

МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 331.101.2

DOI: 10.36919/2312-7872.2.2024.61

А. Ю. Степенко,

аспірант ПВНЗ «Європейський університет»

адреса роб.: бульвар Академіка Вернадського, 16-В, Київ, 03115

E-mail: astepenko@e-u.edu.ua

+38-050-452-01-18

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0069-6494>

МОТИВАЦІЯ ТА КАДРОВА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Анотація. У статті розглядається поняття мотиву та процес його формування, поняття мотивації, важливість мотивації в системі управління підприємств сфери обслуговування, підходи до мотивації персоналу, включаючи використання фінансових стимулів, а також розвиток корпоративної культури та позитивного робочого середовища.

Метою дослідження є аналіз факторів впливу на мотивацію працівників та розробка рекомендацій, які допоможуть покращити мотивацію на підприємствах сфери обслуговування. Проведено опитування працівників на виконавчих та управлінських посадах, з метою виявлення та ідентифікації факторів, що найбільше впливають на мотивацію персоналу.

Проведено аналіз теоретичних і методологічних основ мотиваційної політики в період глобальної нестабільності. Ці основи вимагають глибокого вивчення для створення ефективної конкурентної політики підприємства. Через постійні зміни в сучасному бізнес-середовищі, підприємства сфери обслуговування стикаються зі значними викликами у забезпеченні якісного обслуговування та задоволення потреб клієнтів. В умовах сучасності, мотивація персоналу впливає на продуктивність праці працівників, є одним із факторів впливу на ефективність бізнес-процесів.

Ефективна система мотивації впливає на всю систему кадрового управління підприємства та активізує кадровий потенціал. Керівникам підприємств вкрай важливо розуміти та ефективно використовувати сучасні інструменти мотивації, що підвищить конкурентоспроможність підприємств у сучасному висококонкурентному середовищі.

У дослідженні автор зосереджується на вивченні впливу різних мотиваційних стратегій, ефективність та продуктивність працівників підприємств сфери обслуговування, наводить практичні поради та рекомендації щодо реалізації ефективної системи мотивації. Дослідження, відображає сучасні тенденції та практики управління персоналом, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та успішності підприємств у сфері обслуговування.

Ключові слова: кадрова політика, мотивація, ефективність праці, управління персоналом, стимулювання персоналу.

Постановка проблеми. Основною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу між процесами оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства, а також вимог чинного законодавства та стану ринку праці (Білявський В.М., 2021).

За визначенням Балабанової Л., Сардак О.: «Кадрова політика підприємства — це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи» (Балабанова Л., Сардак О., 2011).

Одним із завдань кадрової політики є створення команди професіоналів, яка складається із людей, які відповідають трьом характеристикам перелічених нижче:

1. Людина, яка є професіоналом у своїй сфері на певному рівні;
2. Виконуючи свою роботу — робить це з максимальною якістю, відповідальна за результат;

3. Ототожнює свою роботу та результат зі своєю професійною діяльністю, отримуючи задоволення від виконаної роботи та отриманого результату.

Однією з найбільш фундаментальних проблем управління підприємствами та бізнесами є наскільки високий рівень продуктивності можна досягти, мотивуючи людей. Розвиток культури високої продуктивності є типовою метою стратегії мотивації та кадрової політики підприємств. Тому необхідно розуміти фактори, які мотивують людей, і як у світлі цих факторів можна розробити процеси та практики винагороди підвищивши мотивацію, залучення до роботи, відданість і позитивну поведінку. Теорії мотивації надають важливі вказівки, щодо необхідних практичних кроків розробки ефективних системи винагороди.

Мотив — це причина щось робити — рухатися у певному напрямку. Люди вмотивовані, коли вони очікують, що спосіб дій приведе до досягнення мети — цінної винагороди, яка задовольняє їхні конкретні потреби. Добре вмотивовані люди ті, хто має чітко визначені цілі, які вживають заходів, які на їхню думку, допоможуть у досягненні їх цілей.

