

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.014.6:005.6:373.5

ПОГОДЖЕНО  
Декан гуманітарно-педагогічного  
факультету,  
кандидат філософських наук, доцент  
Інна Савицька  
2023 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедрою  
управління та освітніх технологій,  
кандидат педагогічних наук,  
професор Сергій Кубицький  
2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему:  
«Формування системи мотивації персоналу підприємства»

Галузь знань 07» «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Управління персоналом»  
Програма підготовки освітньо-професійна

Керівник магістерської роботи  
кандидат педагогічних наук, професор Кубицький С. О.  
Виконав Безzubov B. B.

Київ – 2023

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

професор С. О. Кубицький

2023 р.

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

*Беззубову Вадиму В'ячеславовичу*

Галузь знань  
Спеціальність  
Освітня програма  
Програма підготовки

07 «Управління та адміністрування»  
073 «Менеджмент»  
«Управління персоналом»  
освітньо-професійна

Тема магістерської роботи: «**Формування системи мотивації персоналу підприємства**» затверджена наказом ректора НУБіП України від «\_\_»  
2023 р. №

Термін подання завершеної роботи на кафедру «\_\_» 2023 р.

Вихідні дані до роботи: закони України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. На основі аналізу наукових джерел визначити сутність мотивації персоналу підприємства.
2. Охарактеризувати змістовні аспекти процесу формування системи мотивації персоналу підприємства.
3. Дослідити стан системи мотивації персоналу медійного підприємства iProspect.
4. Визначити шляхи розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства iProspect.
5. Створити рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства.

Дата видачі завдання «\_\_» 2023 р.

Керівник магістерської роботи  
Завдання прийняв до виконання

Кубицький С. О.  
Беззубов В. В.

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Формування системи мотивації персоналу підприємства»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-професійної програми «Управління персоналом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

**Беззубова Вадима В'ячеславовича**

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 101 сторінці друкованого тексту, магістерська робота містить 5 таблиць і 16 рисунків. Список використаних джерел включає 78 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теорію мотивації персоналу підприємства та охарактеризовано змістовні аспекти процесу формування системи мотивації персоналу підприємства. Визначено послідовність реалізації процесу формування системи мотивації персоналу.

З'ясовано провідні методи мотивації персоналу: економічні і неекономічні. Розкрито різновиди мотивації персоналу підприємства. Описано складові ефективною системи мотивації працівників підприємства. Проаналізовано сутність медіаіндустрії та описано критерії (ознаки) підприємства, що працює в медіаіндустрії. Деталізовано процес формування системи мотивації працівників медійного підприємства.

Другий розділ роботи присвячено дослідженню стану системи мотивації персоналу медійного підприємства. Надано характеристику діяльності медійної агенції iProspect. Описано сутність та характеристики мотивації персоналу медійної агенції iProspect. Розроблено тестовий матеріал і визначено стан системи мотивації персоналу медійної агенції iProspect. З'ясовано основу формування системи мотивації працівників медійної агенції iProspect.

У третьому розділі визначено шляхи розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства. запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників. Запропоновано впровадження технології Talent Management. Обґрунтовано використання квантиметричного підходу під час визначення критеріїв та показників для встановлення стану системи мотивації

персоналу медійного підприємства. Надано рекомендації з питань розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства і описано систему винагороди персоналу: матеріального та нематеріального преміювання Total Rewards.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, медійна агенція, система мотивації персоналу медійної агенції, технологія Talent Management, система мотиваційних стимулів Total Rewards.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## ЗМІСТ

ВСТУП	6	
Розділ 1	Формування системи мотивації персоналом підприємства як наукова проблема	10
	1.1. Теоретичні аспекти мотивації персоналом підприємства	10
	1.2. Характеристика процесу формування системи мотивації персоналу підприємства	20
	1.3. Особливості системи мотивації персоналу медійних підприємств	30
	Висновки до першого розділу	40
Розділ 2	Дослідження стану системи мотивації персоналу медійного підприємства	42
	2.1. Характеристика діяльності медійної агенції iProspect	42
	2.2. Стан системи мотивації персоналу медійної агенції iProspect	49
	Висновки до другого розділу	58
Розділ 3	Шляхи розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства	61
	3.1. Характеристика нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції	61
	3.2. Рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства	71
	Висновки до третього розділу	78
	ВИСНОВКИ	81
	Список використаних джерел	85
	ДОДАТКИ	94

## Вступ

В умовах воєнного стану активізувалися процеси, що характеризуються розвитком людського капіталу як в державі взагалі, так і на кожному підприємстві зокрема. Саме такий підхід, який забезпечує розвиток людських ресурсів, забезпечить сталий розвиток підприємства, особливо в умовах невизначеності. Інвестиції в людський капітал забезпечує високу результативність діяльності персоналу. Зазначене обумовлює створення системи управління підприємством, яка ґрунтується на певній упорядкованій сукупності взаємозв'язаних елементів. Це такі елементи як: стратегічне управління на адаптивних засадах, організаційна культура підприємства та ефективна система мотивації персоналу.

Системоутворюючим ресурсом будь-якого підприємства є персонал. Персонал створює позитивний імідж та репутацію, залучає інші ресурси для успішності життєдіяльності й забезпечує реалізацію місії та завдань діяльності підприємства. Провідним підґрунтям управління розвитком персоналу підприємства є принципи державної політики управління кадрами.

Управління кадрами в медійній індустрії є одним із глобальних завдань розвитку цієї галузі. Взагалі медійна індустрія, як світова, так і українська протягом останніх років мала стабільний позитивний розвиток. Разом із тим, за статистичними даними, в медійних підприємствах спостерігається певна плічність кадрів. Це обумовлено тим, що медійне виробництво і всі пов'язані процеси є працемісткими й потребують залучення персоналу з високим рівнем професійної компетентності. У зв'язку із цим для успішного функціонування медіапідприємства необхідно створити умови для креативності та творчості кожного працівника. Зазначене потребує здійснення обґрунтованого вибору підприємством бізнес-моделі, яка визначатиме пріоритети діяльності та кадрову політику, у т.ч. побудову ефективної системи мотивації персоналу.

Побудова управління медійним підприємством на основі розвитку та мотивації персоналу все більше набуває актуальності в наукових джерелах. Це пов'язано із умовами невизначеності (умови воєнного стану та повоєнного

відновлення) та з пролонгованим трансформуванням медійної галузі. Питанням кадрової політики взагалі й розбудові системи мотивації персоналу підприємства (у т.ч. медійних) присвячені роботи таких авторів: І. Андрейцева, О. Ануфриєва, Т. Балановська, Т. Бурласко, О. Гоголя, Г. Дмитренко, О. Дяків, Л. Заставнюк, А. Кваско, С. Кіршо, С. Кубицький, В. Літвінов, М. Михайліченко, М. Морозова, В. Островерхов, О. Сікун, О. Сухорукова, І. Танасюк, А. Троян та ін. Медіаменеджмент та управління персоналом медійного підприємства є предметом дослідження таких авторів як О. Барзилович, З. Григорова, А. Кваско, Л. Пунчак, О. Сухорукова, Л. Шендерівська та ін.

Діяльність медійних підприємств організовується й підпорядковується чинним нормативним документам. Зокрема, це Закони України «Про медіа» [15], «Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових [45], Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань діяльності медіа та органів юстиції» № 629 від 23.07.2023 р. [42] та інші нормативні акти визначають змістовні аспекти трансформаційного оновлення медійної галузі й запровадження ефективної системи мотивації персоналі медійного підприємства.

Аналіз наукових джерел та нормативного забезпечення діяльності медійного підприємства дає підстави для висновку, що створення дієвої та ефективної системи мотивації сприятиме розвитку людських ресурсів на підприємстві. Разом із тим, цілісному дослідженню формування системи мотивації на медійному підприємстві не приділено достатньо уваги в першоджерелах. На основі аналізу профільних джерел можна підтвердити актуальність даного дослідження. Виявлені протиріччя підкреслюють необхідність дослідження стану мотивації персоналу медійного підприємства та розробки шляхів розвитку цієї системи. Безпосередньо, нами виявлено такі протиріччя між трансформаційними процесами в медійній галузі та необхідністю обґрунтованого вибору бізнес-моделі з відповідною системою

мотивації персоналу; необхідністю використання інформаційно-комунікаційних технологій та творчого підходу для створення медійної продукції і недосконалістю умов та мотиваційних механізмів для безперервного професійного розвитку персоналу медійного підприємства.

Актуальність проблеми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Формування системи мотивації персоналу підприємства».**

Мета дослідження полягає в аналізі стану формування системи мотивації персоналу медійного підприємства в теорії та практиці й в розробці шляхів покращення цього стану.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення таких завдань:

1. На основі аналізу наукових джерел та нормативної документації визначити сутність мотивації персоналу підприємства та охарактеризувати змістовні аспекти процесу формування системи мотивації персоналу підприємства.

2. Дослідити стан системи мотивації персоналу медійного підприємства iProspect.

3. Визначити шляхи розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства.

4. Створити рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи було використано низку теоретичних та емпіричних методів дослідження. Зокрема, аналіз, узагальнення; систематизацію для визначення мети і завдань дослідження; аналітико-монографічний – для аналізу наукових джерел, законодавчих та нормативно-правових актів у сфері управління персоналом медійного підприємства; статистико-економічний – у процесі збирання, оброблення статистичних даних та дослідження сучасного стану ефективності системи мотивації персоналу підприємства.



**Об'єкт дослідження** – система мотивації персоналу підприємства.

**Предмет дослідження** – зміст та технологія формування системи мотивації персоналу підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів.** У ході дослідження було проведено аналіз стану формування системи мотивації персоналу медійного підприємства, розроблено і описано формування ефективно та результативної системи мотивації персоналу. Практичне значення має розроблений інструментарій оцінювання результативності діяльності працівника медійної агенції: кваліметрична (факторно-критеріальна) модель. Модель включає шість факторів та 18 критеріїв і є повністю автоматизованою. У роботі створено рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства, де детально описано використання інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників медійного підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правова документація: Закони України, Постанови кабінету міністрів України, українські й зарубіжні інформаційні джерела, первинна документація, звіти діяльності кадрової служби медійної агенції iProspect й інтерпретовані показники проведених опитувань.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (78 найменувань) і 4 додатки. Загальний зміст роботи викладено на 101 сторінці, включає 5 таблиць, 16 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК НАУКОВА ПРОБЛЕМА

### 1.1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу підприємства

В умовах невизначеності, що обумовлені воєнним станом, особливого значення набувають процеси, що пов'язані з питаннями збереження та розвитку людського капіталу держави.

Зазначимо, спираючись на наукові джерела, зокрема на визначення Українського інституту майбутнього, що людський капітал держави – це певна сукупність компетентностей (знань, вмінь, навичок та досвіду людей), їх економічна та соціальна цінність, їх відповідність існуючим та майбутнім запитам та потребам суспільства (держави) [40].

Людський капітал формується та розвивається на особистісному рівні, мікро- та макрорівнях шляхом внесення певних інвестицій [24]. Безпосередньо, на особистісному рівні такими інвестиціями є набуття знань, умінь, навичок. Зазначене відбувається в умовах формальної та неформальної освіти, професійної підготовки та ін. У наслідок чого людина набуває практичного досвіду, завдяки чому і стає учасником економічних відносин.

Мікроекономічний рівень розвитку людського капіталу характеризується отриманням спеціальності та розвитком професійних здібностей працівників вже в умовах підприємства. За умов ефективної організації праці та процесу управління розвитком персоналу людський капітал може доповнювати фінансовий капітал підприємства. Макроекономічний рівень забезпечується національною системою освіти, професійною підготовкою та перепідготовкою, працевлаштуванням, лікувальною і превентивною медициною тощо [17].

Таким чином, персонал є стратегічним ресурсом підприємства і має економічну цінність як для роботодавців, так і для економіки держави в цілому.

Для розвитку цього ресурсу необхідно створити дієву та результативну систему управління персоналом підприємства в основі якої покладено Концепцію людського капіталу [14; 24]. Зазначена концепція обґрунтовує

необхідність інвестування в розвиток працівників шляхом організації їх навчання як на виробництві (розвиваючи професійну компетентність) так і через перепідготовку (наприклад, отримання другої вищої освіти) та ін. Саме інвестування в розвиток професійних якостей працівників, в їх особистісний розвиток є інвестуванням в розвиток підприємства [24].

На рівні підприємства використовується термін «персонал підприємства». Під *персоналом підприємства* ми будемо розуміти певну сукупність постійних працівників, які мають необхідну кваліфіковану професійну підготовку та (або) які мають досвід практичної діяльності в сфері діяльності підприємства.

Персонал визначає особовий склад підприємства. В основному працівники працюють за наймами і характеризуються певними ознаками, основними з яких є [13]: трудові угоди, як оформлені трудові відносини із роботодавцем; інтеграційне поєднання особистісних та організаційних цілей, наявність таких же інтеграційних якісних професійних характеристик.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства залежить від професійних якостей співробітників, у зв'язку із цим зазначені якості мають економічну цінність. Разом із тим, у розвитку професійних якостей працівників провідну роль відіграє їх мотивація щодо власного розвитку.

Упитання формування системи мотивації підприємства розглядали такі українські науковці як А. Афонін, Л. Бунтовська, Г. Дмитренко, О. Єськов, В. Ігнатюк, А. Колот, С. Кубіцький, О. Крушельницька, В. Літвінов, Д. Мельничук, М. Морозова, Г. Туніна, С. Цимбалюк та ін.

За визначеннями, що наводяться у словниках, мотивація – це те, що спонукає людину діяти. Мотивація персоналу є певним комплексом заходів, що спонукають працівника підприємства виконувати посадові обов'язки на високому рівні й досягати поставлені цілі [65]. Разом із тим, існує і такий термін як «мотивація трудової діяльності». Під ним розуміють обумовлений певними умовами комплекс впливів, що спонукають працівника здійснювати діяльність на робочому місці з найбільшою результативністю. Саме це й сприяє досягненню

цілей роботодавця [20; 21; 50]. Зазначений комплекс впливів направлений на формування розуміння кожним працівником, що за результатами його діяльності та вкладом у досягнення запланованого результату буде певна винагорода. Ми підтримуємо тлумачення поняття «трудова мотивація», що надається в роботах українських вчених [30; 76]. Науковці тлумачать його як стійке бажання працівника задовольнити власні потреби через діяльність на робочому місці. Разом із тим, для того, щоб мотивація була дійсно дієвою, необхідна довіра до неї працівників й усвідомлення кожним своєї ролі у досягненні загального результату дія.

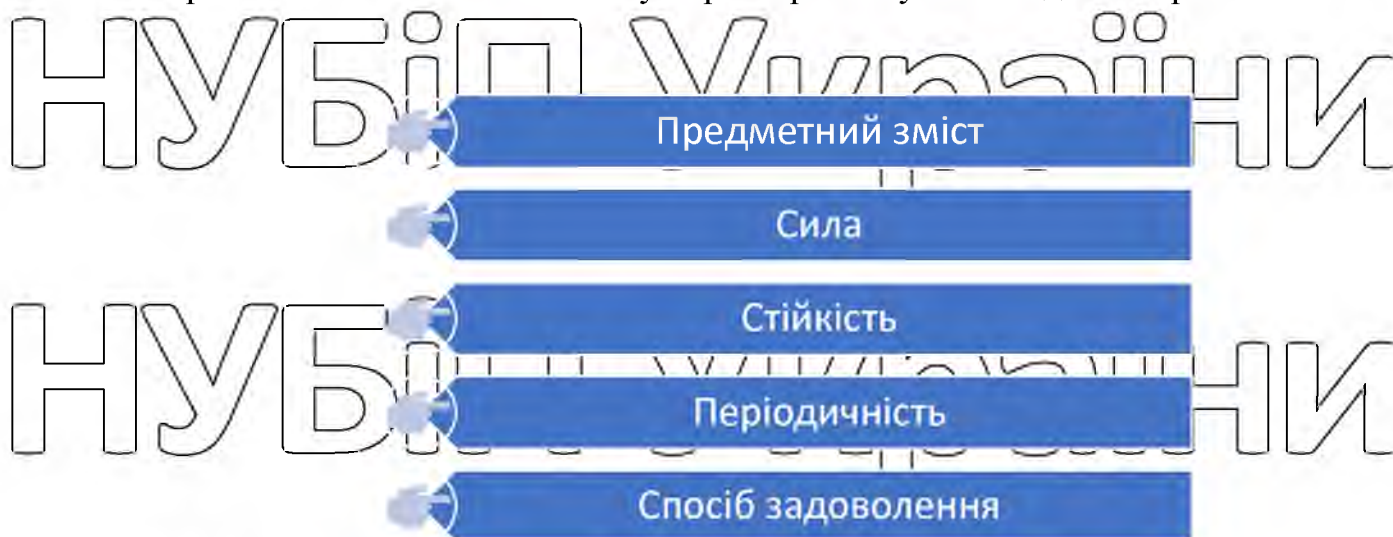
Грунтовний аналіз наукових джерел та обґрунтування сутності мотивації та системи трудової мотивації персоналу підприємства зроблено в роботах В. Літвінова (додаток А). Ми цілком погоджуємося з науковцем, що мотивацію необхідно розглядати як явище через вплив різних чинників на поведінку людини для задоволення виробничих потреб через власні [29; 30]. У роботі С. Прохоровської наведено, що якщо на підприємстві створена дієва система мотивації, то вона у поєднанні цільових установок персоналу із стратегічними завданнями діяльності підприємства забезпечить отримання запланованих результатів [47].

Таким чином, ми під мотивацією персоналу підприємства будемо розуміти систему різноманітних чинників впливу на працівників підприємства з метою стимулювання їх бажання задовольнити власні потреби через трудову діяльність.

Акцентуємо, що підґрунтям мотивації персоналу є задоволення будь-яких потреб людини. Потреби та їх задоволення є рушійною силою впливу на діяльність людини. Потреба – це певна необхідність в чомусь, задоволення якої забезпечить нормальний стан життєдіяльності людини. Це необхідна умова розвитку людини [27].

У літературі зустрічаються різні класифікації потреб. В основному, розрізняють біологічні та соціальні потреби. Зустрічається і така класифікація видів потреб як: матеріальні, духовні, соціальні. Потреби можуть бути

індивідуальні, або групові. Потреби можуть бути усвідомленими чи неусвідомленими. Крім того, виділяють потреби існування (лічання, одяг, їжа, безпека) та потреби досягнення цілей життя (знання, влада, духовне вдосконалення) [6]. Разом із тим, в усіх класифікаціях ключовим є слово «потреби» і само вони мають таку характеристику як наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Характеристика потреб людини**

*Складено автором на основі джерел 25, 26, 27*

Задоволення як провідних так і основних потреб особистості покладено в основу теорій мотивації. Приклади зазначених теорій наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Приклади основних теорій мотивації**

*(Складено автором на основі джерела 59)*

Теорії змісту	Теорії процесу
ієрархія потреб Маслоу, теорія МакКлелланда, двофакторна теорія Герцберга	теорія Скіннера, теорія Врума, теорія справедливості Адама, теорія постановки цілей Локка

У першоджерелах розкриваються декілька напрямів у теоріях мотивації, це теорії змісту та теорії процесу [5; 18; 59]. Зазначені теорії обґрунтовують необхідність мотивування співробітників, й орієнтовані на: теорії змісту – що мотивує працівників, а теорії процесу – як мотивовано

На сьогодні розглядаються і такі теорії мотивації як: первинні теорії, що ґрунтуються на дослідженні досвіду поведінки людини в під час реалізації професійної діяльності; змістовні, що ґрунтуються саме на реалізації потреб життєдіяльності людини; процесуальні, що ґрунтуються на отриманні винагороди працівниками за результатами праці.

В сучасних умовах життєдіяльності особистості найбільшого поширення і використання набула теорія американського економіста, психолога А. Маслоу [34].

Спираючись на ієрархічну систему потреб людини, яка складена Абрахамом Маслоу, можна зазначити, що існують потреби як найвищого так і найнижчого рівнів [34;43]. Для задоволення потреб (у першу чергу потреб найнижчого рівня) людина починає діяти. Тобто необхідність задоволення потреб спонукає людину діяти [27; 43]. Зазначимо рівні потреб:

1. Найнижчий рівень: потреби, задоволення яких необхідно для існування (виживання) людини. Наприклад, задоволення потреб в їжі, воді, відпочинку та ін.

2. Другий рівень описує потреби в безпеці, задоволення яких спрямовано на захист від психологічних, фізичних небезпек тощо.

3. Третій рівень – це соціальні потреби, вони характеризуються відчуттям приналежності до будь-чого (підприємство), або будь-кого, підтримки (група, організація). Для нашого дослідження – це є провідним рівнем, бо саме розвиток персоналу повинен ґрунтуватися на піднесенні цінності життєдіяльності підприємства й відчуття рівня задоволеності від роботи в його колективі.

4. Четвертий рівень потреб – це потреба в повазі з боку оточення, потреба у визнанні. Визнання оточуючими результатів навчання, диплому та ін.

5. Найвищий рівень потреб характеризується самореалізацією, самовираженням. Цей рівень обумовлює акмерозвиток особистості.

Сутністю піраміди є те, що необхідно вирізнити потреби за першістю їх реалізації. Для того, щоб задовольнити другорядну потребу, необхідно реалізувати домінуючу. У межах нашого дослідження для побудови ефективної

системи мотивації персоналу необхідно зацікавити людей, щоб у них було бажання задовольнити потреби підприємства шляхом задоволення їх потреб.

Аналізуючи зазначену класифікацію потреб та наукові джерела в яких описується використання зазначеної ієрархічної системи потреб людини можна констатувати, що будь-яка система (або заходи) мотивації будуть мати позитивний результат тільки у тому випадку, коли орієнтовані на задоволення певних потреб людини.

Разом із тим, системі менеджменту на підприємстві необхідно орієнтуватися на визначені базових потреб працівників та їх задовольнити. Після цього працівники будуть мотивовані досягати більш високих результатів діяльності й переходити на більш високий рівень потреб. Саме це сприятиме ефективному вирішенню виробничих питань. Розкриємо зміст теорій мотивації [5; 18; 20; 27; 59].

Теорія МакКлелланда визначає три основні потреби. Перша – досягнення, обумовлює необхідність досягнення та демонстрації компетентності чи майстерності. Друга – приналежності: потреба належати до якоїсь групи, родинність, приналежності та спорідненості. Третя – влада: бажання контролювати роботу інших чи свою. Потреби людини не є вродженими, вони формуються і досліджуються через життєвий досвід особистості. Усі три групи потреб є у кожній людини незалежно від статі, культурного походження, соціального статусу, віку тощо. Вони впливають на поведінку людини, а їх задоволення сприятиме більшій результативності діяльності.

Теорія Герцберга характеризується двофакторністю. Це пов'язано із тим, що автор теорії виділяє дві групи мотиваторів (чинників), що спонукають працівників до роботи. А саме: чинники, безпосередньої мотивації та чинники опосередкованого впливу. Використовувати зазначену теорію можна для делегування повноважень співробітникам й надання їм більшої відповідальності.

Саме зазначений фактор впливатиме на розуміння того, що за виконання делегованих обов'язків співробітники можуть отримати певну винагороду. Крім того, другий чинник впливає на організаційну культуру підприємства.

Детальніше про організаційну культуру підприємства нами буде розглянуто у наступних підрозділах.

Нами розглянуто теорії змісту, що є певним підґрунтям для формування системи мотивації персоналу підприємства. Разом із тим, для створення дієвої системи мотивації необхідно розглянути і теорії процесу.

Теорія очікування є процесною теорією мотивації. Вона розроблена Віктором Врумом з подальшим удосконаленням Портером та Лоулером. Сутність теорії полягає у тому, що поведінка людини ґрунтується на свідомому виборі моделі поведінки з множинного набору поведінкової альтернативи. В основі

вибору покладено максимізація задоволення і мінімізація негативних емоцій.

Теорія очікувань оперує такими поняттями як: очікування, зусилля, виконання, результати. Під очікуваннями розуміють уявлення про те, що бажаний результат буде отриманий відповідно до закладених зусиль. Крім того, використовується і

такі терміни: інструментальність – як розуміння того, що виконання посадових обов'язків на належному рівні сприяють досягненню бажаного результату і є основним інструментом для отримання винагороди; валентність – як ступінь отримання бажаного результату діяльності: грошей, кар'єри, визнання серед

колег, повага від адміністрації тощо; результат – як підсумок діяльності. Існує два

рівня результатів. На першому розглядаються результати виконання дій (отримана кількість та якість продукту, запропонованих та реалізованих послуг тощо); на другому розглядаються можливі наслідки цієї діяльності, зокрема – це заохочення чи покарання, задоволення чи обурення та ін.

Теорія Скіннера, ще має назву теорія доказу, вона обумовлює ігнорування внутрішніх мотивів людини. Аргументуючи, що люди адаптуються до зовнішніх умов і вчаться змінювати свою поведінку в залежності від умов та важелів переконання як поводитися. В основі покладено адаптацію. Теорія пояснює, що

мотивує добре виконання посадових обов'язків, і пояснює погану поведінку на робочому місці. Це певний механізм впливу на діяльність працівників який оперує підтвердженням, покаранням чи зникненням людини (команди) в діяльності підприємства.



Теорія справедливості Адама, іноді – теорія неупередженості. Відповідно до цієї теорії ситуації упередженості існують, якщо показник витрачених зусиль і отриманого результату або менший, або більший за норму, що прийнята на підприємстві. Відбувається порівняння між працівниками (певний рейтинг).

Отримана винагорода, що отримав працівник у наслідок виконаних дій (посадових функцій), вважається справедливою тільки тоді, коли співвідношення докладених його зусиль і очікуваної ним винагороди є рівним у порівнянні з іншим працівником.

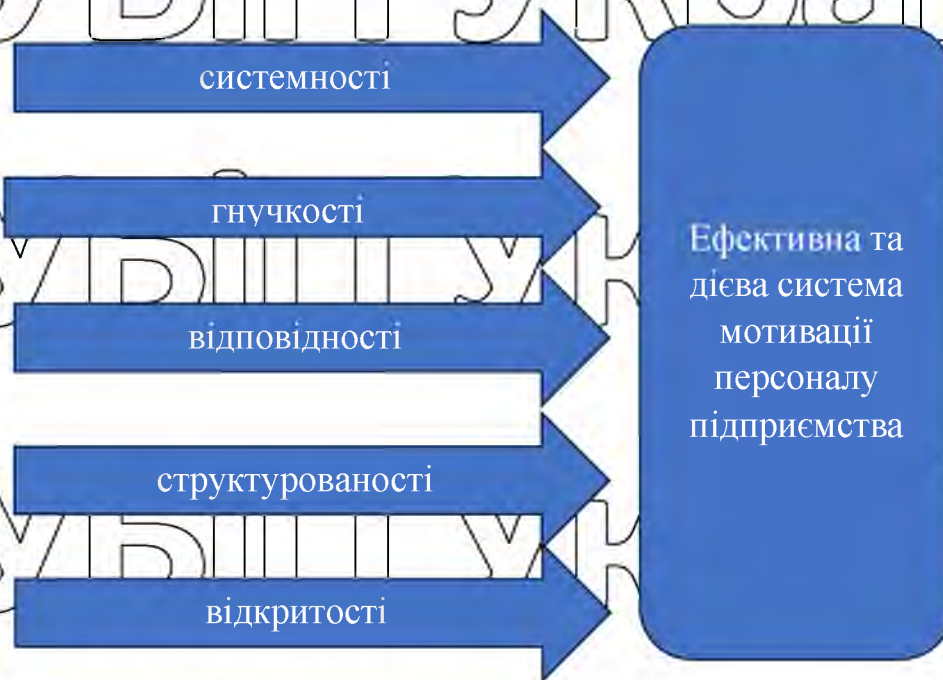
Теорія постановки цілей Локка. В основі даної теорії – концепція цілепокладання. Обґрунтовується, що мотивація працівника буде високою щодо виконання посадових обов'язків якщо цілі діяльності підприємства будуть співпадати з його внутрішніми цілями. Тобто, коли працівник сам для себе адаптував цілі підприємства. Відбувається усвідомлення мети підприємства, що забезпечує високий рівень виконання посадових обов'язків.

Нами розглянуто провідні теорії мотивації, які є інструментом мотивації діяльності працівників підприємства. Знання сутності вищезазначених теорій сприятиме отриманню запланованих результатів діяльності як підприємства так і працівників. Мотивація впливає на як ефективність роботи персоналу так і на розвиток людського капіталу підприємства.

Система мотивації є сукупністю взаємопов'язаних процесів, у наслідок перебігу яких формується психологічний стан людини, що обумовлює її поведінку, активізує діяльність та спрямовує її на досягнення визначеного результату. Безпосередньо, вона є сукупністю впливів як внутрішніх (керівника) так і зовнішніх (задоволення потреб), які надають цілеспрямованість діяльності, орієнтовану на досягнення певних цілей працівника задовольнити свої потреби шляхом розв'язання виробничих завдань.

Система мотивації персоналу підприємства базується на таких принципах які [48] зображено на рис. 1.2. Аналізуючи наведені на рис. 1.2. принципи підкреслимо, що провідним принципом побудови системи мотивації персоналу підприємства є системний. Він передбачає врахування повноти індивідуального

внеску працівника в досягнення запланованих результатів підприємства. Зазвичай аналізуються такі взаємозв'язки як «людина-посада-робота» і «особа-група-колектив». Наступний принцип гнучкості передбачає оперативне реагування системи на зовнішні чи внутрішні впливи на діяльність підприємства, особистості. Принцип відповідності забезпечується використанням таких чинників впливу, які обумовлені кількістю, якістю та вагомістю затраченої праці. Принцип структурованості характеризується поділом заробітної плати на вагомі частини, що відображають той вклад, що було зроблено працівником для досягнення поточних чи кінцевих результатів діяльності підприємства. Останній принцип відкритості обумовлює необхідність прозорості та інформаційної доступності для кожного співробітника підприємства.



**Рис. 1.2. Принципи побудови дієвої системи мотивації персоналу підприємства**

*Складено автором на основі джерел [5-18, 39]*

Аналізуючи наукові джерела, зокрема роботи таких вчених як Т. Балановська, О. Гоголя, А. Колт, С. Кубіцький, А. Троян, С. Цимбалюк, можна стверджувати, що ефективність системи мотивації персоналу залежить від дієвої системи менеджменту підприємства взагалі й системи управління персоналом зокрема. Зазначене пов'язано, у першу чергу, з визначенням місця,

мети та завдань, саме підприємства й узгодження цих позицій в діяльності працівників.

Зазначимо, що діяльність – це спосіб існування людини в оточуючому її середовищі, завдяки якому вона сприймає навколишній світ і водночас усвідомлює, пізнає, змінює його. Унаслідок діяльності відбуваються зміни у

свідомості людини, що приводять до формування її як особистості, відбувається її становлення і соціалізація. А трудова діяльність є різновидом людської діяльності й характеризується тим, що в жорстко фіксованому вигляді й в умовах

обмеженості в часі та в просторі людина здійснює ряд операцій і функцій, що

здійснюються нею на підприємстві. Будь-яка діяльність, у тому числі й трудова,

здійснюється в такій послідовності: виникнення потреби та усвідомлення її в розв'язанні; формування на цій основі мотиваційних засад діяльності;

формулювання мети, структури та способів її досягнення відповідно до

сформованих мотивів, наслідком реалізації яких є отримання реального

результату. Результативність діяльності визначається шляхом співвіднесення

отриманого результату з очікуваним. Отримання запланованого результату

діяльності й отримання задоволеності від цього можливе тільки за умови

вмотивованості виконання певних дій.

У зв'язку із зазначеним, можна зробити висновок про те, що

системоутворюючим фактором діяльності є потреби та необхідність їх

задоволення. Саме потреби є мотивуючим фактором діяльності. Орієнтуючись на

зазначене можна констатувати, що визначаючи потреби працівника й

узгоджуючи їх з потребами підприємства можна забезпечити отримання високих

показників діяльності організації.

Підкреслимо, що в основі системи мотивації персоналу покладено, в першу

чергу, необхідність забезпечення результативності діяльності підприємства, що

ґрунтується на прагненні співробітників задовольнити власні потреби. Тобто,

і  
с  
н

у

є

# НУВІП УКРАЇНИ

## 1.2. Характеристика процесу формування системи мотивації персоналу підприємства

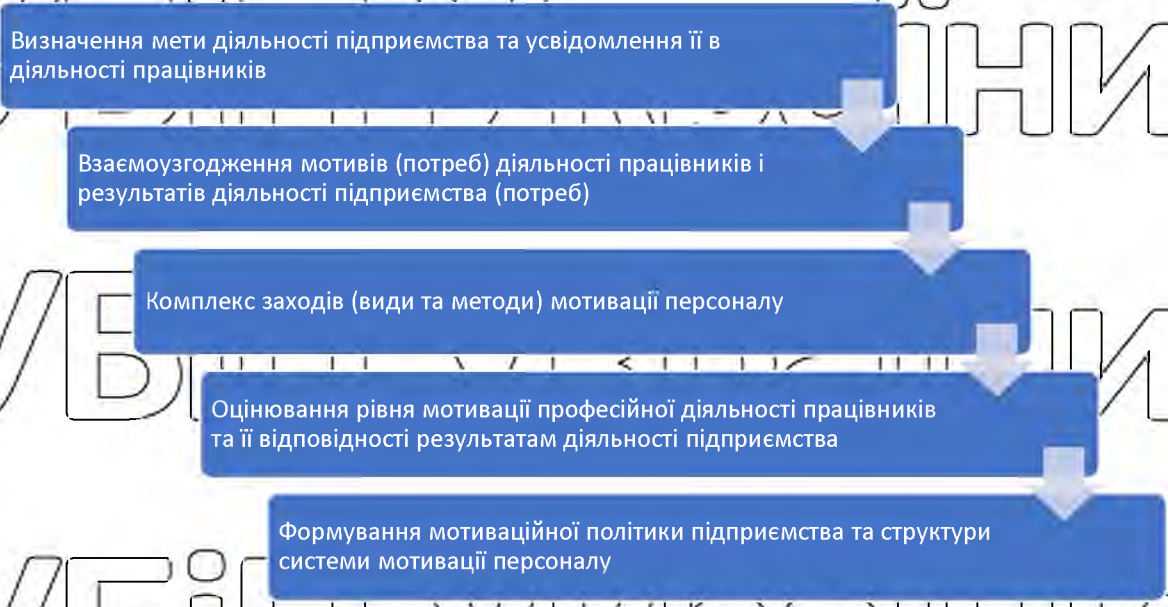
Формування системи мотивації персоналу підприємства є першочерговим завданням для підвищення рівня продуктивності праці. Зазвичай, вважається, що підприємство буде працювати успішно за умов злагодженої роботи команди працівників. Для створення такої команди необхідно побудувати менеджмент підприємства таким чином, де мотивація має провідну роль. Зазначене пов'язано із тим, що стійка мотивація працівників підприємства сприятиме [4;62;64;70]:

- підвищенню якості виробничих процесів й продуктивності підприємства в цілому;
- створенню доброзичливого мікроклімату в колективі, що сприятиме командній роботі;

- зниженню плинності кадрів та підвищенню відповідальності персоналу;
- формуванню стійкої організаційної культури підприємства.

*Система мотивації персоналу, за своєю суттю, є певним комплексом заходів, що забезпечують досягнення мети діяльності підприємства шляхом стимулювання діяльності персоналу.* Аналізуючи наукові джерела можна зазначити, що на сьогодні виділяють такі підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства: адміністративно-технологічний (передбачає деталізацію виробничих завдань, закріплення часу на виконання кожного і заробітної плати); ресурсно-дефіцитний підхід (передбачає методи негативної стимуляції за невиконання функціоналу); програмно-галузевий підхід (передбачає диференціацію робочих операцій за ступені важності і відповідно оплату праці: чим складніше операція – тим вище рівень оплати); ментальний підхід (передбачає використання національних традицій в менеджменті підприємства, у т.ч. й в системі мотивації); «патріархальний» підхід (схожий з ментальним, різниця полягає в тому, що стимули асоціюються з їх носіями: працівниками чи підрозділами); організаційний підхід (передбачає тітку структуровану послідовність виконання робочих процесів з описанням систем

контролю за їх виконанням); соціально-поведінковий підхід (передбачає використання теорії малих груп, певну командну роботу в групах змінного складу); корпоративний підхід (передбачає визнання пріоритетів розвитку кожного працівника, визнання успіху персоналу, стимулами є розуміння належності до підприємства, бажання бути відповідальним за виконувані робочі операції тощо); антропоцентричний підхід (передбачає розвиток людського капіталу підприємства, орієнтований на задоволення потреб як кожного працівника так і організації в цілому). Необхідно зазначити, що описані підходи до формування системи мотивації персоналом не використовуються окремо один від одного. Ефективним є інтеграційне їх застосування. Разом з тим, провідним, в умовах сьогодні, є антропоцентричний підхід, який орієнтований на розвиток кожного працівника підприємства, вдосконалення його професійної компетентності й підвищення якості його життя. Процес формування системи мотивації персоналу має таку послідовність як зазначено на рис.1.3.



**Рис. 1.3. Послідовність процесу формування системи мотивації персоналу**

*складено автором на основі джерел 4;62;64;70*

Мотиваційна політика підприємства [2; 4] забезпечує досягнення глобальних цілей діяльності підприємства через задоволення особистих інтересів працівника. В основі формування мотиваційної політики підприємства є виділення мотивів, які спонукають людину діяти. Зазначимо, що мотивація і

стимулювання – це різні поняття і вони мають різне тлумачення. Ми розглядаємо мотивацію як сукупність факторів, що надають вектор активності особистості. І вони об'єднують всі види спонукань: потреби (нужди), мотиваційні установки (диспозиції), мотиви, зацікавленість, цілі, намагання, ідеали [2; 4]. Виділяють такі основні види мотивації персоналу: матеріальну, адміністративну, моральну.

Матеріальна передбачає залучення персоналу до прибутків. Зокрема, це пряма мотивація через цінні подарунки, премії (використання механізму відрядної оплати праці,) та непряма мотивація через організацію проїзду на підприємство, харчування, надання пільг на отримання житла чи лікування або відпочинок

тощо. Адміністративна мотивація забезпечується дисциплінарною відповідальністю персоналу шляхом використання різних форм дисциплінарних заохочень: зауваження, догана, звільнення тощо. Моральна форма мотивації

ґрунтується на системі оцінювання професійних якостей працівників та їх професійних здобутків. В основному, це престижність роботи на підприємстві, формування відчуття власної потреби працівників. Формується певний імідж підприємства, де в пріоритеті є можливість кар'єрного зростання; організація гнучкого графіка праці кожного, надання права голосу під час ухвалення важливих для підприємства рішень тощо.

Аналізуючи першоджерела можна дістатися висновку, що на практиці застосовуються такі форми мотивації персоналу:

*економічні* (прямі та непрямі), зокрема, система пільг для працівників як оплата путівок та лікування, оплата навчання, премії, доплата за вислугу, надбавки, пакет соціального страхування тощо;

*неекономічні*, зокрема, гнучкий графік роботи, кар'єрне зростання, участь в ухваленні рішень тощо.

У попередньому підрозділі нами було описано, що пріоритетами діяльності працівників є задоволення їх потреб. Разом із тим, задоволення потреб є певними мотивами діяльності. У науковій літературі [1; 26; 23] розрізняють внутрішні та зовнішні мотиви. До внутрішніх відносять отримання певного емоційного задоволення від того, що людина має, або робить. А до зовнішніх мотивів

відносять прагнення людини володіти речами, які їй не належать. Крім того, вважається, що внутрішні мотиви обумовлені прагненням людини до самовдосконалення, самореалізації, заняття творчістю тощо. Зовнішні мотиви пов'язані з певними матеріальними винагородами, наприклад, грошовий вимір чи кар'єрне просування, підвищення соціального статусу чи добробуту працівника та ін.

У першоджерелах виділяють такі фактори мотивації персоналу підприємства як зовнішні та внутрішні мотиви. Наприклад, професійне зростання (навчання), фізичний стан та рівень свідомості й освіченості особистості, вплив зовнішніх чинників, психологічний клімат в колективі тощо.

Також, можна зазначити і такі мотиви діяльності працівників підприємства, які за певних умов відносяться як до зовнішніх так і до внутрішніх мотивів:

- самоствердження: прагнення досягти певного соціального статусу;
- ідентифікація: бажання відповідати певним визначеним нормам, уподібнення з іншою людиною, групою на основі емоційного зв'язку;
- влада: мали право керувати кимось або чимось;
- процесуальний зміст: бажання мати престижну роботу, матеріальні блага та ін.;
- саморозвиток: бажання досягти особистісного зростання, мати задоволення від розкриття внутрішніх потенціалів та їх реалізації;
- афіліація: бажання належати до певної групи, де визнають та підтримують емоційно значущі для особистості стосунки;
- визнання: закріплення високого статусу особистості в оточуючому середовищі (групі, родині, організації).

Підкреслимо, що продуктивним буде така мотиваційна політика підприємства, де відбувається узгодження потреб (мотивів) діяльності працівників з потребами (очікуваними результатами) підприємства. Тобто, побудова системи мотивації працівників підприємства на принципі оптимального співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів. На рис. 14, наведено кількість різновидів мотивації працівників підприємства [19; 64].



**Рис. 1.4. Різновиди мотивації персоналу підприємства**

*Укладено автором на основі джерел 19;64.*

Схарактеризуємо ще й такий метод мотивації як матеріальне (економічне) стимулювання. Зазначений метод включає, у першу чергу, те що працівник здійснює оцінку своєї праці (здійсненого внеску) в загальний результат діяльності підприємства у відповідності грошової суми, яку він отримує за свою працю. По-друге – це можуть бути премії чи отримання певних грошових бонусів до зарплати (наприклад, відсоток від проданого товару чи послуг, залучення клієнтів тощо). Але, матеріальне стимулювання може ще мати і, наприклад, покриття лікування (наявність медичної страховки чи лікарняні виплати) чи щорічне безкоштовне для працівника медичне обстеження; оплата абонементу в басейн чи спортзал; корпоративний транспорт чи компенсація проїзду до місця роботи; додаткові грошові бонуси: до ювілею, до дня народження, до пенсії, до народження дитини тощо.

Разом із тим, необхідно зазначити, що описані методи як матеріального (економічного) стимулювання і нематеріального стимулювання тільки у своїй інтеграції, можуть забезпечити отримання бажаного ефекту: високої продуктивності діяльності працівників підприємства. Бо вони є своєрідними механізмами, за допомогою яких реалізуються мотиви. Почергове їх використання стимулює різноманітні мотиви, які зумовлюють поведінку людей й сприяють отриманню запланованих результатів діяльності. У кожного працівника є свої як першочергові так і другорядні мотиви. Це обумовлюється багатьма факторами, в основному пріоритетами та ціннісними орієнтаціями



життєдіяльності особистості. Також, значення має і кваліфікація, і посада, і рівень соціального статусу особистості.

Найчастіше, провідний мотив визначається посадою та рівнем кваліфікації працівника [27; 35; 75]. Цікавою є статистика мотивації щодо трудової діяльності, що наводиться в мережі Інтернет. Також саме: респондентів (пересічних громадян) запитали, якщо Ви будете мати достатню кількість ресурсів для задоволення Ваших потреб, то чи працювали б Ви?

Відповіді розподілилися таким чином: 20 % респондентів не мають бажання працювати; 26 % – будуть працювати, якщо буде цікава робота; 13 % – будуть працювати, щоб не бути самотніми і бути в організації; 32% – для саморозвитку та самовдосконалення і 9 % – якщо праця буде приносити задоволення. Крім того, як провідний мотив діяльності гроші визначають лише 12 % респондентів; задоволеність від результатів діяльності 37%; славу – 45 %; влада – 6%.

Аналізуючи зазначену статистику можна зробити висновок, що ефективною буде така мотиваційна політика підприємства, яка поєднує в собі і матеріальну (економічну) і нематеріальну форму мотивації. Зазначимо провідні позиції: премії, надбавки до зарплати як відсоток від продажів, пільги, діюча система знижок на послуги (продукти) підприємства та інші додаткові грошові виплати; похвала (подяки, грамоти) за успіхи, публічне визнання, безкоштовне для працівника підвищення кваліфікації, участь у професійних конкурсах, можливість користуватися привілеями (закордонне стажування, комфортні умови праці, участь в ухваленні стратегічних рішень тощо). Як приклад, можна навести такий мотиваційний пакет, що враховує такі чинники як вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та потреби працівника, опис завдань з врахуванням системи стимуляції виконання. Підкреслимо, що це забезпечить як підвищення лояльності працівників так і сприятиме формуванню злагодженої та ефективної команди.

Але, ефективний вплив має і система штрафів та покарань. Наприклад, запізнення на роботу чи невиконання обсягу роботи у встановленні терміни чи

негативні відгуки споживачів – накладають позбавлення преміальних виплат чи введення «штрафного» тарифу тощо.

Зазначимо, що система мотивації працівників підприємства обов'язково повинна включати такі підсистеми як: оцінка трудового внеску працівника; організація оплати праці, систему, соціальні програми, що діють на підприємстві, менеджмент якості, зворотній зв'язок з працівниками щодо результатів діяльності як самого підприємства так і кожного співробітника.

Ураховуючи зазначене можна зробити висновок, що ефективна система мотивації персоналу підприємства ґрунтується на певних вимогах, врахування яких забезпечує результативність діяльності самого підприємства. Це такі вимоги як:

- визначення і задоволення потреб та інтересів як окремого працівника підприємства так і робочих груп в трудовому колективі;
- створення позитивного іміджу підприємства для почуття гордості працівників та поваги до робочого місця;
- залучення працівників до ухвалення стратегічних рішень та ін.;
- формування змішаної системи мотивації (матеріального та нематеріального стимулювання) на підприємстві.

Саме врахування вищезазначених позицій сприятиме успішності життєдіяльності кожного працівника, що сприятиме реалізації поставлених цілей та завдань підприємства й забезпечить зростання виробничо-фінансових показників. Крім того, така система сприятиме профілактиці психологічного та емоційного вигорання працівників, зростанню їх продуктивності. Як основний результат побудови мотиваційної системи на вище-перелічених вимогах можна зазначити створення комфортного та сприятливого мікроклімату в колективі й формування позитивної репутації й привабливого іміджу підприємства.

Вважаючи, що людські ресурси є основним пріоритетом підприємства, то формуючи систему мотивації персоналу необхідно визначити і такий показник як інтегральну продуктивність. Зазначене ґрунтується на таких вимогах щодо організації діяльності як: складений перелік посадових обов'язків, створені

умови праці, чітко визначений результат (та критерії його оцінювання), залучення кожного працівника до ухвалення рішень для вирішення виробничих питань (може як власна автономія в певних межах), чи групова автономія (командна робота), налагоджена система контролю зі зворотнім зв'язком від працівника про стан виконання чи здійснення будь-якого процесу, описана процедура оцінювання як кінцевого результату так і вкладу кожного працівника в його отримання, оговорена система винагороди праці. Схемотично зазначені вимоги представлено на рис. 1.5. Підкреслимо, що саме у такій сукупності організація діяльності працівників підприємства буде приносити їм внутрішнє задоволення й сприяти якісному виконанню запланованому обсягу робіт.



**Рис. 1.5. Складові ефективної системи мотивації працівників підприємства**

*Складено автором на основі джерел 28;32*

Основою успішності життєдіяльності підприємства є організаційна культура. За Е. Штейном, організаційна культура є єдиною, насправді важною справою, яку виконує керівник, це утворення культури організації і управління її розвитком. Підкреслимо, що організаційна культура і культура управління підприємством взаємопов'язані питання, особливо під час формування системи

мотивації персоналу. Без цього неможливо забезпечити ефективне виконання посадових обов'язків персоналом [33; 57; 78]. Розглянемо змістовні аспекти організаційної культури підприємства та її вплив на мотивацію персоналу [60; 61; 63].

За словниками, культура – як певний набір правил, норм, форм поведінки працівників, що прийняті на підприємстві [51]. Адаптуючи тлумачення поняття визначити її сутність таким чином: культура є складним цілим, що містить у собі знання, вміння та навички набуті працівниками під час роботи на підприємстві,

п

р Культура є результатом колективної взаємодії працівників, але вона відбувається за умов керівництва лідера. Спираючись на тлумачення поняття «культура», зазначимо, що основними структурними елементами організаційної

культури є загальновизнані та усталені на підприємстві цінності, норми, традиції. Характеристикою її є те, що її дотримуються всі працівники, як кожний так і група, так і керівники підприємства. Використовуючи організаційну культуру, яка є основою діяльності підприємства, лідер веде «від успіху до успіху».

Управлінська культура забезпечує культуру успіху підприємства. Але, на думку

Ю. Птейна, лідерство і культура, за своєю суттю є двома сторонами однієї монети. Зазначене забезпечує високу результативність та продуктивність діяльності та постійний позитивний розвиток. Це пов'язано із тим, що відбувається

мотивоване виконання плану діяльності підприємства й постійне отримання запланованих результатів. Діяльність працівників стає більш мотивованим.

Мажок, у провідних джерелах, зазначається, що поведінка керівника лише частково формує організаційну культуру. Вона є складним утворенням і є сукупністю таких явищ, як: переконання, відносини, норма поведінки і цінності підприємства, які є спільними для всіх працівників та керівництва [6].

л Разом із тим, зазначається, що організаційна культура буде дієвою тільки у тому випадку, коли буде адаптуватися в мінливих умовах сьогодення. Акцентуючи на зазначеному підкреслимо, що керівникові необхідно постійно

і

с

пам'ятати, що на підприємстві працюють люди, які є носіями організаційної культури підприємства. Вони її розвивають під час реалізації посадових обов'язків: по-своєму будують відносини як з клієнтами так і між собою, у цьому зв'язку примножують традиції підприємства.

Організаційна культура підприємства має такі складові [2; 66]:

– ступінь задоволення запитів/потреб споживачів послуг (позитивні відгуки);

– бренд підприємства, його репутація, сформований імідж (історія, традиції, регулярність презентації підприємства тощо);

– рівень розвитку інфраструктури (комфортність приміщень, обладнання робочих місць, наявність зони відпочинку, спортивний комплекс, басейн тощо);

– статус підприємства (приналежність, позиція у рейтингу тощо).

Підкреслимо, що концепція культури в організації життєдіяльності підприємства забезпечує успішність його життєдіяльності. Регулярний аналіз стану організаційної культури сприяє виявленню проблемних позицій, її вирішенню. Крім того, запровадження такої концепції сприятиме запровадженню інновацій, певних змін та покращить мотиваційний аспект діяльності персоналу.

Організаційна культура є стратегічним ресурсом розвитку персоналу підприємства. Саме усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти персонал підприємства й спланувати таку систему мотивації яка буде стимулювати кожного на результативну діяльність. А формування системи мотивації на цій основі допоможе зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку й обрати необхідні стимули для ефективності діяльності й сприятиме більш результативної та ефективної спроможності підприємства сьогодні та у майбутньому.

Таким чином, нами розглянуто характеристику процесу формування системи мотивації персоналу підприємства, проаналізовано сутнісні складові цього процесу та виокремлено складові ефективної системи мотивації працівників підприємства.

## Особливості системи мотивації персоналу медійних підприємств

Розвиток індустрії медійних послуг, особливо в умовах невизначеності, обумовив зростання вимог до продукції та засобів дистрибуції медійних підприємств. Актуальними постали питання реорганізації як самого підприємства і системи управління ним, так і системи мотивації персоналу. Зокрема, постали питання забезпечення якості та результативності діяльності працівників. Зазначене і активізувало процес трансформації системи мотивації персоналу медійного підприємства. Спираючись на першоджерела розглянемо характеристику діяльності як самого медійного підприємства так і його персоналу.

У словнику зазначено, що у комунікації медіа (іноді медія), утворилося від англійського слова media чи від латинського – medium. Дослівно має переклад – посередник. За сутністю є певним засобом, що передає, зберігає та відтворює інформацію. Медіа має призначення для повідомлення інформації через просторові, часові або через інші перепони [6]. Існує певна історія становлення та розвитку медіа (додаток Б). Разом із тим, сьогодні поняття «медіа» тлумачиться як певні технічні засоби чи канали комунікації (радіо, інтернет, телебачення) або поширення знімних носіїв інформації, що формують особливе середовище комунікації [6]. Найпопулярнішими вважаються електронні медіа, що пов'язано з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Зокрема, вони використовують комп'ютерні та мережні технології.

В умовах сьогодення медіа виконує функцію середовища для комунікації. Безпосередньо, через певні тексти та їх зміст, що формує цінності, переконання, передає ідеї чи думки. Саме цей аспект створює зв'язок каналів медіа із соціумом, виникає таке утворення як інтегроване медіасередовище. Але, медіа розглядають і не тільки як канал комунікації, хоча більшість медіапідприємств у своїх статутах визначають себе як комунікаційні агенції.

Поняття «медіа» розглядають як інтегровану галузь, що об'єднує в собі інформаційні (цифрові) технології з телекомунікаціями, масовими медіа та ринок праці (робочі місця) [37].

Взагалі, медіа, за сутністю, є інтегрованим явищем і виступає як певний соціальний комунікатор, що об'єднує в собі і комунікаційний процес і комунікативне середовище [37].

У науковій літературі наводиться певна класифікація медіа. Зазначена класифікація наведена у табл. 1.2.

**Класифікація медіа за певними ознаками**  
складено автором на основі джерела [37]

За формою подання інформації і носіями	За засобами передачі інформації	За каналом сприйняття	За чисельністю аудиторії медіа
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рукописні документи (рукописи, листи, картини, партитури, скульптури тощо);</li> <li>- друковані видання (книги, газети, журнали, картографічна і образотворча продукція, реклама тощо);</li> <li>- аналогові аудіо і відеозаписи;</li> <li>- цифрові (цифрові аудіо і відеозаписи, web-сторінки, електронні видання, комп'ютерні програми і ігри)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- масові заходи;</li> <li>- рекламоносії (від прадавніх дошок оголошень до сучасних рекламних 3D конструкцій);</li> <li>- друк;</li> <li>- пошта і телеграф;</li> <li>- радіо;</li> <li>- телебачення;</li> <li>- телефонний зв'язок;</li> <li>- мережа Інтернет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- візуальні;</li> <li>- аудіальні;</li> <li>- аудіовізуальні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мікромедіа (1 – 100 осіб);</li> <li>- мезомедіа (100 – 100 тис. осіб);</li> <li>- масмедіа (більше 100 тис. осіб).</li> </ul>

Аналізуючи наведені класифікації можна зробити висновок, що найбільш деталізованою є класифікація за формою подання інформації і носіями. Разом із тим, необхідно зазначити, що поняття «медіа» не є тотожним поняттям «засоби

масової комунікації» (ЗМК) і «засоби масової інформації» (ЗМІ). ЗМК розглядаються як канали, засоби й способи в їх сукупності для відкритої та публічної передачі будь-якої інформації на величезній території від комунікатора (передавача) до реципієнта (масової (великої) аудиторії), наприклад до соціальної групи [25]. ЗМІ є мережею установ (організацій), які, за своєю суттю, є організаційно-технічними комплексами. Призначення яких збір, обробка та відкрита публічна передача інформації на розсереджені, але також великі аудиторії і на величезні території [38]. Ми підтримуємо точку зору науковців, які зазначають, що всі ці три поняття об'єднують тільки одне явище – медіапростір. Під яким розуміють простір, в якому формується, поширюється і відтворюється культура інформаційного суспільства за допомогою ЗМК і ЗМІ.

Для нашого дослідження актуальним є прикладний аспект медіа – це медіаіндустрія. Саме там відбуваються такі: операції створення, обробки контенту (сукупність тексту, звуку, зображення, відео); перенесення контенту на необхідній медіаносій; поширення контенту через відповідні медіаканали. Медіаіндустрія є частиною економіки будь-якої країни і має вплив на розвиток економічних процесів. За статистикою, медіаіндустрія виготовляє від 2 до 4 % світового валового продукту [8]. Взагалі, змістовно, поняття «індустрія» розглядається як сукупність організацій (підприємств), які є залученими до виробництва та дистрибуції медійних продуктів або медійних послуг на національному, регіональному або світовому ринку, що спрямовані на задоволення інформаційних, соціальних та інших потреб споживачів. Крім того, відбувається формування та забезпечення стійкого розвитку зазначених потреб за допомогою комодифікації контенту та/або аудиторії [37].

Загальновизнаними є критерії (ознаки) підприємства, що працює в медіаіндустрії [37; 38]. А саме:

- систематичне регулярне масове виробництво та просування медійного продукту на маркетингових засадах;
- формування організованого посередництва між контент середовищем та масовою аудиторією;



– створення споживчої (культурна сфера) та мінової (медіасфера) вартості, комерціалізація комунікаційної діяльності;

– набуття та поглиблення професійних компетентностей учасників процесу створення та поширення медійної продукції;

– надання контенту форми, необхідної для ефективної комунікації;

– пріоритетність авторського права.

Взагалі провідними ознаками індустріального виробництва медійних товарів чи медійних послуг є використання високопродуктивних інформаційних (цифрових) технологій для їх виробництва та для їх розповсюдження. Крім того, використовується промисловий дизайн, масовість, комерціалізація.

Розглянемо характеристику медійних підприємств та які є їх організаційно-правові форми. Спираючись на довідники зазначимо, що медійним підприємством є певна організаційно-господарська одиниця, що здійснює підприємницьку діяльність у медіасередовищі і має права юридичної особи та комерційні цілі.

Іноді в літературі та інтернет-джерелах зустрічається термін медійна організація. Медійне підприємство та медійна організація майже тотожні поняття, різниця полягає в тому, що медійне підприємство здійснює лише підприємницьку, комерційну діяльність, а медійна організація ще здійснює і громадську діяльність у медійній сфері. Медійне підприємство не здійснює громадської діяльності [6]. Так, медійними організаціями в Україні є редакції друкованого засобу масової інформації, телеканали, інтернет ЗМІ та ін. Але і медійне підприємство і медійну організацію об'єднує виробництво медіа продукту.

Під медіа продуктом (медійним продуктом) розуміють певний інформаційний матеріал, зазвичай - це повідомлення, що створено на основі електронних ЗМІ, ЗМК, з використанням засобів телефонії, радіо, телебачення, мережі Internet тощо [38]. За сутністю медіапродукти – це реальні види медіаповідомлення, їх номенклатура, що рухаються разом з носієм. Вони представляють профільну інформацію про спеціалізацію фірми виробника.

Такою інформацією можуть бути, наприклад, рекламні ролики чи плакати, радіопередачі чи телепередачі, кінофільми чи анімаційні фільми, книги чи газети. Медіапродукти можуть бути різної форми, мати будь-яку медіаупаковку.

Узагальнюючи зазначене підкреслимо, що медіа розглядається і як знакове середовище, та як посередник, призначення якого структурування і організація людського мислення, формування їх досвіду. Тобто, це вся сукупність ЗМІ і ВМК, які пов'язані із символічним опосередковуванням мислення людини. Еволюція медіа, яка має шість етапів становлення представлена на рис. 1.6.

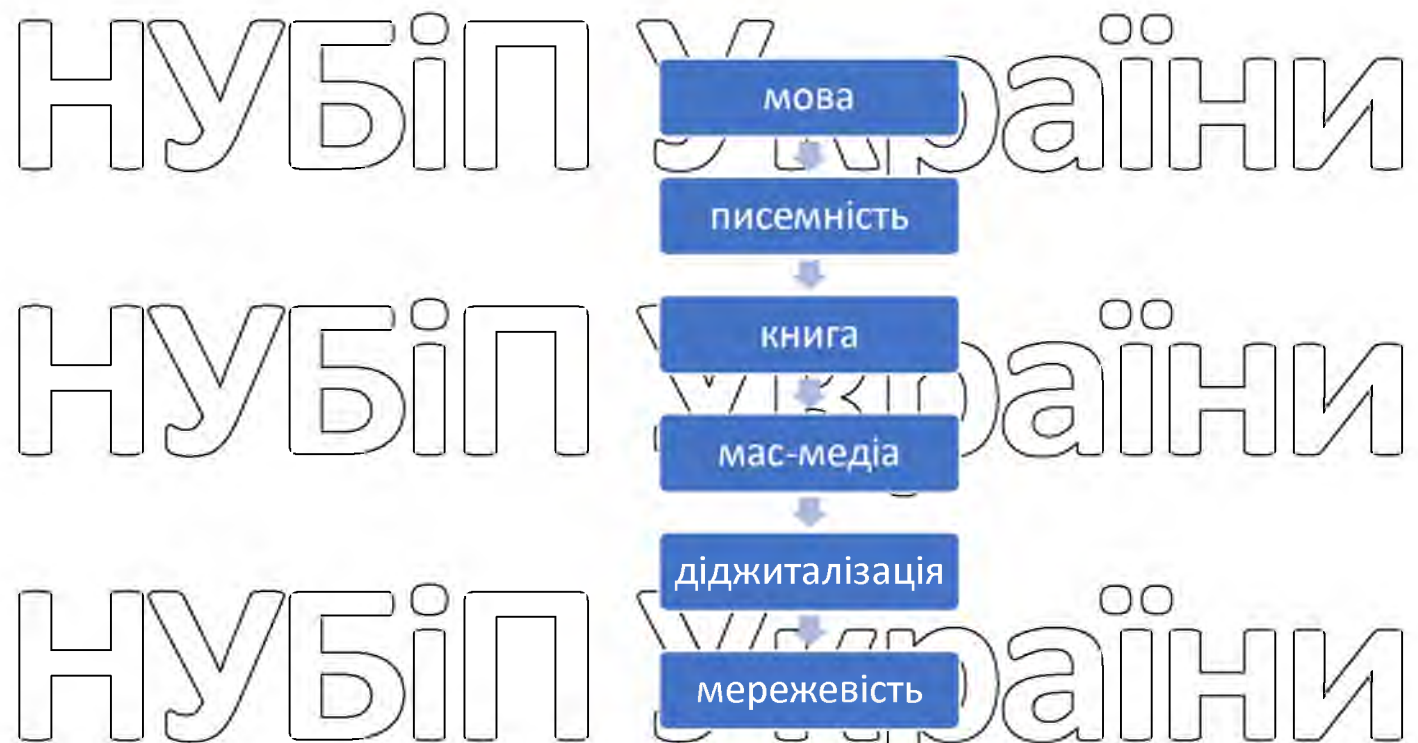


Рис. 1.6. Етапи еволюції медіа

*Складено автором на основі джерела 38*

Для зокремлення особливостей системи мотивації працівників медійних підприємств необхідно проаналізувати бізнес-моделі, що використовуються підприємствами галузі медіаіндустрії.

Спираючись на першоджерела, можна визначити такі найпопулярніші бізнес-моделі, які є дієвими, особливо в умовах невизначеності [3, 11; 68]:

Бізнес-модель «Платформа». Характеризується орієнтацією на цінність бренду та його підвищення. Відбувається це через представлення медійних продуктів на інших платформах (каналах зв'язку). Платформи можуть належати

або самому підприємству, або його партнерам. Прикладом може служити монетизація. Наприклад, плата за перегляд реклами або у вільний час, або взагалі не переглядати. Також, прикладом є відтермінованість комерціалізації. Сутність її полягає в тому, що спочатку пропонується безкоштовний термін використання продукту, або послуги (пропонується використання у повному обсязі), а потім за це пропонується заплатити. Наприклад, безкоштовно – частина (фрагмент) матеріалів, а повнотекстовий зміст – за підпискою, чи оплатою.

– Бізнес-модель «Цільова». Вона має ще назву як таргетингова реклама. В її основі покладено аналіз цифрового контенту вподобань користувачів медійного продукту. Аналіз пропонованого у рекламі товару та його затребуваність є в основі концептуального підґрунтя цієї моделі – це концепція про істинну цінність реклами для певної аудиторії. Тобто, відбувається сегментація ринку та виокремлення цільової аудиторії потенційних споживачів товару чи послуг.

– Бізнес-модель «Омні-бренд» передбачає диверсифікацію. За сутністю, це відбувається розгалуження корпоративної власності медійного підприємства через залучення нових потоків доходу. Прикладом може бути використання медійним підприємством декількох напрямів монетизації: прибуток від реклами, продаж продуктів як віртуальних так і реальних, надання їх в оренду тощо.

– Бізнес-модель «Членство» ґрунтується на розробці преміум переваг продуктів та послуг підприємства. Тобто, послуги та продукти доступні лише тим користувачам (споживачам), які є членами певного товариства: клубу чи структури. Такі користувачі готові сплачувати за членство та мати доступ до спеціалізованого контенту, бізнес-тематики (професійні потреби) чи культурні (розважальні) послуги. Модель ґрунтується на відчутті статусності, можливість долучитися до бажаного ком'юніті.

– Бізнес-модель «Пропозиції» передбачає створення такої моделі, яка буде залучати доходи там, де інші моделі не працюють. Зокрема, це використання нових цифрових платформ, що надає оперативний доступ до контенту та його

персоналізацію, використання рекомендаційного (персоналізованого) сервісу надання послуги чи створення медійного продукту.

– Бізнес-модель «Глобалізатор». Зазначена бізнес-модель є інтеграційно-інноваційною і об'єднує в собі метадані та сегментацію як ринку так і користувачів послуг, розроблення персоналізованого контенту (продукту), який буде мати попит як на регіональному так і на міжнародному рівнях. Необхідно,

на наш погляд, як приклад використання цієї моделі навести всесвітньо відому компанію Netflix (американський провайдер медійних послуг). Так, як зазначається в джерелах, компанія на початку своєї діяльності (1997 рік

заснування) розвивалася виключно в Сполучених штатах Америки. Первинною бізнес-моделлю Netflix було орендування та продаж DVD поштою, а у 2012 її продуктами (послугами) користувалися 61 мільйон потокових абонентів, що мешкають в інших країнах (40 країн). Це близько 18 % від загальної кількості її

абонентів [37; 69]. Щорічно цей показник, завдяки використанню бізнес-моделі «Глобалізатор», зростає. Так, вже у 2019 році кількість передплатників компанії Netflix була – 158,3 мільйонів осіб, а у 2020 році кількість користувачів послуг компанії охоплював 190 країн світу і мав 200 мільйонів абонентів. За часи

пандемії їх кількість збільшилася майже вдвічі. Зазначена динаміка є позитивною і вона сприяла переведенню компанії на самофінансування проектів. Підвищення цінової політики користувачами сприймається як розробка більш якісного та різноманітного контенту. Необхідно зазначити, що в Україні корпорація Netflix з'явилася у 2013 році й зареєструвала торгіву марку Netflix Україна та викупила

домен netflix.ua [6]. На початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, 6

березня 2022 року Netflix призупинив роботу на знак протесту. 23 березня російське ЗМІ повідомило, що видалено додаток Netflix на App Store та Google Play для їх користувачів. За словами представників компанії у квітні 2022 року, через вихід з росії Netflix втратив 700 000 платних підписників [77]. Разом із тим,

для українських споживачів було зменшено вартість послуг. Зазначене підкреслює високий рівень корпоративної та організаційної культури підприємства. Отже, компанія Netflix є яскравим прикладом використання

зазначеної бізнес-моделі, де простежується відмова від використання традиційних стратегій інтернаціоналізації контенту. На перший план виходять демографічні та культурні відмінності, високі етичні та моральні цінності й концентрація на виявленні глобальні спільноти-споживачів та орієнтація на їх потреби та запити.

Аналізуючи наведені моделі можна визначити, що вони в своїй структурі мають такі ключові позиції, як: цільова аудиторія (її визначення, виявлення уподобань та запитів, налагодження з нею зв'язків), ціннісні орієнтації, канали дистрибуції; структура доходів та структура витрат, ключові активності; ресурси певний продукт. З яким і виходить на ринок. Розглянемо його сутність.

Медіа продукт (медійний продукт) є продуктом креативної галузі економіки. Креативними називають такі галузі, в яких використовується максимум творчої праці, а результатом діяльності є продукція з високою часткою символічної цінності, яка капіталізується за рахунок експлуатації інтелектуальної власності. Саме творча праця і є тією особливістю, що виокремлює медіа підприємства й підкреслює їх унікальність.

До креативної галузі економіки відносяться сфери ЗМК і ЗМІ, які, в умовах сьогодення, мають доволі високу норму дохідності. Вони є привабливими сферами для нововведень і творчості. Разом із тим, необхідно підкреслити, що і культура також поступово стає креативною індустрією. Саме це є провідною характеристикою постіндустріального суспільства та його становлення.

Культура за допомогою ЗМК і ЗМІ утворює соціальний сенс, що забезпечують необхідні суспільству блага, формує потреби. Чим більше працюють ЗМІ і ЗМК – тим більше зростає і попит на їх продукти. Відбувається комерційний розвиток культури, що стає елементом медіаіндустрії.

Сьогодні, за своєю сутністю, до медіаіндустрії відносяться і цифрові платформи, і певні програмні продукти, і виробництво знань, і виробництво послуг. У першоджерелах зазначається, що майже всі креативні галузі економіки доволі широко використовують і науку, і освіту. Саме вони забезпечують дифузю

інновацій. Розвиток медіаіндустрії формує певний креативний прошарок суспільства, представники якого мають широкую диференціацію доходів від творчої діяльності. Такі представники суспільства, в основному, є працівниками медіапідприємств.

У першоджерелах, зокрема, у підручниках та певних довідниках виділяються такі *особливості* підприємств медіаіндустрії, що мають вплив на мотивацію працівників [37; 38].

По-перше, це те, що для створення медійного продукту необхідно створити творче-креативне середовище і залучити майже всіх працівників підприємства.

По-друге, створення медіа продукту відбувається в умовах інтенсивної співпраці, командної роботи, іноді працює ротатійний командний підхід. Крім того, створення медіа продукту відбувається в умовах обмеженості: часу, ресурсів, стандартів якості. Зазначене є характеристикою проектного підходу. Саме це

вимагає застосування технології проектного менеджменту в організації діяльності підприємства. По-третє, необхідність використання певних ціннісних орієнтацій та етичних принципів обумовлює створення дієвої організаційної культури підприємства. По-четверте, створення медійного продукту передбачає

використання цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій. У цьому зв'язку, працівники медійних підприємств повинні мати високий рівень сформованості IT-навичок.

Основною, провідною особливістю діяльності медійного підприємства, що має вплив на формування системи мотивації є те, що такі підприємства, в основному, є малими за кількістю працівників. Для них характерна відсутність

кадрової служби, обмеженість фонду оплати праці (мінімальні бюджети) та матеріального стимулювання. У більшості таких підприємств відбувається суміщення посад та майже повна відсутність перспектив просування по кар'єрним сходам. У цьому зв'язку відбувається загострення проблеми

плінності кадрів, тобто утримання та лояльності персоналу. Державна служба статистики України надає таку інформацію щодо частки малих медійних підприємств [8].

– підприємства видавничої діяльності – 72,6% від усієї кількості медійних підприємств видавничої діяльності;

– підприємства рекламних послуг – 67,2%;

– підприємства у телевиробництва (кіно послуг) – 27%;

– підприємства телебачення та радіомовлення – 34% від усієї кількості підприємств цієї сфери діяльності.

Таким чином, можна констатувати, що малих медійних підприємств досить високий відсоток в медіаіндустрії. У цьому зв'язку мотиваційна функція управління майже не виконується в її класичному вигляді, або виконується

частково. Разом із тим, і малі, і великі медійні підприємства формують системи мотивації персоналу. Ураховуючи зазначене, можна стверджувати, що система мотивації медійного підприємства має певні особливості. Наочно це представлено на рис. 1.7.



**Рис. 1.7. