення організаційного успіху в конкурентних умовах. Його функціонування забезпечує гнучкість організаційного управління та прийняття інновацій. Стимули організаційного персоналу залучаються до виконання таких завдань (рис. 1.1)



**Рис. 1.1. Завдання механізму мотивації персоналу**

Для досягнення ефективності механізму стимулювання керівництво має використовувати різні методи мотивації працівників у реальній роботі. В основному вчені виділяють наступні методи мотивації (рис. 1.2):



**Рис. 1.2. Класифікація методів мотивації персоналу**

Методи прямого стимулювання зазвичай можна розділити на матеріальне (грошове) стимулювання та нематеріальне стимулювання. Що стосується першого пункту, то грошові винагороди співробітників є одним із найефективніших і поширених способів мотивації працівників, але грошові винагороди ефективні лише тоді, коли працівники вважають, що оплата є справедливою та відповідає їхній роботі.

А.М.Колот схематично ілюструє зв'язок між високою заробітною платою, ефективністю і зростанням доходу. (Рис 1.3)

Висока заробітна плата є чинником, який сприяє працьовитому, відповідальному ставленню до роботи та вибору на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, мотивованих та орієнтованих на успіх працівників. Вищі рівні заробітної плати допомагають зменшити плинність кадрів, тим самим забезпечуючи стабільну робочу силу (Колот, 2012).





Рис. 1.3. зв'язок між високою заробітною платою, ефективністю і зростанням доходу

У наш час, враховуючи специфіку багатьох організаційних видів діяльності, досить часто складається враження, що роботодавці не об'єктивно оцінюють продуктивність праці та завантаженість окремих працівників, що призводить до незадоволення їх винагородою.

Крім грошової винагороди, керівництво може використовувати такі заохочення, як надання або оплата путівки працівників у санаторії, надання допомоги з житлом, забезпечення харчуванням (у тому числі безкоштовним) і службовим транспортом, знижки на придбання організаційного приладдя тощо. Продукти, надання медичних послуг тощо.

Важливим моментом є мотивація співробітників, яка включає в себе самовираження і самореалізацію. За потреби роботодавці також можуть передбачити гнучкі форми працевлаштування – гнучкий графік роботи, неповний робочий день, що дозволить залучати до роботи жінок, які мають неповнолітніх дітей, студентів, неповнолітніх, осіб з вадами здоров'я.

Нематеріальні мотивації поділяються на соціальні, моральні та соціально-психологічні. Соціальні мотиви полягають у престижі роботи та

здатності приймати самостійні рішення. Етична мотивація пов'язана з можливістю реалізації та визнання творчого потенціалу працівників. Задоволеність роботою також формується на основі соціально-психологічних відносин співробітників з керівництвом і колективами.

Непряма (примусова) мотивація заснована на примушуванні працівників до виконання того чи іншого завдання, поставленого керівництвом. Загалом, надмірне використання примусової мотивації може обмежити бажання та потреби працівників. Інструментами цього методу є різноманітні нормативні документи, наприклад накази, накази тощо.

Під впливом відповідного співвідношення прямих і непрямих стимулів працівники можуть виконувати свою роботу найбільш розумно і ефективно, досягати найкращих результатів і підвищувати продуктивність праці. При використанні різних мотиваційних методів керівники повинні їх особистісні та психологічні особливості (Маринич, 2016).

Сьогодні в сучасних організаціях керівництво все частіше відчуває потребу ширше використовувати методи етичної мотивації. Це пояснюється тим, що організації не завжди мають фінансову можливість матеріально мотивувати співробітників за допомогою грошової винагороди. У той же час етичні мотиви керівництва обходяться набагато дешевше. На основі зведення в таблиці 1.1. Систематизуємо пріоритетні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Таблиця 1.1

#### Пріоритетні види матеріальної і нематеріальної мотивації працівників

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
1) Посадові оклади, премії, надбавки, премії, коефіцієнти;	1) Надати працівникам гнучкі форми зайнятості (за бажанням і потребою);
2) Організація харчування та надання субсидій на харчування;	2) Надавати можливість у робочий час (за бажанням працівника)
3) виплачувати працівникам допомогу на оздоровлення;	вирішувати питання, що становлять особистий інтерес;

<p>4) Знижки на придбання тканинних виробів; 5) Надають медичні послуги та частково компенсують їх витрати; 6) організовує навчання працівників; 7) Надання допомоги працівникам у придбанні житла; 8) Забезпечення службовим транспортом;</p>	<p>3) Забезпечувати професійний розвиток та особистий кар'єрний ріст; 4) Створити хорошу психологічну атмосферу для колективу</p>
--	---

Керівник організації повинен організувати робочий процес таким чином, щоб інтереси і потреби співробітників були збалансовані із завданнями та інтересами керівництва та розвитку всієї організації. Щоб впливати на ефективну трудову діяльність, керівникам необхідно більш ретельно аналізувати та обирати форми та методи мотивації працівників. Робота має бути організована так, щоб працівник міг розвивати свої здібності, Розвивати та застосовувати всі свої професійні якості в практичній діяльності.

Стимулювання персоналу не повинно нав'язуватися працівникам, а повинно відповідати інтересам працівників організації. Завдяки серйозній і якісній роботі в організації вони повинні знати про перспективи, які їх чекають у майбутньому. Також правильно проводити певні соціологічні опитування на регулярній основі для виявлення ставлення співробітників до існуючих в організації механізмів стимулювання.

Ми вважаємо, що механізм стимулювання персоналу визначається взаємозалежністю кінцевих результатів діяльності організації та особистого внеску кожного працівника.

В умовах формування конкурентного середовища отримання додаткового ефекту синергії всієї системи стимулювання управління персоналом і підвищення конкурентних позицій сучасних організацій залежить від вибору прийнятних механізмів стимулювання та забезпечення їхньої розумної взаємодії. Короткостроковий і довгостроковий.

Виходячи з наведеного визначення, можна зробити наступні висновки: стимулювання – це сукупність певних факторів, які впливають на діяльність

співробітників, – це набір певних засобів і методів, які можна використовувати для підвищення ефективності роботи співробітників і досягнення цілей організації; правильно побудований механізм стимулювання покращить Ефективність системи управління персоналом організації покращує соціально-трудова відносини між працівниками організації та роботодавцями.

У сучасному світі «Талант визначає все». Сьогодні жодна організація не може існувати без творчих особистостей, які своїми творчими ідеями ведуть організацію вперед, уникають труднощів, професійно та відповідально вирішують проблеми. Саме формування дієвого механізму стимулювання дозволить створити найкращі умови для діяльності будь-якої організації та уникнути втрати цінних працівників.

## **1.2. Роль мотивації персоналу в системі управління підприємством**

Мотивація є рушійною силою людської поведінки і є одним із найважливіших чинників підвищення продуктивності праці конкретного працівника та розвитку всього підприємства.

Мотивація конкретної людини змінюється з часом і простором. Хтось більше мотивований працювати, хтось займатися спортом, а хтось обговорювати будь-які теми. Мотивація спрямовує зусилля, спрямовані на досягнення конкретних цілей, а не інших. Проактивна людина також буде сильно зосереджена на певних об'єктах або завданнях (Клименко, 2011).

Важливим аспектом мотивованої поведінки є демонстрація досить високого рівня мобілізації. Сильна мотивація - це сильна енергія в дії. Люди з низькою трудовою мотивацією зазвичай уникають перевтоми, тоді як люди з високою трудовою мотивацією демонструють значну мобілізацію, незважаючи на втому або іноді явні ознаки фізичного виснаження.

Проактивні співробітники зазвичай виконують свою професійну діяльність дуже продумано і логічно. Особливу творчість вони виявляють у

подоланні різноманітних перешкод і пристосуванні структури своєї діяльності до мінливих ситуаційних умов.

Невмотивовані співробітники поведуться неорганізовано і часто розсіяні, що вимагає контролю керівництва.

Для керівників, які створюють системи заохочення для своїх підлеглих, завжди було важливо розуміти мотивацію, тобто те, що викликає, спрямовує та підтримує поведінку людей.

Слушною є думка А. В. Чернишової - Для ефективного управління персоналом необхідно запровадити інноваційні методи мотивації праці, які дозволять організації заощадити всі види організаційних ресурсів (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні), а також підвищити свою прибутковість і підвищити виживання Компетентність Більшість найбільш ефективних і ефективних методів мотивації створено за кордоном, оскільки західні компанії приділяють цьому питанню більше уваги, ніж українські.

Автори Л. І. Телішевська та Д. О. Власенко зазначили: «Люди - це складне соціально-економічне явище, яке потребує відповідної системи управління. У сучасних умовах низька мотивація працівників часто стає стримуючим чинником, який заважає підприємствам реалізувати свій потенціал і знижує рівень продуктивності праці. стимулювання праці Внутрішній механізм може сформулювати ефективну політику у сфері праці та соціально-трудова відносин, тим самим сприяючи активізації та підвищенню продуктивності праці працівників».

Мотивація персоналу є важливою частиною системи управління персоналом. Вона відіграє важливу роль у досягненні високої ефективності діяльності підприємства. З одного боку, необхідно вирішити проблеми, що виникають у зв'язку з посиленням вимог до персоналу та його ефективності. найбільшою мірою. Аналіз досліджень теорії трудової мотивації показує, що існує багато способів і методів мотивації працівників. Ефективна система стимулювання є важливим чинником прогресу та розвитку підприємства.

Водночас без побудови та раціонального використання системи стимулювання практично неможливо ефективно керувати виробничим процесом жіночої робочої сили, що має велике значення для підвищення ефективності праці. "

Стимули до праці можуть не тільки відновити працездатність жінок-працівниць, але й створити нову обізнаність серед працівників.

Як функція управління підприємством, управління заохоченнями працівників відіграє важливу роль в управлінні людськими ресурсами підприємства та має базуватися на комплексній політиці управління персоналом. Для цього необхідно проаналізувати та виділити основні напрями мотивації персоналу компанії.

Основою системи стимулювання працівників є мотивація та стимули. Різні теорії мотивації мають різні міркування щодо мотивації та стимулів.

Наукове пояснення цих механізмів базується на тій чи іншій науковій теорії (концепції) мотивації праці. П'ять найвідоміших теорій: 1. Теорія ієрархії потреб (А. Маслоу), згідно з цією теорією поведінка людини визначається двома типами потреб: основними потребами (їжа, безпека тощо) і похідними потребами (їжа, безпека тощо) та похідні вимоги (їжа, безпека тощо). справедливість, добробут, порядок і спільність суспільного життя). Похідні мають бути еквівалентними одна одній і в основному повинні бути розташовані в ієрархічному порядку від «нижчого» (матеріального) до «вищого» (духовного). Крім того, потреби вищого рівня (є п'ять рівнів) реалізуються для індивіда після задоволення попередніх рівнів (рис. 1.4).

З точки зору потреб, Маслоу виділив кілька рівнів, наприклад початкові соціальні потреби. На його думку, не суспільство визначає розвиток особистості, а особистість є головною детермінантою по відношенню до суспільства. Тому соціальні зміни та розвиток потребують соціальної основи. Перевиховати і змінити людину. У зв'язку з цим Маслоу запропонував широко використовувати психотерапію для боротьби з нелюдськими відносинами і жорстокістю капіталістичного суспільства.



Рисунок 1.4 – Піраміда потреб Маслоу

А. Маслоу вважав, що контроль суспільства над людиною шкідливий і непотрібний. Це згубно впливає на здатність до самореалізації особистісної сутності, яка може виникнути лише за допомогою самоактуалізації, яка, на думку автора, є основою формування особистості.

Для Маслоу зовнішнє середовище є лише поштовхом і стимулом для цих внутрішніх несвідомих сил. Система ієрархії потреб Маслоу спрямована на досягнення первинних потягів людини

Усі нижчі рівні системи по суті служать самоактуалізації. Отже, виходячи з ієрархії потреб, нижніми рівнями є фізіологічні потреби - голод, спрага. Лише тоді, коли ці потреби задовольняються, коли вони перестають домінувати і визначати поведінку людини, виникає наступний рівень потреб – безпеки та самозахисту, характерний для дітей і дорослих. А. Маслоу поставив потреби в любові та прихильності на третє місце у своїй ієрархії.

Як і попередні, вони виникають після задоволення потреб, що стоять під ними. На наступному рівні виникає потреба в соціальному визнанні, яка проявляється як прагнення людини до самоповаги, досягнення незалежності, мобільності, стосунків із суспільством. Вищим рівнем є потреба у творчості та самореалізації. Сюди також входять пізнавальні та естетичні потреби.

Теорія потреби в досягненні результату (Д. МакКлелланд) пояснює ступінь узгодженості прагнення людини до роботи з розвитком її потреби в досягненні успіху.

Теорія подвійної мотивації (Ф. Герцберг), згідно з якою індивіди мають 2 ієрархії потреб: гігієнічні - пов'язані з умовами праці; мотиваційні - внутрішні потреби (успіх, зміст роботи, відповідальність, самостійність у роботі). Фактори гігієни можуть зміцнити і стабілізувати людей, а фактори мотивації можуть сприяти продуктивній роботі.

В основі теорії очікування (оцінки) лежить те, що мотивація і прагнення особистості до досягнення успіху формуються на основі високої цінності результатів майбутньої діяльності.

Існує також певний інтерес до «теорії Х» і «теорії Y» (Д. Макгрегор), згідно з якою необхідно відмовитися від «теорії матеріальних потреб. Основою для майбутнього є «Теорія Y», яка припускає, що за відповідних умов людина прагне до творчості та відповідальності у сфері праці. Існує досить багато моделей мотивації та мотиваційних процесів.

Мотиваційні моделі побудовані на різних засадах, дуже еkleктичні і відрізняються одна від одної. Моделі мотивації можна використовувати в психології та менеджменті для вивчення конкретних ситуацій. Мотиваційна модель фактично не має соціального аспекту, головними поняттями в ній є потреби та винагорода, тому мотиваційний процес зводиться до процесу заохочення.

Розрізняють процесуальну та змістовну моделі мотивації. Змістові моделі включають моделі мотивації, засновані на потребах і ідентифікації мотивації, а процедурні моделі включають моделі мотивації, засновані на поведінці людей (визначених уявленнями та знаннями людей). Наприклад, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, А. Маслоу розробили моделі змістовної мотивації. Процедурні моделі мотивації включають модель очікування, модель справедливості та модель Пітера-Лоулера.



Мотиваційна модель Маслоу є поведінковою, згідно з якою потреби людини мають свою ієрархію і повинні задовольнятися послідовно починаючи з нижніх рівнів піраміди Маслоу - задоволення фізіологічних потреб. Ці потреби розглядаються як спонукання, що визначають поведінку суб'єкта. Модель Макклелланда також базується на потребах, але вона наголошує на потребах вищого рівня — успіху, влади та приналежності. Суб'єкт із явною потребою в успіху, владі та участі повинен бути мотивований завданнями, які вимагають лідерства, впливу та ініціативи.

Ф. Герцберг запропонував свою модель мотивації потреб. Згідно з цією моделлю, задоволеність чи незадоволеність роботою є різними величинами та пов'язані з різними речами. Герцберг виділив групу мотиваторів — факторів, безпосередньо пов'язаних з роботою, які визначають рівень задоволеності роботою — і пов'язав їх із розвитком кар'єри, успіхом, визнанням, визнанням і відповідальністю. Він також виділив набір так званих гігієнічних факторів, пов'язаних із середовищем на роботі, які визначають незадоволеність роботою, включаючи умови праці, політику компанії, стосунки з колегами, дохід тощо.

Модель мотивації Герцберга передбачає, що продуктивність праці безпосередньо залежить від ступеня сприятливої мотивації та гігієнічних факторів.

Модель, запропонована Скіннером, показує важливість системи зворотного зв'язку між керівництвом і співробітниками, постійно інформуючи останніх про зв'язок між їхніми діями та можливими наслідками.

Модель мотивації В. Врума, так звана модель очікування, базується на положенні про те, що сама наявність потреб не спонукає людину до досягнення цілей. Необхідна певна сила мотивації, яка складається з бажання виконати певну поведінку та достатньо високого ступеня впевненості в тому, що така поведінка приведе до бажаних результатів (Долішній, 2017)..

Порівняно з попередніми моделями мотивації, модель Портера-Лоулера більш повно описує сам процес мотивації. Модель містить п'ять змінних: зусилля, сприйняття, результат, винагорода та задоволення. Модель допомагає

виявити, якою мірою результати залежать від витрачених зусиль, рівень яких залежить від важливості винагороди та ступеня впевненості в отриманні винагороди за витрачені зусилля.

Автори моделі Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну теорію мотиваційних процесів, яка включає елементи теорії очікування та теорії справедливості. У цій теорії є п'ять ключових категорій: зусилля, сприйняття, досягнуті результати, винагороди, вимірювання задоволеності.

Мабуть, найважливіший висновок теорії практики менеджменту Портера-Лоулера полягає в тому, що ефективна робота приносить задоволення. Цей висновок суперечить іншим, які виходять з ідеї, що лише людське задоволення призводить до високих результатів роботи, тобто чим більше люди задоволені, тим краще вони виконують свою роботу. При цьому не враховується їх продуктивність.

На нашу думку, більш розумним і реалістичним є те, що висока продуктивність є причиною задоволення, а не наслідком. Людина задоволена або незадоволена результатами самої роботи.

Тому без високої продуктивності праці неможливе задоволення людей у широкому розумінні. Різноманітність людських потреб зумовлює різноманітність мотивів поведінки та діяльності, але одні спонукання часто реалізуються і мають суттєвий вплив на поведінку людини, а інші спонукання діють лише за конкретних обставин. Способів впливу на підвищення трудової мотивації достатньо, це: планування кар'єри, система психосоціальних факторів, участь персоналу в процесі прийняття ділових рішень, комунікація.

Рисунок 1.5. Напрямки покращення мотивації праці з урахуванням зарубіжного досвіду згідно з А. В. Чернишовою (складено автором)

<b>Напрямки вивчення іноземного досвіду для підвищення ентузіазму до роботи</b>
Використовувати різноманітні матеріальні стимули для створення диференційованої системи винагороди, Тобто, окрім заробітної плати, як визнання

цінності працівника або працівника, мають широко використовуватися грошові виплати (премії) або спеціальні персональні винагороди за результатами праці.
Великим компаніям рекомендується наймати експертів для роботи з людьми, щоб вивчати їхню внутрішню мотивацію та реальні потреби в роботі.
Приділяти більше уваги нематеріальному стимулюванню (видача грамот, похвальних листів, словесна похвала тощо).
Впровадження в організації корпоративної культури, якої дотримуються як співробітники, так і керівництво
Дозволяти співробітникам брати участь в управлінні організацією. Поліпшити умови праці працівників
Впровадити систему компенсації вільного часу, яка характеризується наданням працівникам додаткових відпусток для ефективного виконання роботи замість грошових надбавок і премій.
Прислухатися до думки співробітників і проводити систематичне опитування щодо задоволеності працівників умовами праці, системою соціального забезпечення, атмосферою в колективі тощо у формі анкет.

Дослідник О. В. Мотузенко досліджувала мотивацію праці в контексті підвищення ефективності підприємств у різних країнах і зазначала, що «одним із шляхів покращення кадрових показників (рівень зайнятості населення, освітній індекс населення, індивідуальний рівень) є цифрові навички населення, осіб, які володіють іноземними мовами Частка людей, які працюють і водночас задоволені своєю роботою) є саме тією мотивацією, яку підприємства та організації демонструють для своїх співробітників і керівників.

Огляд та аналіз статистичних даних показує, що мотивація є одним із елементів, який забезпечує успіх бізнесу та організацій у багатьох країнах ЄС. Про це свідчить високий рівень задоволеності своєю роботою серед зайнятих, у тому числі керівників.

Рисунок 1.6 – Фактори створення ефективної мотивації згідно Т. Г.

Олійник (складено автором)

**Фактори, що створюють ефективну мотивацію**

Формування ефективного стимулювання неможливе без розвиненої системи матеріального стимулювання лише за умов комплексного застосування різноманітних систем стимулювання можна ефективно мотивувати працівників на досягнення необхідних підприємству результатів.
Кваліфікація, професіоналізм, досвід, знання, освіта. Добре підготовлені працівники, спеціалісти
Організація праці та якість управління працею. Це планування та координація дій працівників щодо забезпечення порядку та трудової дисципліни

У працях Л. О. Лещенко мотивація праці аналізується як фактор збільшення прибутку виробництва. Автор зазначає: «Повна система стимулювання дозволяє отримати максимальну вигоду від кожного працівника, тобто головна мета системи стимулювання – сформувати такий механізм стимулювання та умови праці, щоб у працівників було бажання працювати. виконувати поставлені перед ними завдання, підвищуючи тим самим ефективність підприємства. Відсутність бажання працювати, тобто мотивація працівників, часто призводить до проблем плинності кадрів. неможливість залучення необхідних експертів.

Таким чином, мотивація - це процес стимулювання особи або групи до виконання діяльності, спрямованої на досягнення цілей компанії та особистих цілей. Взагалі кажучи, мотивація – це процес спонукання людей до роботи та передбачає використання мотивацій поведінки людей для досягнення особистих або організаційних цілей.

### **1.3. Досвід зарубіжних країн щодо мотивації персоналу підприємства.**

Зарубіжний досвід має стати не лише основою для побудови ефективного механізму стимулювання особистості, а й стати важливим напрямком та орієнтиром у процесі розвитку (Ведерніков, 2016).

Тому при побудові системи стимулювання праці підприємства повинні спиратися на досвід, накопичений світовою практикою. Серед різних моделей системи стимулювання праці в ринковій економіці виділяють, ті що в розвинутих країн: найбільш характерною є Японія. Американські, французькі, британські, німецькі та шведські моделі.

### **Японська модель**

Його характерним є те, що темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання рівня життя. З метою стимулювання підприємницької діяльності держава не вживала рішучих заходів щодо контролю за майновим розшаруванням суспільства. Ця модель можлива лише за умови високого розвитку національної самосвідомості всіх членів суспільства, переваги національних інтересів над конкретними особистими інтересами та бажання людей отримати певні матеріальні вигоди. Жертва заради добробуту країни.

Порівняно з іншими промислово розвиненими країнами система стимулювання праці в Японії досить гнучка. Традиційно він базується на трьох факторах: професійні навички, вік і досвід роботи. Від цих факторів залежить заробітна плата працівника, вона визначається на основі тарифного розкладу, за допомогою якого визначається тимчасово-постійна частина заробітної плати працівника за сумою трьох складових оплати: віку, стажу роботи, кваліфікації та кваліфікації. , у категоріях і функціях оцінок.

Більшість японських компаній застосовують комплексні системи матеріального стимулювання, які поєднують елементи традиційного (старого та нового) ціноутворення на працю працівників. При комплексній системі зарплата визначається 4 показниками: віком, стажем, професійним розрядом і ефективністю праці. В основі традиційних індивідуальних ставок — вік і стаж, а в основі визначення величини ставок праці — професійний розряд і продуктивність праці, тобто «кваліфікаційний рівень».

Таким чином, використання тарифних ставок виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати незалежно від кваліфікації та

трудового вкладу працівників, що сприяє посиленню мотивації праці, яка в даному випадку безпосередньо залежить від результатів праці.

### **Американська модель**

Американська модель мотивації праці базується на різноманітних стимулах до підприємницької діяльності та збагаченні найбільш активних верств населення. Модель заснована на соціокультурних особливостях країни - орієнтована на досягнення особистого успіху кожної людини, а також високого рівня економічного добробуту.

Основою американської системи стимулювання праці є винагорода. Найпоширенішою практикою стали різні модифікації погодинної оплати праці на основі стандартизованих завдань, доповнених різними формами премій.

В даний час однією з найпоширеніших форм оплати праці основного і допоміжного персоналу в США є поєднання відрядної та погодинної оплати праці. У цьому випадку денна зарплата визначається як погодинна оплата праці, помножена на кількість відпрацьованих годин. Якщо працівник природно не виконує денні норми, робота продовжується до виконання норм. Ця система не передбачає виплати премій, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високу тарифну ставку робітника та оклад службовця. Відмінною рисою розглянутої системи є простота розрахунку доходів і планування витрат на зарплату. Однак більшість компаній у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують систему, яка поєднує зарплату з бонусами.

Групові бонусні системи широко використовуються в США. Тому в системі «Сканлон» критерії частки заробітної плати в загальній величині умовного чистого продукту заздалегідь визначені між адміністрацією та працівниками. При рентабельній роботі підприємства і формуванні економії зарплати за рахунок реалізованої економії відбувається преміальний фонд із розподілом: 25% відраховується в резервний фонд для погашення можливих перевитрат фонду оплати праці. З решти суми 25% використовується для винагороди керівників компаній і 75% використовується для винагороди

працівників. Премії виплачуються щомісяця за попередній місяць і виходячи з коефіцієнта трудової участі основного окладу працівника. платити

В кінці року всі резерви розподіляються між співробітниками компанії. Використовуючи систему, Midland-Ross підвищила продуктивність праці на тому ж обладнанні на 16%, знизилла плинність кадрів з 36% до 2,6%, кількість порушень трудової дисципліни скоротила вдвічі.

При використанні системи Раккера премії нараховуються незалежно від того, чи були отримані прибутки в минулому періоді. Премії за умовне чисте виробництво визначаються в певному розмірі: 25% коштів залишаються одночасно, а решта розподіляється між працівниками та адміністрацією.

Періодична атестація працівників забезпечує гнучкість зарплати та є основою для визначення рівня заробітної плати працівника на наступний період. Як правило, заробітна плата переглядається кожні три місяці протягом першого року роботи та кожні шість місяців або щорічно після одного року роботи.

Періодична атестація працівників забезпечує гнучкість системи оплати праці та є основою для визначення рівня заробітної плати працівника на наступний період. Як правило, заробітна плата переглядається кожні три місяці протягом першого року роботи та кожні шість місяців або щорічно після одного року роботи.

У деяких компаніях в США прийнята нова система оплати праці, яка вже залежить не від виробітку, а від зростання стажу і кількості освоєних спеціальностей. Після проходження професійного навчання працівники отримують певну кількість балів. Він може отримати підвищення, заробивши відповідні бали. При визначенні розміру заробітної плати вирішальними є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», ступінь оволодіння кожною одиницею, а також кваліфікація за освоєними спеціальностями.

Основні переваги впровадження оплати праці за вислугою років включають: підвищення мобільності працівників у межах підприємства, підвищення задоволеності роботою, усунення керівників середньої ланки та

зменшення загальної чисельності працівників. за рахунок робітників і ремісників. Водночас значно покращилися стосунки на виробництві, підвищилась якість роботи. 72% опитаних керівників і робітників зазначили, що завдяки впровадженню на підприємстві даної системи рівень виробництва підвищився, а собівартість продукції та вартість праці на одиницю продукції знизилася.

### **Французька модель**

Ця модель стимулювання праці характеризується більшою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, а також гнучку податкову систему. Її відмінною рисою є інтеграція стратегічного планування в ринкові механізми. Основою ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задовольняє попит людей на товари та послуги, знижує витрати виробництва.

У зарплатній політиці французьких компаній є дві тенденції: індексація зарплати в залежності від вартості життя та персоналізація зарплати. Майже всі великі підприємства враховують індекс споживчих цін у своїй зарплатній платі, і це відображено в колективних договорах із профспілками. Французький принцип індивідуальної оплати праці реалізується на основі рівня професійної кваліфікації і ступеня плинності кадрів. Існує три основних підходи до персоналізації винагороди:

1. Для кожного робочого місця, що оцінюється за колективним договором, визначити розмір мінімальної зарплатної плати та «роздвоєння» зарплатної плати. Праця кожного працівника оцінюється на основі виконаної роботи, а не по відношенню до роботи працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Нормативом трудового вкладу працівників є кількість і якість їх праці, та участь у громадському житті підприємства.

2. Зарплатна плата ділиться на дві частини: постійна, яка залежить від посади, або змінна, що відображає ефективність роботи. Крім того, будуть нараховуватися премії за якісну роботу, серйозне ставлення до роботи тощо.



3. Підприємства впроваджують індивідуалізовану оплату праці у формі участі у прибутку, продажу акцій підприємства працівникам, виплати премій.

У французькій моделі інтерес представляють методи оцінки праці (часто багатофакторні) і використовувані критерії. Загальний зміст цієї технології полягає в наступному. Підприємства оцінюють роботу працівників за 6 показниками: виробнича етичність, ініціативність, професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, (від 0 до 120 балів).

При цьому персонал підприємства поділяється на 5 категорій. До найвищої оцінки належать працівники, які набрали від 100 до 120 балів - перше місце - ті, хто набрав від 76 до 99 балів і т.д. При цьому існують певні обмеження: до першої категорії можуть належати не менше 5 і не більше 10% працівників відділу та професії, до другої - від 30 до 40%, до 35% - 45% до третьої категорії. Допомога зменшується на 25% за відсутність від 3 до 5 днів на місяць і на 100% за відсутність 10 днів і більше.

Перевагою французької моделі стимулювання праці є те, що вона значно підвищує ефективність і якість праці, стає чинником саморегулювання розміру фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, що дозволяє компанії легко реагувати на економічні зміни. Ця модель гарантує, що працівники мають широке розуміння економіки компанії.

### **Британська модифікація**

У Великій Британії наразі існує дві модифікації виплати на основі прибутку: готівкова та акція, яка передбачає часткову виплату на основі акцій.

У британських компаніях розподіл прибутку запроваджено, коли частка прибутку компанії виплачується регулярно, на додаток до фіксованої зарплати, згідно з індивідуальним або колективним договором. Відповідно до основи розрахунку суми розподілу в системі участі в прибутку, її можна розділити на участь у прибутку, участь у чистому прибутку, участь у створенні обороту або вартості, участь у розподілі праці та чисту участь у праці.

Участь у акціонерному капіталі означає використання частини особистих заощаджень працівника для обміну на акції чи облигації компанії та використання грошей для придбання основних фондів і оборотного капіталу. Участь у капіталі означає передачу частини прибутку (доходу) учасникам товариства, у тому числі - дивідендів чи відсотків, корпоративної допомоги чи бонусів.

Трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Працівники отримують дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, участь у прибутку на основі праці та участь у прибутку на основі інвестованого капіталу.

Фактичне застосування конкретної моделі нової системи оплати праці у Великій Британії показує, що дохід працівників від участі в прибутках становить у середньому 3% від основної заробітної плати, і лише деякі компанії досягають 10% заробітної плати. Після впровадження системи розподілу прибутків зайнятість зросла на 13%, а середня зарплата компаній, які впровадили систему участі в прибутках, була на 4% нижчою, ніж у традиційних компаніях. У той же час участь у прибутках у вигляді розподілу акцій позитивно впливає на компанію та працівників, покращуючи ставлення працівників до роботи, створюючи гарну атмосферу в компанії та стимулюючи ефективнішу роботу. За допомогою такої системи можна очікувати значного підвищення продуктивності праці.

### **Німецька модель**

Суть німецької моделі трудової мотивації полягає в тому, що людина як вільна особистість має власні інтереси та усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному розумінні — це розуміння суспільних інтересів і пошук свого місця в системі «виробництво-споживання». Але не кожен громадянин може працювати за вимогами ринку. Ринкова економіка Німеччини називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає всіх знедолених і безпорадних: безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей.

Соціальна справедливість і солідарність є неодмінними передумовами соціального консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійне поєднання стимулів праці та соціального забезпечення становить одну з найкращих моделей в історії економічної теорії.

### **Шведська модель**

Шведська модель трудової мотивації характеризується досить сильною соціальною складовою, яка спрямована на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених. З 1950-х років шведські профспілки дотримуються так званої солідарної політики оплати праці під час переговорів щодо перегляду колективних трудових договорів, яка ґрунтується на принципі рівної оплати за однакову працю та скорочення різниці між мінімальною та максимальною заробітною платою.

Солідарна політика оплати праці спрямована на вирішення багатьох цілей. Перш за все, конкуруючи на ринку, він стимулює постійне оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому ми дотримуємося принципу рівної оплати за однакову працю. У шведській інтерпретації це означає, що працівники підприємств, які мають однакову кваліфікацію та виконують однакову роботу, отримують однакову зарплату. Наприклад, якщо серед 10 компаній однієї галузі 3 мають високий операційний прибуток, 5 мають середній рівень операцій і 2 мають збитки, то заробітна плата тих самих працівників у кожній із цих компаній однакова, тобто заробітна плата зафіксована в галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють власникам малоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого під час перегляду колективних трудових договорів. Як видно, солідарна політика оплати праці сприяє зростанню прибутковості підприємств.

Іншою особливістю солідарної оплати праці є скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою. Сама система визначення єдиного рівня зростання заробітної плати сприяє її вирівнюванню: у

малозабезпечених зростає заробіток, а у високооплачуваних – обмежується. Крім того, у процесі перегляду колективних договорів профспілки часто прагнуть включити в колективний договір спеціальні положення щодо очікуваного підвищення заробітної плати низькооплачуваного персоналу. Усе це створює сприятливі умови для відтворення високоякісної робочої сили у сферах матеріального виробництва, невиробничої та інтелектуальної діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

Одним з основних завдань підприємств різних форм власності є пошук ефективних шляхів управління працею, забезпечення активізації людського чинника. Вирішальним чинником ефективності будь-якої людської діяльності – є мотивація. Безперечно, економічний та соціальний ефект підприємства, кінцевий результат його діяльності, залежить від ефективності такого компонента, як управління персоналом та його мотивація.

Ефективність системи мотивації сьогодні передбачає наявність не тільки матеріальних факторів, таких як висока заробітна плата, але й нематеріальних, пов'язаних з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, бажання взяти на себе ініціативу та відповідальність.

Ефективно розроблена система мотивації персоналу, що складається з матеріальних і нематеріальних складових, дозволить підвищити ефективність підприємства та його конкурентоспроможність.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ КАВ'ЯРНІ BACARA COFFEE**

### **2.1 Загальна характеристика компанії BACARA COFFEE**

BACARA COFFEE – український виробник свіжообсмаженої кави в зернах. Компанію заснували у Чернівцях у 2015 році троє молодих підприємців, які хотіли створити унікальний новий продукт, якого ще не було на ринку. У перший же рік роботи торгова марка стала локальним брендом і активно почала виходити на всеукраїнський ринок. У 2018 році відкрила власну кав'ярню франшизи «coffee to go» під торговою маркою «Bacara Coffee». Вся представлена продукція належить виробнику ТОВ «БХП» та брендам, що входять до портфоліо компанії (ТМ «Bacara Coffee», ТМ «Karpat Coffee»). Адреса виробництва: Україна, місто Чернівці, вулиця Чкалова 21 (<https://bacara.com.ua>).

"Bacara Coffee" є дочірнім підприємством Чернівецької обсмажувальної фабрики BACARA COFFEE і має власні різноманітні підприємства в Чернівцях, Івано-Франківську та Хмельницькому Мережа кав'ярень.

Баккара - легендарне портове місто, де за час свого існування було змішано багато смаків кави з усього світу. Щодня до порту прибувають десятки, навіть сотні величезних торгових суден. Кожен корабель був наповнений дуже цінним вантажем, справжніми кавовими зернами з Бразилії, Тунісу, Колумбії та багатьох інших куточків землі. Приголомшливе місто Кава з розпростертими обіймами приймає своїх завсідників і наповнює повітря своїм неповторним ароматом. З настанням ночі аромат кави змінюється, як у Попелюшки. Портове місто знову наповнюється новими неповторними запахами. Мешканці міста впевнені, що такі запахи й аромати можна відчутти лише тут – живучи в Баккара.

З роками в народі закріпилася нова назва - Шлях кави, а місцем зустрічі всіх маршрутів стало місто Баккара. Ніщо не віщує біди.

Одного разу почався дрібний дощ. Почалася повінь, яка закінчилася справжнім штормом. Здавалося, хвилі досягали альпійських висот. Усі кораблі заблоковані в гавані. Звичайно, головна місія — врятувати якомога більше людей, тому про кавові зерна забувають. Пізніше до порту прибуло ще кілька кораблів. З часом їх кількість збільшується.

Шторм тривав ще кілька днів. Після закінчення катастрофи сонце знову впало на місто, але там не було нічого, крім зруйнованих будівель і зруйнованих кораблів. У місті залишився лише неповторний аромат кави, а свіже повітря наповнене розмаїттям нових смаків. Ця неймовірна суміш отримала назву Васага, але технологія її створення була відома лише в 1993 році.

Історія BACARA COFFEE - це довгий шлях до створення унікальних ароматів кави, і Васага - це місце, де вони поєднуються.

Головною відмінністю компанії від інших українських виробників є відкрите виробництво. Підприємство бере активну участь у культурному та громадському житті Чернівців. Крім того, пропонує екскурсії на виробництво для всіх бажаючих (<https://bacara.com.ua>).

Асортимент сортів включає 4 комерційних гібриди та ряд окремих сортів.

У 2017 році компанія стала членом міжнародної організації SCA - Speciality Coffee Association (<https://bacara.com.ua>).

Також у 2017-2018 роках сертифікати SCA отримали баристи Петро Григорчук та Владислав Половников, ростери Євген Руденко та Артем Гордаш.

Окрім виробництва кави, компанія також проводить групове та індивідуальне навчання бариста та ростера. Такі компанії беруть участь у різноманітних благодійних акціях та фестивалях. У BACARA COFFEE часто проводяться тематичні дні та презентації.

Компанія входить до десятки найкращих ростерей України за версією City Coffee Guide Awards «Зерно». Команда бренду «Бакара» прагне

популяризувати українську кавову культуру через свою продукцію, тому ви завжди можете оцінити продукцію високого рівня та привітне обслуговування в їх закладах.

## **2.2. Аналіз організаційної структури та системи мотивації персоналу BACARA COFFEE як засіб підвищення ефективності управління**

Важко переоцінити значення людського потенціалу у вирішенні науково-технічних, організаційних та економічних проблем. Правильне використання трудових ресурсів багато в чому відображає організаційно-технічний рівень підприємства, характеризує ступінь використання техніки і технології, а також трудових проектів. Вихідним пунктом оцінки кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання.

У процесі такого аналізу враховуються: структура чисельності та склад працівників, мобільність робочої сили, використання робочого часу, якісні характеристики використання трудових ресурсів. Співпрацею з персоналом компанії займається кадрова служба, спеціалізована функція BACARA COFFEE (<https://cafe-restaurant.com.ua/company/kaviarnia-bacara-coffee/>)

Роль кадрової служби в структурі управління BACARA COFFEE постійно зростає: існує постійна потреба в раціональному відборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці та навчанні персоналу компанії. У сучасних умовах організатором і координатором всієї кадрової роботи на підприємстві має бути відділ кадрової служби.

До функцій відділу управління персоналом BACARA COFFEE входить:

- Визначення потреби в персоналі, планування кадрового забезпечення та плинності кадрів;

- Готувати всі необхідні звіти з кадрових питань;
- Організація документообігу для взаємодії з персоналом;
- організовує навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- Формування кадрового резерву, управління навчанням і просуванням менеджерів.

Статусно служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом BACARA COFFEE. Керівництво діяльністю служби здійснює директор з персоналу (Антон Фесенко, директор з персоналу кав'ярні «Бакара», Ольга Карлійчук — корпоративний менеджер з персоналу, Анна Кудрявцева — менеджер з персоналу), під керівництвом якого знаходяться численні відділи та окремі групи співробітників.

Відправною точкою для оцінки кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості BACARA COFFEE трудовими ресурсами та ефективності їх використання. У процесі такого аналізу враховуються: структура чисельності та склад працівників, мобільність робочої сили, використання робочого часу, якісні характеристики використання трудових ресурсів. Аналіз чисельності та складу персоналу зазвичай починається з оцінки фактичної наявності персоналу за основними групами (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Кількість співробітників по підрозділах компанії BACARA COFFEE  
(липень 2023 р по квітень 2024 р)

	Кількість співробітників по підрозділах (без розділення)										
	Липень 2023	Серпень 2023	Вересень 2023	Жовтень 2023	Листопад 2023	Грудень 2023	Січень 2024	Лютий 2024	Березень 2024	Квітень 2024	
То Го	39	39	37	34	34	36	38	37	34	37	
ІФ	28	28	33	37	37	38	34	35	37	36	
Бакара кава Че	76	71	72	73	78	78	76	71	71	73	
Офіс	67	63	69	72	75	78	78	78	74	73	
Виробництво	12	12	11	12	12	12	12	12	11	11	
КЦ	22	20	24	24	23	22	20	19	21	24	
Бакара кава ХМ	2	3	8	30	34	39	39	39	37	35	

Для виробничої роботи різних підрозділів кафедри робоче місце кожного працівника оснащено необхідним технічним обладнанням, а саме ноутбуками, принтерами, стаціонарними та робочими телефонами. На



підприємстві використовується комп'ютерна програма 1С для ведення кадрового обліку та статистичної звітності; 1С – Ця програма призначена для ведення всіх аспектів бухгалтерського, управлінського, фінансового обліку підприємства та його діяльності (<https://cafe-restaurant.com.ua/company/kaviarnia-bacara-coffee/>)

Система унікальна тим, що використовується в основному бізнесом пострадянського регіону і має достатню цінність для свого ринку. Вартість таких європейських систем зазвичай в кілька разів вище. Незважаючи на низьку вартість, програма має конкурентні можливості та переваги завдяки наявності в системі модулів бухгалтерського та податкового обліку, які розроблені для всіх країн використання програми.

Таким чином, структура відділу управління персоналом на поточному етапі розвитку BACARA COFFEE вже завершена і не потребує серйозних змін. Відділ праці та заробітної плати є бухгалтерією всієї компанії BACARA COFFEE. Працював над бухгалтерською та податковою звітністю, де використовував програму m.e.doc, для розрахунку заробітної плати працівникам. Відділ функціонує відповідно до покладених на нього завдань:

- перевіряти та аналізувати отримані дані за певними критеріями;
- Державні перевірки;
- індивідуально вирішувати необхідність відвідування роботодавця з метою інформування роботодавця та працівників про найбільш ефективний спосіб дотримання трудового законодавства;
- аналізувати стан і тенденції соціального розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць та вживати заходів щодо усунення недоліків;
- Готувати самостійно або разом з іншими структурними підрозділами інформаційно-аналітичні матеріали для подання керівництву підприємства;
- брати участь у вирішенні колективних трудових спорів (конфліктів) відповідно до законодавства;

- Реєструвати повідомлення про укладення колективних договорів, перевіряти їх відповідність чинному законодавству та забезпечувати збереження копій;

- Контролювати показники заробітної плати та своєчасність виплат працівникам BACARA COFFEE;

- Контролювати загальні питання охорони праці, своєчасно проводити навчання та інструктажі, забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту тощо;

- Здійснює контроль за дотриманням загальнодержавних гарантій щодо мінімальної заробітної плати;

- інформує громадськість з питань, що належать до його компетенції, та роз'яснює громадянам положення нормативно-правових актів з питань, що належать до його компетенції, у тому числі через засоби масової інформації;

- Аналіз підписання колективних договорів в BACARA COFFEE.

Тому в компанії є відділ праці та оплати праці, який в свою чергу формує штатний розпис та розраховує оклад, премії та премії для кожного працівника BACARA COFFEE. Відправною точкою для оцінки кадрового потенціалу є аналіз забезпеченості BACARA COFFEE трудовими ресурсами та ефективності їх використання. У процесі такого аналізу враховуються: структура чисельності та склад працівників, мобільність робочої сили, використання робочого часу, якісні характеристики використання трудових ресурсів.

Відділ управління персоналом – це злагоджена структура управління персоналом, яка забезпечує продуктивну роботу співробітників BACARA COFFEE.

Компанія BACARA COFFEE дбає про своїх співробітників, тому відповідально та серйозно підходить до охорони праці та соціально-економічних відносин. Середній рівень заробітної плати в компанії BACARA COFFEE зростає з кожним роком, тому співробітники мотивовані підвищувати продуктивність праці, що також сприяє залученню нових

співробітників у компанію. Відповідно до різних класифікацій структури персоналу BACARA COFFEE, більшість складають особи у віці 20-40 років.

На наявність персоналу в BACARA COFFEE та ефективність його використання впливають зовнішні та внутрішні переміщення робочої сили. Цей рух характеризується системою відносних показників і коефіцієнтів оборотності, ставки обороту. Під час аналізу виявлено причини звільнення працівників.

Аналіз трудового потоку підприємства є дуже важливим, оскільки стабільність персоналу впливає на продуктивність праці. Для досягнення чіткої, злагодженої та ритмічної роботи необхідна постійна кількість кадрів. Звільнення може відбуватися з різних причин: звільнення за власним бажанням, звільнення за несумлінне виконання обов'язків, вихід на пенсію, тимчасова або повна непрацездатність. Але також необхідно брати до уваги той факт, що кадрове відновлення має бути проведене, оскільки воно може залучити нових перспективних та більш кваліфікованих працівників, а також спланувати вихід на пенсію працівників пенсійного віку (Драган, 2020).

Основні заходи BACARA COFFEE щодо зниження плинності кадрів включають:

- Поліпшення умов праці на підприємствах;
- покращити процес виробничої та соціальної адаптації молодих працівників; • вивчити причини звільнення за власним бажанням;
- Розробляти плани підвищення рівня кваліфікації працівників;
- Система кар'єрного росту співробітників;
- Організувати мобільність персоналу всередині підприємства.

Тому варто зазначити, що BACARA COFFEE використовує різноманітні показники для аналізу кадрового потоку, формуючи єдину систему оцінки кадрового потоку. Запропонована система коефіцієнтів є основоположною і кожна організація має розширювати та доповнювати її відповідно до власних потреб та наявних ресурсів (фінансових та людських), особливостей господарської діяльності тощо.

Тільки налагодивши систему індикаторів і постійно збираючи та аналізуючи статистичні дані про рух кадрів, ми зможемо «схопити пульс» і приймати адекватні та ефективні управлінські рішення. Усунення простоїв (прогулів) і непродуктивних витрат на кожному робочому місці є важливим фактором підвищення продуктивності праці та покращення всіх економічних показників компанії BACARA COFFEE.

Компанія BACARA COFFEE приділяє особливу увагу питанням лідерства та його ефективного застосування. Теорії лідерства намагаються визначити, які характеристики лідерства є найбільш ефективними і чому. Дослідники цього питання слушно наголошують, що для успішного виконання своїх обов'язків менеджери повинні бути лідерами. Традиційні уявлення про лідерів часто включають образ лідера як особи, формально наділеної владою. Однак будь-яка дія в колективі вимагає участі не тільки лідера, але й інших, і так, лідер не просунеться вперед, якщо ніхто не піде за ним.

Здатність керувати тими, хто стоїть за ним, - це те, що робить менеджера особливим і робить його лідером. Однак лідер — це лише частина команди, яка цілеспрямовано рухається до стратегічних цілей бізнесу, тому саме здатність досягати цього не самотійно, а в рамках команди робить менеджерів лідерами особливими. Керівник компанії BACARA COFFEE повинен знати і вміти більше, ніж звичайний менеджер, але якщо він не володіє якостями лідера, компанія не зможе досягти всіх стратегічних цілей. Для того, щоб лідер міг впливати на своїх послідовників, він повинен подобатися своїм послідовникам і лідер повинен заслуговувати на довіру.

Співробітники компанії BACARA COFFEE очікують, що керівник буде рішучою людиною, яка має забезпечити належне управління як компанією, так і ними. Лідери повинні швидко реагувати на зовнішні, і внутрішнього середовища. Отже, лідерство - це важка робота, тому що в BACARA COFFEE лідер повинен мати витривалість, яка є набагато вищою за середню, лідер повинен мати цілі та мотивувати інших на досягнення цілей, хороші лідери

зазвичай вважаються "одержимими владою". Їхня пристрасть і емоції якимось чином перетворюються на вплив.

Для успішного виконання управлінських функцій сучасним менеджерам необхідно вміти вести за собою своїх підлеглих. Сьогодні керівники виступають як менеджери та новатори, проявляючи себе насамперед як лідери. У кожній конкретній робочій групі є людина, яку слухають і поважають інші, і вона впливає на оточуючих головним чином через два психосоціальні канали:

– Через авторитетні канали (члени групи визнають, що лідер перевершує інших завдяки своїй посаді, досвіду, навичкам, освіті тощо);

- через етику каналу). Харизматичні якості (людяність, ввічливість, ввічливість тощо), які в реальному житті призводять до добровільного визнання особливих якостей лідера.

Основні цілі корпоративного керівництва BACARA COFFEE – максимально використати свої можливості, свідомо керувати власним життєвим шляхом (самовизначення) і подолати зовнішні обставини в роботі та особистому житті.

На керівництво компанії покладено виконання певних функцій, представлених у вигляді щоденних рішень різноманітних завдань і проблем. Зазвичай функції реалізуються в певному порядку. Подібний процес лідерства в BACARA COFFEE представлений у вигляді циклу правил, який наочно демонструє зв'язок між різними функціями тайм-менеджменту.

П'ять функцій позначені на зовнішньому кільці:

1. – Цілепокладання (аналіз та формування особистих цілей);
2. – Планування (розробка планів діяльності та альтернатив);
3. - Прийняття рішень щодо майбутніх справ;
4. – Реалізація та організація (створення щоденних планів та організація окремих робочих процесів для виконання поставлених завдань);
5. - Контроль (самоконтроль, контроль результатів (при необхідності - коригування цілей).

Внутрішнє коло виконує функцію 6 - Інформаційно-комунікаційна (пошук та обмін інформацією, реалізація комунікаційних зв'язків, необхідних для всіх етапів процесу управління часом). Для кожної функції розробляються методи роботи та методи виконання, а також очікувані результати у вигляді виграшу часу. Усе це навички управління часом. Підготувати систематичні рекомендації щодо ефективного виконання кожної функції з використанням цих прийомів і методів - оцінити реальний стан справ і надати практичні пропозиції щодо зменшення цих втрат; провести психологічні тести для самооцінки особистого потенціалу управління часом.

Перший лідерський підхід у BACARA COFFEE – це пріоритетність виконання робочих завдань. Рекомендується записувати всі завдання, які необхідно виконати протягом наступного тижня (робочого дня) в довільному порядку. Уважно подивившись на масив результатів, потрібно розділити завдання на три групи: А, Б, В. Завдання групи А є невідкладними та важливими і потребують негайного та беззастережного виконання. Завдання групи Б - це важливі завдання, які необхідно виконати найближчим часом. Завдання групи В є найменш важливими, і їх можна тимчасово відкласти або делегувати іншим співробітникам.

Другий підхід до лідерства в BACARA COFFEE – це вміння розподіляти робочий час. Слід зазначити, що структура робочого часу складається з трьох частин:

- 1) Час на виконання планових завдань (заплановані заходи становлять 60% від загального робочого часу).
- 2) Резервний час (20% робочого часу на непередбачену діяльність).
- 3) Час підвищення кваліфікації (творча діяльність, 20% робочого часу).

Лідерські якості співробітників BACARA COFFEE, особливо лідерські якості, виховуються в процесі цілеспрямованої діяльності. Призначений або обраний на керівну посаду, Молоді менеджери повинні ознайомитися з базою знань, яка очікується від керівників конкретних робочих груп.

Лідерство тісно пов'язане з мотивацією, оскільки лише хороший менеджер-лідер може надихнути свою команду на досягнення спільної мети.

Основною метою управління персоналом є успішна робота кав'ярні та підвищення добробуту кожного співробітника.

Керівники кафе постійно контролюють умови праці своїх співробітників. В BACARA COFFEE хороший підбір персоналу, тому що всі тут розуміють, що від якості співробітників залежить якість їх роботи та ефективність всієї компанії (<https://cafe-restaurant.com.ua/company/kaviarnia-bacara-coffee/>).

У таблиці 2.2. Наведено чисельність та структуру персоналу за категоріями у 2024 році. Найбільшу кількість працівників складають бариста та сервери, за ними йдуть кондитери.

Таблиця 2.2.

Професійно-посадовий склад кав'ярні BACARA COFFEE м. Чернівці (Степана Бандери 4, Проспект Незалежності 94)

<i>Професія, посада</i>	<i>Чисельність у 2024 році</i>
Керуючий	2
Головний бухгалтер	1
Бренд Шеф	4
Помічник шеф -кухаря	8
Шеф-Бариста	2
Бариста	4
Офіціанти	16
Кондитери	4
Прибиральники	2
Всього	43

Необхідно відмітити, що в кав'ярні BACARA COFFEE існує система оцінки вимог до персоналу.

Офіціанти не тільки обслуговують гостей і забезпечують сервірування столів згідно стандартів, а й стежать за чистотою, станом і комплектністю всіх необхідних речей. Вони повинні знати меню, перші та сезонні страви, напої, які подають гостям.

Хороший офіціант повинен вміти пояснити кожен страву в меню, знати, які інгредієнти використовуються для приготування кожної страви, які напої можна подавати до цієї страви, знати і подавати каву відповідно до замовлення, а також інформувати клієнтів про свою каву..

Глибоке знання різноманітності – лише одна з вимог до сервера. Крім того, йому необхідно знати правила етикету обслуговування: як подавати їжу, стежити за рухами клієнтів, виставляти рахунки заздалегідь. Офіціанти можуть вирішити проблеми клієнтів в межах своїх можливостей. Основні якості, якими повинен володіти офіціант - це мобільність і ввічливість. Зустріч клієнтів з доброзичливим ставленням і ввічливістю може певною мірою покращити їхні психологічні емоції. Абсолютно необхідно забезпечити персоналізований підхід до клієнтів, що включає розуміння їхніх індивідуальних інтересів і схильностей і відповідну адаптацію комунікацій. Ці стандарти широко використовуються при підборі та розстановці персоналу, зокрема в категоріях офіціантів і барменів.

Аналіз системи управління персоналом закладу показує, що в закладі є підібрані кваліфіковані кадри, за які безпосередньо відповідають директори та завідувачі.

Проте плинність кадрів досягає 9%, що перевищує природну плинність кадрів (3-5%). Причиною може бути слабкий механізм стимулювання.

BACARA COFFEE прагне підтримувати свій імідж, надаючи клієнтам індивідуальний підхід і доброзичливе ставлення, і, перш за все, керуючись мотивацією праці, яка є основою методів управління персоналом.



Стимули також дуже тісно «пов'язані» з такими питаннями, як організаційна культура, стиль управління, відбір персоналу, навчання та сертифікація персоналу. Безперечно, найбільшим мотивуючим фактором в організації є матеріальні стимули, такі як премії, надбавки до зарплати тощо.

Заохочення також здійснюється шляхом застосування дисциплінарних та інших заходів із застосуванням стягнень за такі порушення:

- Показники, що порушують положення про діючу систему контролю установи;

- Визнавати неправильні оцінки на роботі;
- Погане обслуговування клієнтів;
- Порушення вимог безпеки;
- Крадіжка майна з кафе.

До зазначених протиправних дій будуть вжиті такі заходи:

- Повна або часткова амортизація;
- Позбавлення моральних і соціальних мотивів;
- Можливо, звільнили чи навіть звільнили.

У BACARA COFFEE яскраво виражений матеріальний підхід до мотивації співробітників. Основні правила оплати праці та преміювання визначаються Положенням про оплату праці працівників BACARA COFFEE, затвердженим наказом Генерального директора. З цими правилами повинні бути ознайомлені всі працівники, які працюють. У разі зміни зарплати в компанії співробітники будуть повідомлені за 2 місяці.

У BACARA COFFEE гарантується стабільна система оплати праці, яка забезпечує законодавчо гарантовану мінімальну заробітну плату. Заробітна плата та аванси виплачуються в наступні дні: 6 числа кожного місяця та 21 числа кожного місяця.

Посадові оклади керівників підрозділів, керівників і спеціалістів визначаються Генеральним директором.

Проведемо дослідження щодо формування та вивчення мотиваційних профілів співробітників BACARA COFFEE (усна бесіда з Анною

Кудрявцевою, керівником відділу персоналу). Під час дослідження було протестовано 72 співробітники компанії.

Важливим результатом усного опитування стало виявлення основних типів мотивації підприємницького персоналу. Серед респондентів були представлені всі види мотивації (рис. 2.1).

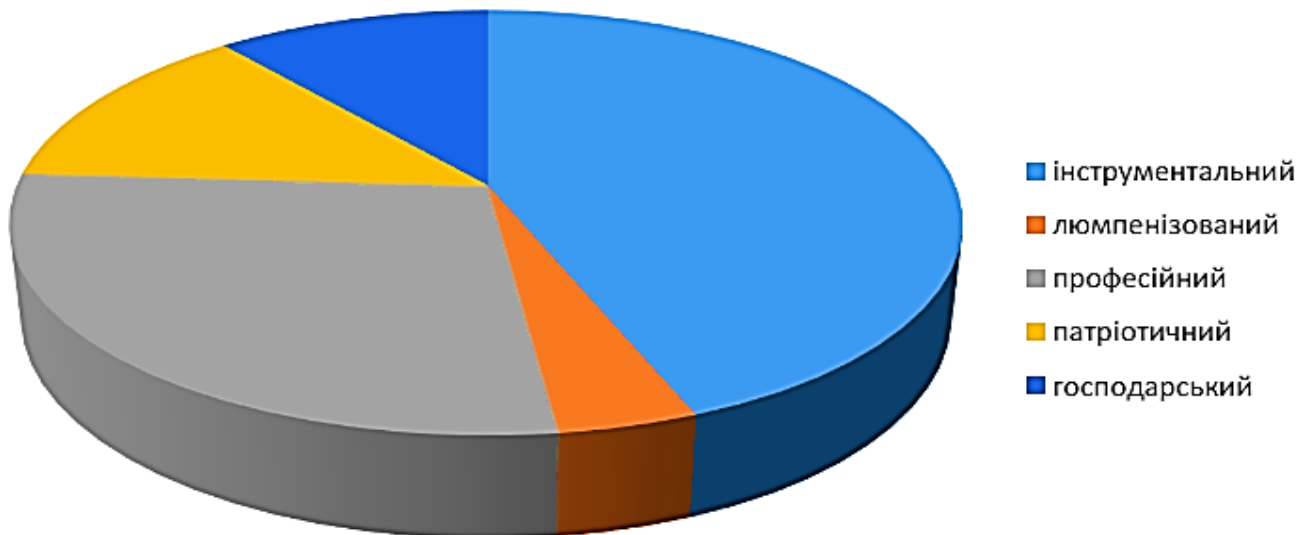


Рисунок 2.3. Мотиваційний профіль працівників компанії Vasara coffee

При цьому серед прийнятих у цьому дослідженні норм найпоширенішими є інструментальні, професійні та патріотичні. Отже, згідно з рисунком 2.1. Зробимо деякі висновки:

1. Серед опитаних працівників інструментальне заохочення є найбільшим – 44 %. До цього виду стимулювання переважно відносяться працівники, що становлять 45% від загальної чисельності працівників підприємства. В основному ці люди прагнуть спрямувати свою поведінку на роботі так, щоб фізичні потреби їх самих і їхніх сімей були для них пріоритетними, а робота для них, перш за все, є їхнім єдиним джерелом доходу, за який вони тримаються і не намагаються втратити. Серед опитаних лише 4% співробітників були демотивовані всередині компанії. Ці працівники не прагнуть досягти високих результатів у своїй діяльності, а стратегічні цілі організації їх не мотивують.

2. Професійні стимули включають керівників середньої ланки, лідерів та експертів - 28% опитаних працівників. Віковий ценз для цієї категорії бізнесу – 20-25 років.

3. Але патріотичні спонукання особливо помітні у віковій категорії від 27 до 40 років. Для старших груп працівників знижується важливість виконуваних обов'язків, на перше місце виходять стосунки з командою та керівництвом, клімат в організації.

Отже, можна сказати, що діагностика співробітників ВАСАРА СОФФЕЕ дає наступні результати: найбільша частка працівників віддана інструментальному типу, для яких основною формою стимулювання буде система оплати праці та преміювання.

Про це свідчить той факт, що більшість опитаних працівників задоволені своєю посадою та рівнем відповідальності і навіть вважають, що могли б перейти на посаду з більш високим рівнем відповідальності. Далі розглянемо мотиви трудової поведінки, як показано на рисунку 2.2

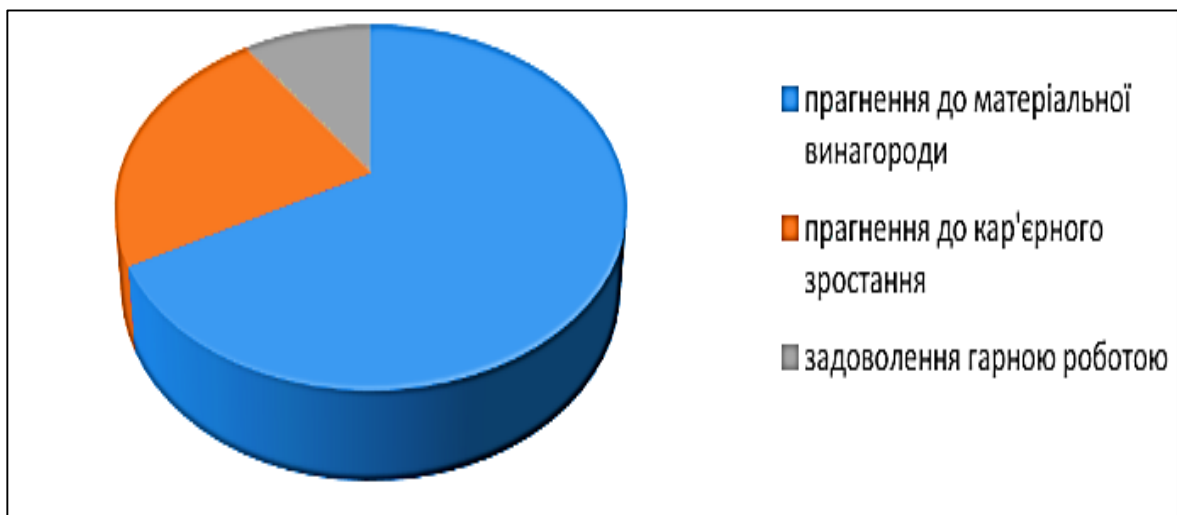


Рисунок 2.2. Мотивація трудової поведінки працівників Vasara coffee, %.

Згідно з рисунком 2.2 можна стверджувати, що матеріальна зацікавленість є однією з основних мотивацій трудової діяльності, і саме її респонденти (67%) вважають найважливішою мотивацією.

Далі йдуть такі мотиви, як надія на підвищення (23,17%) і збереження хороших стосунків з колегами та керівництвом (9,83%).

Аналіз задоволеності працівників BACARA COFFEE зарплатою показує, що 7% працівників незадоволені своєю зарплатою. 41% задоволені зарплатою BACARA COFFEE. Решта співробітників знаходяться в золотій середині - 39%.

Важливим результатом аналізу є те, що, перш за все, є проблеми з існуючою системою стимулювання працівників компанії. Отже, виходячи з аналізу, можна оцінити, що заробітна плата – це бажання працівників покращити свою діяльність у BACARA COFFEE.

## **Висновки до розділу 2**

BACARA COFFEE – український виробник свіжообсмаженої кави в зернах. Компанію заснували у Чернівцях у 2015 році троє молодих підприємців, які хотіли створити унікальний новий продукт, якого ще не було на ринку. У перший же рік роботи торгова марка стала локальним брендом і активно почала виходити на всеукраїнський ринок. У 2018 році відкрила власну кав'ярню франшизи «coffee to go» під торговою маркою «Bacara Coffee».

Відправною точкою для аналізу мотиваційної системи, є оцінка кадрового потенціалу BACARA COFFEE; забезпечення трудовими ресурсами та ефективності їх використання.

Компанія BACARA COFFEE дбає про своїх співробітників, тому відповідально та серйозно підходить до охорони праці та соціально-економічних відносин. Середній рівень заробітної плати в компанії BACARA COFFEE зростає з кожним роком, тому співробітники мотивовані підвищувати продуктивність праці, що також сприяє залученню нових співробітників у компанію. У BACARA COFFEE яскраво виражений матеріальний підхід до мотивації співробітників. Основні правила оплати праці та преміювання визначаються Положенням про оплату праці працівників BACARA COFFEE.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ BACARA COFFEE**

### **3.1. Актуальні проблеми мотивації персоналу компанії BACARA COFFEE**

У період дії воєнного стану в Україні, враховуючи специфіку ситуації, питання стимулювання персоналу підприємств було особливо актуальним для бізнес-середовища України. У багатьох країнах світу виникають кризові ситуації, такі як збройні конфлікти, і воєнний стан різною мірою впливає на діяльність компаній, установ та організацій, особливо на ентузіазм персоналу.

Сьогодні актуальним є питання мотивації персоналу в умовах світової кризи. Україна є однією з країн, яка відповідає відповідним європейським умовам. Варто зазначити, що ця криза є досить серйозною порівняно з іншими кризами (економічною, політичною, екологічною, фінансовою тощо).

Це пояснюється головним чином тим, що військова криза зазвичай може охоплювати всі інші типи криз, оскільки вона безпосередньо впливає на всі сфери діяльності держави. Ми вважаємо, що через це така кризова ситуація є всеосяжною та однією з найнебезпечніших.

Вивчаючи питання стимулювання персоналу під час воєнного стану, можна зробити висновок, що воєнний стан серйозно вплинув на населення, на всі аспекти діяльності країни. Більше того, така криза стосується кожного. Директор Центру психічного здоров'я Луганської міської ради Микола Овчаренко зазначив, що дев'ять із десяти українців страждають на психічні розлади, спричинені постійним стресом війни.

Ми вважаємо за доцільне звернутися до наукових досліджень, які безпосередньо пояснюють вплив психічних розладів на загальний стан людини. Проспективне дослідження посттравматичного стресового розладу та посттравматичної депресії, проведене Першим психіатричним відділенням університетської лікарні Хадасса (Єрусалим, Ізраїль), виявило, що під час війни психологічні реакції людини можуть приймати різні форми - від тимчасового до помірного стресу до важкого психічного ушкодження з

негативними наслідками для здоров'я. Наслідки включають депресію, зловживання психоактивними речовинами та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР).

Відповідні психічні розлади мають комплексний характер і негативно позначаються на загальному стані людини. З цієї точки зору вищевказаний психологічний стан безпосередньо впливає на мотивацію людини працювати в конкретній компанії. У цій статті психічні розлади внаслідок негативного впливу на людей розглядаються як внутрішні чинники мотиваційної регресії, оскільки вони мають тенденцію до внутрішнього стану людини. При цьому не можна не враховувати зовнішні фактори, які впливають на працівників. Їх дуже багато, і їх кількість цілком обмежена розвитком ситуації в країні під час збройного конфлікту.

Ми вважаємо, що ці фактори змінюються і залежать, зокрема, від інтенсивності бойових дій. Тобто люди, які проживали у прифронтових населених пунктах, піддавалися зовнішньому впливу, який був набагато більшим, ніж індивідуальний вплив. Які живуть далі від зони бойових дій. Крім того, зовнішні впливи відрізняються залежно від компанії, в якій працює особа. Цілком логічно, що працівники компаній, які займаються забезпеченням сектору безпеки та оборони України, можуть стикатися з більшими загрозами, ніж працівники інших підприємств, установ чи організацій. Також варто подумати про захист населених пунктів від наслідків збройних конфліктів: надання громадських послуг працівникам, захист критичної інфраструктури, захист території військовими засобами тощо.

Важливим чинником є також економічне становище країни за відповідних умов. На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: економічні норми та системи соціального забезпечення, рівень заробітної плати та справедливий розподіл доходу. Якби такий фактор впливав на загальну мотивацію персоналу, то у випадку згаданої вище кризи його вплив під час загального економічного спаду важко було б переоцінити.

Тому загальна класифікація зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію працівників у збройному конфлікті, може бути досить різноманітною. Ми вважаємо, що ці фактори в рамках нашого дослідження слід окреслити як зовнішні компоненти мотиваційної регресії.

Слід також зазначити, що внутрішній компонент регресу мотивації співробітників є продовженням зовнішнього компонента. Звичайно, питання комплексне. Однак не можна сказати, що внутрішня складова регресії повністю залежить від зовнішньої. Після завершення збройного конфлікту зовнішні чинники зникають і не становлять загрози, а внутрішні регресивні чинники зберігаються протягом багатьох років.

З точки зору внутрішніх факторів, перш за все, слід зазначити, що зменшити вплив психічних розладів працівника на мотивацію працівника набагато складніше, і роботодавець змушений оплачувати додаткові витрати.

У BASRA COFFEE працюють ВПО (внутрішньо переміщені особи). Тому питання психічного здоров'я та мотивації персоналу є досить важливими для підприємств.

На нашу думку, рекомендується забезпечити такі умови:

1. Надати працівникам можливість оплачуваного відпочинку. У період дії воєнного стану, якщо свято збігається з вихідним днем, додатковий відпочинок не потрібен. Це зрозуміло з огляду на обставини, але «старатись більше» не завжди означає «працювати краще». Якщо умови праці вашої компанії дозволяють коригувати графіки і надавати співробітникам додатковий вихідний або скорочений робочий день, це варто зробити

2. Регулярно проводити тимблдинги, зустрічі та збори співробітників компанії. Важливість цих заходів неможливо переоцінити. Вони впливають на: покращення взаєморозуміння та спілкування (вони дають змогу працівникам якомога краще пізнати один одного поза робочими завданнями); збільшення невимушеного спілкування. Заходи компанії допомагають згуртувати команду та підвищити відчуття приналежності до організації (це може спонукати співробітників бути більш відданими своїй роботі та

компанії); створити позитивну атмосферу (заходи з формування команди та зустрічі компанії допомагають створити позитивну та дружню атмосферу). в атмосфері команди (регулярні зустрічі допомагають підтримувати позитивні робочі стосунки та можуть покращити співпрацю між різними відділами та командами);

3. Найняти психолога або надати працівникам доступ до нього. Ймовірно, це один із найдорожчих варіантів вирішення психологічних проблем співробітників, але його важливість не можна недооцінювати. Доступ працівників до психологів: сприяє психологічній стабільності (під час військових конфліктів і стресових умов персонал може зіткнутися з різноманітними емоційними та психологічними проблемами, включаючи стрес, тривогу та депресію); можна покращити якість і швидкість вашої роботи, оскільки вони вважають, що їхні потреби та благополуччя важливі для організації); зменшити прогули (психологічна підтримка допомагає зменшити прогули, пов'язані з проблемами психічного здоров'я та стресом); у кризовому догляді та відповідальності за своїх працівників за обставин)

4. Впровадити систему зворотного зв'язку з персоналом компанії.

Однією з головних проблем мотивації співробітників BACARA COFFEE є те, що працівники мають різні життєві орієнтації – те, що подобається одним, може не цікавити інших. Зрозуміло, що топ-менеджерам і некваліфікованим працівникам потрібна різна мотивація, і не тільки для працівників різних рівнів. Ми вважаємо, що найкраще визначити потреби та мотивацію кожного учасника трудового процесу.

Для цього рекомендується використовувати існуючі методи соціології, а саме методи опитування (анкетування та інтерв'ю), методи спостереження, відкриті групові дискусії, нарративні інтерв'ю та аналіз документів. З нашої точки зору, найефективніше використовувати анкети для попереднього аналізу будь-якої організації та нарративні інтерв'ю для більш глибокого аналізу.



### **3.2. Запропоновані заходи щодо поліпшення мотивації персоналу BACARA COFFEE**

Виходячи з результатів аналізу, компанії необхідно сформулювати «Заходи з управління преміюванням», щоб сформувати систему преміювання, яка б враховувала особисті досягнення кожного працівника, його індивідуальні особливості та мала певний мотивуючий ефект. Ніяких складнощів у практичному застосуванні не виникне. Положення про бонуси забезпечать чітку відповідь на такі питання, як індикатори та умови бонусів, частота розподілу бонусів, сума бонусів, джерело виплат бонусів і коло співробітників бонусів.

Розмір премії визначається виходячи з економічної доцільності системи оплати праці підприємства. Крім того, необхідно диференціювати розміри преміювання з урахуванням покращення різних показників працівників порівняно з встановленими нормативами та базовими рівнями. За допомогою цього заходу вдасться уникнути «зрівняльного» принципу розподілу преміальних фондів.

Для досягнення завдання обліку внеску кожного працівника в загальний бізнес необхідно ввести індивідуальні показники діяльності.

Крім того, необхідно документально закріпити в регламенті право адміністратора зменшувати розмір премії або повністю позбавляти премії на підставі: - порушення виробничо-технічних норм, факту невиконання вимог безпеки та інші виробничі пропуски - встановлений факт відсутності на роботі, тобто відсутності на роботі більше трьох годин на день без поважних причин.

Тому для вдосконалення системи заохочення талантів необхідно сформулювати норми праці щодо матеріальної винагороди з урахуванням вітчизняної практики та зарубіжного досвіду.

Удосконалення впровадження заходів системи стимулювання персоналу підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці та підвищенню рівня конкурентоспроможності персоналу, що сприятиме подальшій оптимізації показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Найкращим варіантом для компаній є прийняти місцевий нормативний акт під назвою Постанова про бонуси.

Це положення вимагає введення в дію наказу про колективне ознайомлення працівників з новою системою оплати праці та згоди на роботу в нових умовах, який подається у формі додаткової угоди до трудового договору.

Елементи, які слід враховувати в цьому документі:

- Індикатори винагороди;
- Умови нагородження;
- Коло нагороджених співробітників;
- розмір премії;
- Порядок нарахування преміальних фондів;
- періодичність надання;
- Джерело винагороди;
- Перелік показників, за якими не нараховуються премії;
- Платіжний лист нарахованих і ненарахованих премій.

З метою удосконалення побудови системи стимулювання працівників підприємства рекомендується запропонувати наступні основні напрямки розвитку системи стимулювання:

1. Розробіть план стимулювання працівників.
2. Удосконалити систему преміальної винагороди працівників компанії.
3. Культивуйте нематеріальну мотивацію.

У розділі «Порядок нарахування премії» необхідно відобразити обов'язкові умови премії, а також базовий розмір премії, який буде визначено після виконання конкретних показників премії.

З метою мотивації та захисту персоналу кав'ярні BACARA COFFEE ми вважаємо за необхідне реалізувати такі заходи, спрямовані на посилення мотивації співробітників:

1. *Розробити методику аналізу причин плинності кадрів.*

Менеджерам з персоналу необхідно проаналізувати причини звільнень. Для цього звільненим працівникам можна запропонувати заповнити спеціально розроблену анкету.

Завдяки аналізу цієї анкети буде можливість виявити основні причини звільнень та їх основні причини.

Це можуть бути:

- Відсутність кар'єрного росту та професійного розвитку;
- Розмір заробітної плати;
- Відносини з менеджерами;
- Не задоволений роботою;
- Робоче місце та інші аспекти організації.

Аналіз причин звільнення дозволить керівництву розробити систему заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів, яку можна розділити на три основні частини:

- техніко-економічні (поліпшення умов праці, підвищення ефективності форм стимулювання тощо);
- Організація (вдосконалення процедур найму та звільнення, механізмів професійного росту персоналу);
- Соціальна психологія (удосконалення стилів і методів керівництва, взаємин у колективі, моральних стимулів).

## *2. Запровадити сучасні стимули.*

Системи мотивації зазвичай включають наступні компоненти: нематеріальні стимули та матеріальні стимули. Нематеріальні стимули стосуються заохочень, які не вимагають готівкових або безготівкових виплат працівникам, але можуть бути пов'язані з інвестиціями в організацію.

Нематеріальні стимули в першу чергу спрямовані на підвищення лояльності співробітників і інтересу до організації.

Традиційно нематеріальні стимули поділяються на дві категорії: стимули, які не потребують інвестицій.

Для BACARA COFFEE можна рекомендувати наступні стимули, які не потребують інвестицій:

1) «Вітрина успіху» або «Дошка пошани», яка позитивно оцінює роботу працівників кав'ярні.

2) Нагородити кращих офіціантів (бариста) і кращих менеджерів. Нематеріальні стимули розумні, коли вони об'єктивні, досяжні та відомі всім.

Стимули, що вимагають організаційних інвестицій, також покликані підвищити якість роботи організації.

Ми вважаємо, що наступні форми можуть використовуватися співробітниками BACARA COFFEE:

1) Надати окремим категоріям працівників (студенти, молоді матері) право на «пільговий» робочий тиждень: гнучкий робочий день, скорочений робочий день тощо.

2) Корпоративні свята. Святкували Новий рік, кар'єру та інші традиційні свята. Важливо, що крім розважальних заходів, є офіційний розділ, присвячений успіхам організації та її співробітників.

3). Сприяти влаштуванню дітей працівників у табори відпочинку та навчальні заклади (дитячі садки, школи).

4). Інтернет-платежі доступні, якщо співробітники використовують свої особисті телефони та домашній Інтернет для службових справ.

5). Путівки на лікування, відпочинок, екскурсії, проїзд для працівників та членів їх сімей.

У таблиці 3.1 наведено результати механізмів стимулювання працівників, які дуже важливі для підвищення продуктивності праці працівників.

Таблиця 3.1.

#### Результати мотивації персоналу кав'ярні BACARA COFFEE

Результат	Стимул
Залучення нових клієнтів	Бонусна (преміальна)/бонусна матриця виплат для залучення нових клієнтів. Основою матриці може бути

	кількість нових клієнтів за звітний період. За різними рівнями видаються різні бонуси.
Залучення нових цільових клієнтів	Установить оптимальні обсяги замовлень/результати винагороди вище середніх рівнів замовлень
Збільшення об'єму продажів	Матриця бонусних виплат за перевиконання плану продажів/співвідношення кількості за перевиконання плану продажів
Просування окремих видів кави, напоїв, кондиторських виробів	Відсоток продажів такої кави, напоїв, продуктів. Відсоток перевищення плану продажу товару
Підвищення професійного рівня	Ієрархія в нарахуванні заробітної плати. Професійні нагороди, що присуджуються за результатами атестації
Ефективне керівництво зміною	Змінюйте місячні, квартальні та річні винагороди плану продажів
Мотивування персоналу, який забезпечує процес продажів	Основи розподілу премій за зміну між працівниками та розрахунку коефіцієнтів трудової участі

Для безпосередніх працівників кав'ярні - офіціантів, бариста - на відміну від технічних працівників, сама оплата не вважається мотивуючим фактором. Їх цікавить не тільки отримання чистої зарплати, а й премії або премії. Завдання, таким чином, полягає в тому, щоб мотивувати людей активно продавати, а результатом є збільшення прибутку організації. Давайте обговоримо деякі стимули докладніше

Бонус - основою для отримання бонусу є те, що сума виплати є фіксованою. Однак такий підхід може бути і недоліком, якщо така система бонусів не відпрацьована: працівник розуміє, що навіть якщо його продажі зростуть у 3 рази (у 5, 10 разів), розмір його оплати зросте. постійний. Це призводить до того, що працівник інвестує рівно стільки, щоб отримати бонус, але не більше. Таким чином, ми надаємо матрицю бонусних філій для організації BACARA COFFEE, як показано в таблиці 3.2.

Бонусна матриця для офіціантів і бариста повинна бути дуже важкою для досягнення максимального бонусу.

Таблиця 3.2.

Матриця бонусів для офіціантів

Показники	Рахунок / грн				
	200 - 500	500-1000	1000-1500	1500-2000	Вище 2000
Сума прийнятого замовлення, грн.					
Премія офіціанта, грн.	50	100	250	350	400

Сума бонусу розраховується виходячи із середнього та максимального обсягу покупки, необхідної та можливої інтенсивності продажів новим клієнтам.

Відсоток доходу. Основна перевага використання відсотка доходу як стимулу полягає в тому, що офіціанти та кондитери не обмежені у своїх доходах і, отже, в обсязі продажів, а в першу чергу обмежені своїми навичками.

Взагалі відсотки служать основою для розрахунку премій і надають різноманітні можливості для мотивації співробітників до різних видів трудової поведінки. Це дуже ефективний інструмент для мотивації офіціантів і призначений для більш активної роботи з постійними клієнтами та підвищення рівня їх обслуговування.

*3. Постановка та проведення атестації персоналу.* Як відомо, атестація персоналу – це форма комплексної оцінки персоналу, за результатами якої приймаються рішення про кар'єрний розвиток, переведення чи звільнення.

Метою атестації є найбільш раціональне використання потенціалу фахівців і підвищення ефективності їх роботи. Це сприяє подальшому вдосконаленню підбору та навчання персоналу, допомагає визначити ділові якості співробітників і чи підходять вони займаним посадам, визначити їхні

слабкі та сильні сторони та створити резерв талантів. персонал просувається по службі.

Атестації як такої співробітників BACARA COFFEE до сьогодні не було. Тому рекомендуємо проводити таку атестацію щокварталу.

Це дасть можливість:

- Оцінити професіоналізм персоналу;
- Покращує мотивацію праці, оскільки є мотивацією свідомої діяльності співробітників, спрямованої на підвищення досягнень;
- Механізм розвитку талантів - забезпечити відбір співробітників, гідних заохочення.

Оцінку результатів роботи персоналу проводити за десятибальною шкалою:

- Від 0 до 3 – не атесований
- Від 4 до 7 - пройти атестацію повторно
- Від 8 до 10 - атесовано на відмінно.

Працівникам, яких комісія відзначила як відмінники, буде нараховано грошову винагороду в розмірі 500 грн. Раз на місяць до результатів наступної атестації.

Залежно від результатів чергової атестації матеріальне стимулювання працівників зберігається або скасовується.

Ми запропонуємо деякі стандарти для обов'язкової оцінки працівників, які, на нашу думку, можуть бути надані керівництву під час процесу сертифікації працівників.

Далі розглянемо критерії для кондитерів, офіціантів, бариста та менеджерів, які можуть бути включені в атестаційний лист співробітника BACARA COFFEE.

Критерії, зазначені для атестації кондитера:

1. Розуміти рецепти приготування страв згідно з меню.
2. Провести загальну оцінку приготування страв меню.
3. Зовнішній вигляд.

Критерії, зазначені в листі атестації офіціанта:

1. Ознайомитися з меню.
2. Знання інгредієнтів напоїв.
3. Обслуговування. Подавайте
4. Зовнішній вигляд.

Критерії, зазначені для атестації бариста:

1. Розуміти характеристики кавових продуктів.
2. Розуміти інгредієнти кавових напоїв.
4. Зовнішній вигляд.

Критерії, зазначені для атестації адміністратора:

1. Правильність мовлення і культура. спілкуватися.
2. Організаційно-управлінські здібності.
3. Сервіси та послуги.
4. Зовнішній вигляд.

Ми пропонуємо наступні правила для співробітників BACARA COFFEE щодо організації та проведення сертифікаційних заходів:

- 1). Дати проведення атестаційних заходів повідомляються за 14 днів.
- 2). Питання до кондитерів, серверів, барменів та менеджерів будуть розміщені за тиждень до заходу.

3). Навчання для сертифікованого персоналу заходів є обов'язковим. Працівники, які проходять атестацію, повинні відвідувати семінари, майстер-класи, спеціальні курси. Керівник BACARA COFFEE повинен стежити за організацією та проведенням сертифікації.

Вважаємо, що запропоновані нами заходи допоможуть підвищити мотивацію працівників, підвищити ефективність системи управління персоналом кафе BACARA COFFEE та отримати прибуток, який потім буде спрямований на вдосконалення організаційної діяльності та підвищення заробітної плати працівників.



### Висновки до розділу 3

Сьогодні актуальним є питання мотивації персоналу в умовах світової кризи. Вивчаючи питання стимулювання персоналу під час воєнного стану, можна зробити висновок, що воєнний стан серйозно вплинув на населення, на всі аспекти діяльності країни. Більше того, така криза стосується кожного.

Важливим чинником є також економічне становище країни за відповідних умов. На трудову мотивацію впливають різноманітні стимули: економічні норми та системи соціального забезпечення, рівень заробітної плати та справедливий розподіл доходу.

Удосконалення впровадження заходів системи стимулювання персоналу компанії Vasara Coffee сприятиме підвищенню продуктивності праці та підвищенню рівня конкурентоспроможності персоналу, що сприятиме подальшій оптимізації показників виробничо-господарської діяльності підприємства.

Виходячи з результатів аналізу, компанії необхідно сформулювати «Заходи з управління преміюванням», щоб сформувати систему преміювання, яка б враховувала особисті досягнення кожного працівника, його індивідуальні особливості та мала певний мотивуючий ефект. Ніяких складнощів у практичному застосуванні не виникне. Положення про бонуси забезпечать чітку відповідь на такі питання, як індикатори та умови бонусів, частота розподілу бонусів, сума бонусів, джерело виплат бонусами.

## ВИСНОВКИ

1. Отже, у своїй роботі ми розглядаємо питання мотивації персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління. Для реалізації цих завдань проведено теоретичний аналіз мотивації, найважливішої складової ефективної діяльності.
2. Формулюючи теоретичний матеріал, було визначено, що в психології поняття пояснюється як процес заохочення себе та інших до діяльності для досягнення корпоративних цілей і особистих цілей. Він визначає, наскільки ефективно люди виконують свою роботу і досягають поставлених цілей, у тому числі підвищення заробітної плати.
3. Система заохочення персоналу компанії - це комплекс заходів, які спонукають персонал не тільки працювати для отримання прибутку, але, перш за все, проявляти особливу старанність і активне бажання працювати саме в цій організації, щоб досягти найвищих відзнак. Результат своєї діяльності, вірність керівнику
4. Для досягнення ефективної діяльності підприємства необхідно постійно вдосконалювати та розширювати інструментарій мотивації праці. Існує багато способів мотивації працівників, які зазвичай залежать від системи стимулювання компанії, загальної системи управління та конкретних обставин самої компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійченко В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2010. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – 613с.
4. Базалійська Н.П., Міщук В.В. (2016) Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 232–236
5. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. – К.: Знання, 2010. – 140с
6. Васюта В.Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В.Б.Васюта, Л.І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – №6.
7. Ведерніков, М. Д. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах / М. Д. Ведерніков, М. І. Зелена // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5, т. 1. – С. 18-21.
8. Гриньова В. М., Грузіна І. А. (2007) Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 184
9. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич., Львів: БаК, 2016. – 624с.
10. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 20.5. – С. 211–216.
11. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. (2010) Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 188–193

12. Економіка підприємства: підручник/ За заг. ред. С. Ф.Покропивного.– Вид.2-ге,перероб.та доп.–К. : КНЕУ, 2013.–528 с.
13. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. — К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2012. — 542с.
14. Занюк С.С. (2002) Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ : Либідь, 304
15. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. Available at: <https://searchinform.ru/kontrolsotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/>
16. Кав'ярня Bacara Coffee -[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bacara.com.ua>
17. Кав'ярня Bacara Coffee Чернівці-[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cafe-restaurant.com.ua/company/kaviarnia-bacara-coffee/>
18. Кичко, І. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу / І. І. Кичко, М. І. Зеленьк // Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : Кондор, 2016. – С. 88- 95.
19. Клименко М.П., Філатова О.О. (2011) Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки: зб. наук. праць., 81– 85
20. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник/ А. М. Колот.–К. : КНЕУ, 2012.–337с
21. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2017. – 337 с.
22. Колот А.М., Цимбалюк С.О. (2012) Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 397
23. Кузьмін О.Є. (2003) Основи менеджменту : підручник Київ : Вид-во "Академвидав", 156

24. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – № 15.5. – С. 376–380.
25. Мотивація персоналу в період економічної кризи / В.В. Ровенська // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 1 (17). – С. 88-90. 47
26. Мотивація праці в різних країнах світу. Available at: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-differentcountries-of-the-world>
27. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): [монографія] / П.З. Капустянський. – К.: ІПК ДСЗУ, 2017. – 155 с.
28. Мотивація: система, моделі та методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14622/>
29. Мочерний С.В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. – К.: Феміна, 2010. – 368 с.
30. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. (2014) Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки. монографія. Харків: Еспада, 238–246
31. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>
32. Співак В.В. (2010) Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць., 178–181
33. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства / О. В. Виноградова, К. І. Пілігрим // Бізнес Інформ. – 2018. – № 12. – С. 339-347
34. Тужилкіна О.В. (2010) Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Актуальні проблеми економіки, Харків: Еспада, 37–41

**35.**      Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2021/105.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf)

**36.**      Формування мотиваційної політики підприємства / Шульга К. Р., к. е. н. Кошевий М. М. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8\\_shulga.htm](http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/8_shulga.htm)