Як працює мотивація, продемонстровано на схемі 1:



Схема 1. Модель функціонування мотивації

Модель припускає, що процес мотивації зніціюється свідомим або несвідоме визнання незадоволених потреб. Ці потреби породжують бажання, які у свою чергу породжують бажання досягти поставленої мети. Потім встановлюються цілі, в які вірять та які задовільняють ці потреби, у разі їх досягнення, вибирається шлях та поведінка, які, як вважають, задовільняють досягнення мети. Якщо мета досягнута, потреба задоволена, поведінка задоволена, ймовірно, така поведінка буде повторена наступного разу, коли виникне подібна потреба. Якщо мета не досягнута, то сама дія з меншою ймовірністю буде повторена. Однак, оскільки деякі потреби задовольняються новими потреби, це призводить до циклічності і процес триває. Тобто це незадоволені потреби які мотивують поведінку (Armstrong M., 2007).

У галузі обслуговування існує проблема, пов'язана з мотивацією персоналу та кадровою політикою. Однією з основних труднощів є недостатня увага роботодавців до потреб своїх працівників. Багато компаній не приділяють належної уваги розвитку систем мотивації, внаслідок чого спостерігається зниження продуктивності та зростання текучості кадрів.

Відсутність чіткої кадрової політики часто призводить до втрати висококваліфікованих працівників, які шукають кращі умови праці та можливості розвитку. Застосування застарілих методів мотивації, включаючи виключно фінансові стимули, не задовольняє сучасні вимоги співробітників, які надають важливість таким аспектам, як розвиток, баланс між роботою та особистим життям та визнання їхнього внеску.

Ще однією важливою проблемою є недостатній фокус на комунікації між управлінням та персоналом. Завдяки відкритій та ефективній комунікації можна уникнути непорозумінь та конфліктів, що виникають через неправильне сприйняття мети та завдань компанії. Більше того, відсутність прозорості в питаннях кар'єрного зростання може призвести до втрати мотивації у працівників, які не бачать конкретного шляху для свого розвитку.

Для розв'язання цих проблем необхідно використовувати новітні методи мотивації, враховувати індивідуальні потреби працівників, створювати прозорі шляхи кар'єрного зростання та поліпшувати систему внутрішньої комунікації. Тільки при врахуванні цих аспектів можна

розраховувати на збереження та залучення висококваліфікованих фахівців, що, в свою чергу, позитивно позначиться на успіху та конкурентоспроможності компанії. Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. (Пушкар З.М., 2017).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У сучасних умовах ведення бізнесу залученість працівників є вирішальним аспектом стимулювання персоналу. «Згідно з глобальним опитуванням компанії Gallup, рівень залученості працівників відрізняється в різних країнах і галузях та на 2022 рік середній світовий рівень залученості співробітників становить 22%». Це вказує на те, що значна частина працівників може не відчувати мотивації або залучення до своєї роботи, відповідно продуктивність процесів та ефективність праці на таких підприємствах значно нижче у порівнянні з підприємствами лідерами ринку, показник залученості згідно досліджень Gallup у 2022 році складає 72% (2).

Як говорить Водолажська Т. «...гнучкість, відповідність стратегії та індивідуальність по відношенню до кожного співробітника» (5, с. 58) є загальними вимогами до формування кадрової політики підприємства.

Покращення репутації роботодавця - вдосконалення кадрової політики, спрямованої на забезпечення задоволеності та розвитку працівників, допомагає створити позитивне враження про компанію серед працівників та у потенційних кандидатів. Це може позитивно позначитися на репутації роботодавця та здатності компанії привертати висококваліфіковані кадри. Забезпечення сталого розвитку - регулярне дослідження в галузі кадрової політики дозволяє адаптувати підходи до змінних умов ринку праці та соціокультурних факторів. Це сприяє сталому розвитку підприємства та його конкурентоспроможності.

Створення конкурентоспроможного підприємства завжди пов'язано з якісно сформованою і врегульованою кадровою політикою. Можливості фірми можуть бути реалізовані повною мірою, оскільки в першу чергу вони укладені в диференційованих методах управління персоналом, а саме знаннями, компетенціями, дисципліною, мотивацією, здатністю вирішувати організаційні проблеми своїх співробітників (В. І. Борщ, В. В. Белякова, 2023).

Мотиваційний профіль молодих фахівців має ряд особливостей, що пов'язано з прагненням молоді набути достатній рівень професійних компетенцій, і проявляється у цінностях розвитку. Гідна оплата праці є базовою потребою та є характерною для працівників усіх вікових категорій. Вагомими для молодих спеціалістів є нематеріальні стимули (гнучкий графік роботи, можливість навчання, можливість набути соціальний капітал). Ідеальна модель мотивації може бути реалізована лише за умови її гнучкості. (Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О., 2019)

Існує безліч сучасних методів мотивації. Можна виділити чотири основні: примус; винагорода; солідарність (ототожнення); пристосування (10).

Мета статті. Це дослідження є важливим для розвитку та вдосконалення кадрової політики в сфері обслуговування з кількох ключових причин. Підвищення продуктивності — розуміння того, які конкретні стратегії мотивації та кадрової політики ефективні, дозволить підприємствам зосередитися на заходах, спрямованих на підвищення продуктивності працівників. Ефективна мотивація стимулює працівників до більш високих результатів, що впливає на загальний успіх підприємства. Зменшення текучості кадрів — дослідження може виявити фактори, що впливають на рівень задоволеності працівників і їхню відданість компанії. Знаючи ці фактори, компанії зможуть розробити стратегії, які допоможуть зменшити текучість кадрів і зберегти талановитий персонал.

Викладення основного матеріалу. Задля досягнення мети було використано методи соціологічного опитування, що дозволило виявити домінанти матеріальної та нематеріальної мотивації, оцінити рівень задоволеності працею; аналізу та синтезу, результатом яких стала систематизація причин та наслідків незадовільної мотивації та невдоволеності. Для забезпечення об'єктивності та неупередженості відповідей респондентів усі опитування проводилися анонімно. Референтність результатів зумовлена достатньою вибіркою (дослідження проводилося серед працівників діючих закладів ресторанного господарства) та дотриманням загальних правил проведення таких досліджень.

Дизайн дослідження. З метою вивчення впливу мотивації персоналу на продуктивність закладів ресторанного господарства західного регіону країни було проведено анкетування, що проводилося з 04.03-17.03.2024 року. Опитування охопило 476 респондентів, 99 з яких обіймали управлінські посади, а 377 — виконавчі.

Для дослідження факторів мотивації працівників використовувався опитувальник, що ґрунтується на наступних аспектах:

- Залучення команди: оцінка рівня залучення та емоційного зв'язку працівників з командою та загальною діяльністю закладу.
- Досвід працівників: вивчення впливу можливостей для розвитку та набуття нового досвіду персоналом.
- Атмосфера та співпраця: оцінка психологічного клімату в колективі, рівня співпраці та підтримки між працівниками.
- Заробітна плата та соціальний пакет: аналіз впливу рівня оплати праці та соціальних гарантій на мотивацію персоналу.

Результати та аналіз дослідження. Першим етапом оцінки мотивації було дослідження рівня залученості співробітників, результати представлені на рис. 1.



Джерело: розраховано автором на основі проведеного анкетування

Аналізуючи отримані дані бачимо:

1. За першою шкалою високий показник серед управлінців — 88% позитивних відповідей, що свідчить про їх в цілому високу залученість у процеси. Серед працівників цей відсоток дещо нижчий — 71%, але найбільший серед усіх компонентів залученості.

2. За шкалою «Я не планую звільнитися...» - 70% працівників дали позитивну відповідь, що є високим показником, оскільки плинність кадрів варіюється від 55-85% у сфері ресторанного господарства. Серед управлінців цей показник 82%, варто звернути увагу на те, як побудована політика, щодо утримання персоналу.

3. За шкалою «У більшості з днів я із задоволенням приходжу на роботу» показники серед працівників склав 57% позитивних відповідей, тобто 43% персоналу приходять на роботу з гарним настроєм, що може негативно впливати на досвід клієнтів, як результат на виручку підприємства у довгостроковій перспективі. Серед управлінців цей показник складає 84%, що є високим результатом.

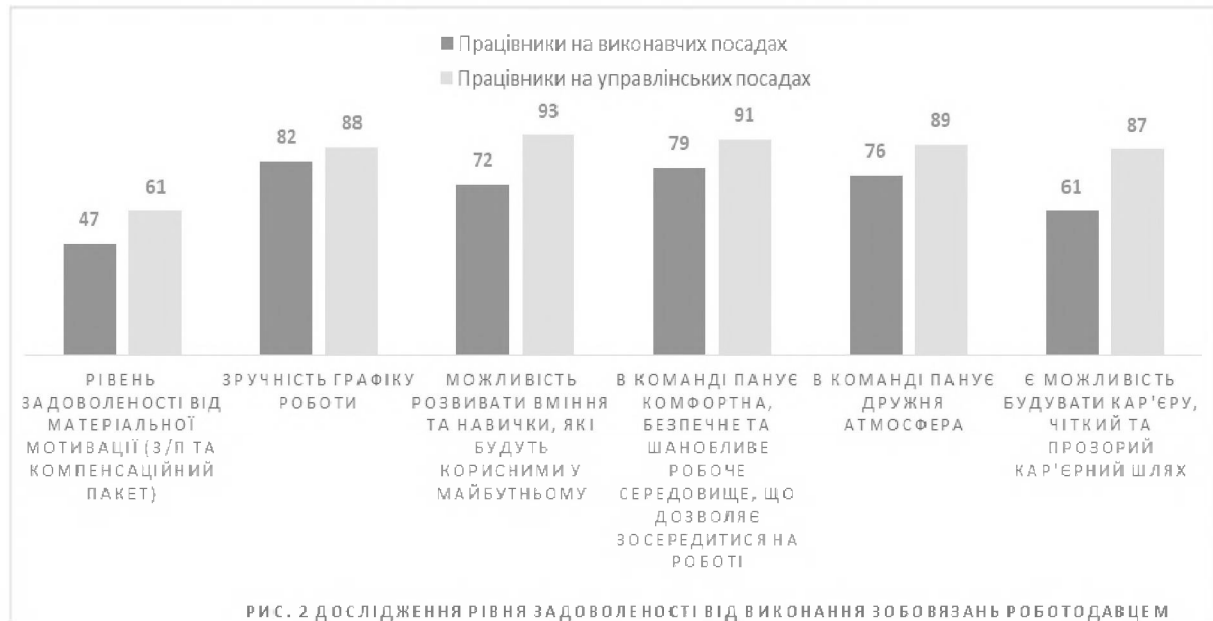
4. За шкалою «демонстрації турботи», 69% працівників задоволені відношенням менеджерів, на цей показник варто звернути увагу. Серед менеджерського складу цей показник складає 86%, що свідчить про високу залученість управлінського складу до діяльності підприємств.

5. За шкалою «Я відчуваю зв'язок зі своєю командою» маємо високий показник і серед працівників виконавчого складу, і серед управлінського, на рівні 80 та 90% відповідно. Що свідчить про гарно побудовану внутрішню комунікацію, як формальну так і не формальну.

Оцінювання рівня задоволеності проводилося на основі відповідей працівників на виконавчих та управлінських посадах, результати представлені на рис. 2. Це показник, що безпосередньо впливає на клієнтський досвід, репутацію бренду, продуктивність персоналу та підвищення рівня

конкурентоспроможності підприємства. Всі ці аспекти пов'язані між собою та сприяють загальній успішності підприємств. Досліджувалися наступні питання:

- питання матеріальної мотивації;
- зручності графіку роботи;
- можливість розвивати на робочому місці навички та вміння, які зможуть використати у майбутньому;
- рівень задоволеності від середовища, що панує в командах;
- задоволеність від атмосфери в командах;
- можливість будування кар'єри та прозорість кар'єрного шляху;



Джерело: розраховано автором на основі проведеного анкетування

Аналізуючи отримані дані бачимо наступне:

1. За шкалою рівня «Задоволеність від матеріальної мотивації», бачимо 47% персоналу на виконавчих посадах задоволені рівнем заробітної плати, серед управлінського складу цей показник вище на 14% та складає 61%, що також є показником на який варто звернути увагу.

2. За шкалою «Зручність графіку роботи», результати високі і серед управлінців, і серед виконавців — 88% та 82%. Отже працівники можуть приділяти достатньо часу для власних потреб, відповідно баланс між роботою та власним життям не порушено, що в свою чергу також впливає на продуктивність колективу.

3. За шкалою «Можливість розвивати вміння та навички», серед управлінського складу це один з найвищих показників серед всього дослідження — 93%. Це говорить про високу відповідальність роботодавця та його вклад у стратегічний розвиток пулу талантів. Що дасть можливість у майбутньому будувати стійкий процес розвитку талановитих співробітників та забезпечить підприємство вмотивованими та відданими працівниками. Серед виконавчого персоналу цей показник нижчий та складає 72%, що також говорить про необхідність змінити підхід до процесу розвитку персоналу.

4. За шкалою «Безпечне та шанобливе робоче середовище» маємо високі показники і серед виконавчого складу працівників, і серед управлінського, 79% і 91% відповідно. Що говорить про ефективно вибудовані процеси, щодо взаємодії у складних ситуаціях, керування конфліктними ситуаціями та під час виникнення конфліктів інтересів.

5. За шкалою «Дружня робоча атмосфера». Також, маємо високі показники на рівні 76% та 89%. Але фактор гарної робочої атмосфери, у значній мірі впливає на плинність кадрів, тому варто звернути увагу на показник серед працівників на виконавчих посадах.

6. За шкалою «Чіткий та прозорий кар'єрний шлях», показник на рівні 87% серед управлінського складу є високий. Серед виконавців він складає 61%, що є досить низьким показником, адже це у значній мірі впливає на відтік потенційно талановитих працівників, які не бачать можливості розвитку у майбутньому.

Стимулювання персоналу на підприємствах включає різноманітні способи і прийоми, спрямовані на мотивацію працівників та підвищення їх ефективності. Підсумовуючи результати даного блоку, є два аспекти, яким необхідно виділити більше уваги, задля подальшого росту та розвитку підприємства, а саме рівень заробітної плати та прозорий кар'єрний шлях.

Дослідження досвіду працівників, який отримують працівники перебуваючи на робочому місці, проводилося на основі чотирьох основних запитань:

- «Мене відзначають, коли я роблю щось особливе для клієнта»;
- «Мене належним чином навчають новим процесам та процедурам»;
- «Мене навчають як надавати клієнтам найкращий досвід»;
- «Я можу самостійно приймати рішення, щодо задоволення потреб клієнтів»;

Аналізуючи аспекти досвіду працівників, маємо результати, що представлені на рис. 3.



Джерело: розраховано автором на основі проведеного анкетування

1. За шкалою «Мене відзначають, коли я роблю щось особливе для клієнта», результати серед працівників — 47% позитивних відповідей, фактично, лише кожен другий співробітник отримує визнання, якщо він прагне зробити для клієнта більше. Серед управлінського складу цей показник складає 61%.

2. За шкалою «Мене належним чином навчають новим процесам та процедурам», результати високі і серед управлінського, і серед виконавчого складу працівників, відповідно 88% та 82%. Що говорить про належним чином побудовані процеси навчання, контролю за існуючими та новими процесами та процедурами на підприємстві.

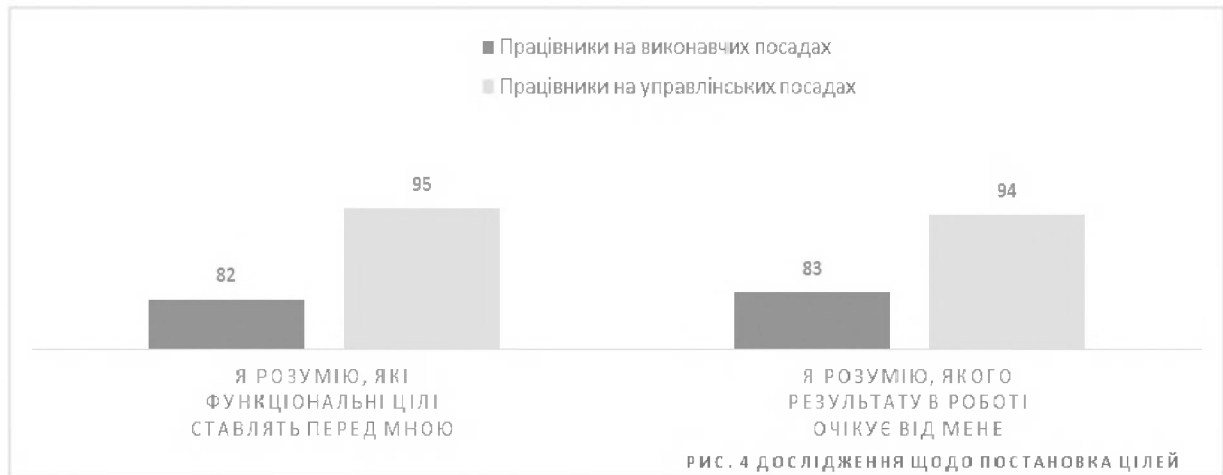
3. За шкалою «Мене навчають як надавати клієнтам найкращий досвід», серед управлінського складу результат 93%, є найвищим показником у всьому дослідженні. Що говорить про якісне навчання управлінського складу. Серед виконавчого колективу працівників по цьому аспекту, є можливості, адже показник позитивних відповідей складає 72%. Що може вказувати на потенційні можливості для покращення в системі навчання та розвитку та внутрішньої комунікації підприємства.

4. За шкалою «Я можу самостійно приймати рішення, щодо задоволення потреб клієнтів». Маємо результат 79% серед працівників управлінського складу, що є високим результатом, тому працівники є самостійними у прийнятті рішень. Серед управлінського складу цей показник також на високому рівні і складає 91%.

Дослідження показало, що такі аспекти робочого досвіду, як визнання, підтримка, навчання та самостійність у прийнятті рішень, суттєво впливають на рівень продуктивності праці, мотивацію та якість сервісу. Відчуття визнання та підтримки з боку керівництва та колег мотивує працівників до досягнення кращих результатів, генерування нових ідей та надання якісного сервісу. Навчання та розвиток навичок сприяють збереженню та задоволенню працівників, що веде до зменшення плинності кадрів, підвищення відданості компанії та покращення сервісу. Чіткі інструкції та знання найкращих практик забезпечують ефективне виконання робочих завдань. Працівники, які

розуміють, як забезпечити найкращий досвід клієнтам, зазвичай працюють продуктивніше, що веде до збільшення лояльності та прибутку. Надання автономії та можливість самостійно приймати рішення робить працівників впевненішими та ефективнішими у вирішенні проблем та задоволенні потреб клієнтів. Впровадження та розвиток цих аспектів робочого досвіду призведе до кращих результатів та успіху компанії.

Останній блок дослідницьких питань охоплював вивчення постановки цілей, їх комунікацію команді та розуміння очікувань, результати представлені на рис. 4.



Джерело: розраховано автором на основі проведеного анкетування

Згідно результатів опитування для управлінського складу показники по шкалам «Я розумію, які функціональні цілі ставлять перед мною» та «Я розумію, якого результату в роботі очікує від мене» — результат 95% та 94% відповідно, що є високими результатами та говорить про чітку побудовану систему постановки, комунікації та відслідковування результатів. Серед працівників на виконавчих посадах цей показник дещо нижчий, але в цілому на високому рівні, та складає відповідно 82% та 83%. Цілі надають працівникам та менеджерам чіткий напрямок та фокус, допомагаючи їм зосередитися на важливих завданнях та завданнях, які приводять до досягнення стратегічних цілей компанії. Цілі можуть служити джерелом мотивації для працівників, оскільки вони надають чітке уявлення про те, що вони мають досягнути, і відчуття задоволення від досягнення цих цілей. Цілі надають основу для оцінки результатів та відстеження прогресу, що дозволяє вчасно вносити корективи та забезпечувати досягнення поставлених цілей. Тому, постановка цілей є критичним елементом управління якістю та результативністю роботи як працівників, так і працівників управлінського складу.

Підсумовуючи результати досліджень, окреслимо основні аспекти на які варто звертати увагу на конкретних підприємствах. До них віднесемо наступні аспекти та фактори ризику, які потребують уваги з боку менеджменту організації.

– *Кадрові ризики*, що пов'язані з підвищенням рівнем плинності кадрів. В сучасних умовах ведення бізнесу в Україні та дефіциті на ринку праці в деяких регіонах країни, цей аспект набирає центральну та ключову роль. Низька мотивація може призвести до збільшення текучості персоналу, що у свою чергу призведе до втрати досвіду та витрат на заміну та навчання нових працівників. Що у свою чергу збільшить витрати на навчання, адаптацію та пошук нового персоналу.

– *Операційні*, погіршення якості обслуговування. Недостатня мотивація працівників може вплинути на якість продукту та обслуговування, що може призвести до втрати клієнтів і погіршення репутації бренду. Недосягнення високого рівня мотивації та залученості персоналу може призвести до незадоволення клієнтів та втрати їх лояльності. Низька мотивація працівників може призвести до зниження продуктивності та ефективності робочих процесів.

– *Репутаційні*, низька мотивація може створювати негативний робочий клімат, що може вплинути на загальну атмосферу в колективі та спричинити конфлікти та напругу. Неспроможність залучити та утримати талановитих працівників може призвести до втрати конкурентної переваги та інноваційного потенціалу.

Ефективна мотивація працівників передбачає мінімізацію ризиків та попередження їх виникнення. Кожна компанія повинна зосередитися на узгодженні своїх цілей з цінностями та

мотиваційними факторами працівників, враховуючи особливості свого бізнесу та трудової діяльності. Оскільки військовий стан в країні перевернув багато аспектів життя, увага зосереджується на нематеріальних мотиваційних факторах, таких як соціальний пакет, управління благополуччям та гнучкий графік роботи. Автор вважає, що оптимальним рішенням для підтримки як компаній, так і працівників, є «мотиваційний портфель інструментів», що поєднує різні матеріальні та нематеріальні стимули. Необхідно забезпечити, щоб основна заробітна плата відповідала ринковим стандартам, а додаткові стимули відзначали досягнення та важливість працівників для компанії. Нематеріальні компоненти, такі як соціальний пакет та статусні заохочення, допоможуть залучити та утримати персонал, знизити ризики негативного робочого середовища та подолати бюрократичні перешкоди у комунікації, особливо великих організаціях.

Висновки. Розроблення компенсаційної політики відіграє важливу роль у ефективному мотиваційному механізмі на підприємстві. При формуванні С&В пакету (compensation and benefits) компанія повинна завжди враховувати задоволення працівників та їхнє ставлення до роботи. Тому стратегія мотивації передбачає визначення двох основних рівнів: збереження внутрішньої мотивації працівника та її підсилення за допомогою зовнішніх інструментів. Важливо зауважити, що серед зовнішніх інструментів мотивації найбільш ефективною є винагорода. Зазвичай і працівники, і роботодавці вважають, що мотивація починається з формування системи компенсації праці. Проте, крім винагороди, існують інші зовнішні фактори, такі як кар'єрний розвиток, безпека на роботі, розвиток персоналу та управління талантами, які можуть бути ключовими для мотивації працівників. Тому для конкуренції на ринку та збереження робочої сили організаціям необхідно розробляти стратегії мотивації працівників. Мотивовані співробітники відчують себе пов'язаними та відданими організації та завжди працюють наполегливо, щоб досягти результатів. Отже, ефективний «С&В» пакет компанії максимально враховує теоретичні підходи та комбінує різноманітні інструменти, які гармонійно інтегруються у філософію компанії та ціннісну модель працівника. При цьому важливо, щоб всі співробітники розуміли бачення та цілі компанії та працювали разом для досягнення спільних цілей.

Висока мотивація співробітників завжди призводить до максимальних зусиль у роботі та сприяє продуктивності. Це може призвести до збільшення обсягу виконаної роботи та зростання доходів компанії.

Дослідження доповнює існуючі наукові знання про рівень залученості та мотивації працівників у сфері ресторанного господарства. Результати дослідження можуть бути використані власниками та керівниками закладів ресторанного господарства для розробки та впровадження ефективних систем мотивації та покращення умов праці, що, в свою чергу, призведе до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Michael Armstrong. Employee Reward Management and Practice. 2nd ed. Kogan Page, 2007.
2. Employee Engagement. *Gallup*. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> [Дата звернення 02 березня 2024].
3. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент. Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. — 210 с..
4. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. 2023. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 16. Вип. 3 (37).
5. Водолажська Т. Сутність поняття «Кадрова політика підприємства». Науковий вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. Серія «Економіка транспортного комплексу». 2014. № 24. С. 55–64.
6. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір. 2019. № 142. С. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.53.378>
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр учб. літ., 2011.
9. Білявський В.М. Оптимізація процесу управління як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економіка». 2021. Вип. 42. С. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>.

10. Сучасні методи мотивації персоналу. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/> [Дата звернення 26 лютого 2024]

REFERENCES

1. Michael Armstrong. (2007). Employee Reward Management and Practice. 2nd ed. Kogan Page.
2. Employee Engagement. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx> (access date: 02/03/2024).
3. Pushkar Z.M. (2017). Kadrovyi menedzhment. Navchalnyi posibnyk [Human Resource Management. Training Manual]. Ternopil: Osadtsa Yu.V.
4. Borshch V. I., Beliakova V. V. (2023). Formuvannia i realizatsiia kadrovoi polityky na pidpriemstvakh Ukraini [Formation and Implementation of Human Resources Policy in Ukrainian Enterprises]. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. Tom 16. Vyp. 3 (37).
5. Vodolazhska T. (2014). Sutnist ponattia "Kadrova polityka pidpriemstva" [The Essence of the Concept "Human Resources Policy of an Enterprise"]. Naukovyi visnyk Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho universytetu. Seriia "Ekonomika transportnoho kompleksu". № 24. S. 55–64.
6. Danylevych N. S., Poplavska O. M., Puzirevska Yu. O. (2019). Motyvatsiia molodykh fakhivtsiv: osoblyvosti, rekomendatsii [Motivating Young Professionals: Features, Recommendations]. Ekonomichniy prostir. № 142. S. 53–65. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.53.378>
7. Kolot A. M., Tsimbaliuk S. O. (2014). Motyvatsiinyi menedzhment: pidruchnyk [Motivational Management: Textbook]. Kyiv: KNEU.
8. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). Upravlinnia personalom: pidruchnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Personnel Management: Textbook for Higher Education Students]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
9. Biliavskiy V.M. (2011). Optyimizatsiia protsesu upravlinnia yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Optimization of Management Processes as a Factor in Increasing the Competitiveness of an Enterprise]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia "Ekonomika". Vyp. 42. S. 30–38. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-42-5>.
10. Suchasni metody motivatsii personalu [Modern Methods of Employee Motivation]. StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/5010042/page:2/> (access date: 26/02/2024).

Stepenko A. Yu. MOTIVATIO AND HUMAN RESOURCES POLICY IN ENTERPRISE MANAGEMENT WITHIN SERVICE SECTOR

Abstract. The article examines the concept of motivation and the process of its formation, the concept of motivation, the importance of motivation in the management system of service enterprises, approaches to staff motivation, including the use of financial incentives, as well as the development of corporate culture and a positive working environment. The aim of the study is to analyze the factors influencing employee motivation and to develop recommendations to improve motivation in service enterprises. A survey of employees in executive and managerial positions was conducted to identify and determine the factors that most influence staff motivation. An analysis of the theoretical and methodological foundations of motivational policy during a period of global instability was carried out. These foundations require in-depth study to create an effective competitive policy for the enterprise. Due to constant changes in the modern business environment, service enterprises face significant challenges in ensuring quality service and meeting customer needs. In modern conditions, employee motivation affects labour productivity and is one of the factors influencing the efficiency of business processes. An effective motivation system impacts the entire personnel management system of the enterprise and activates the personnel potential. It is extremely important for enterprise managers to understand and effectively use modern motivation tools, which will increase the competitiveness of enterprises in a highly competitive environment. The study focuses on examining the impact of various motivational strategies on the efficiency and productivity of employees in service enterprises, providing practical advice and recommendations for implementing an effective motivation system. The research reflects current trends and practices in personnel management aimed at increasing the competitiveness and success of service enterprises.

Keywords: human resource management, motivation, labour efficiency, personnel management, staff incentivization.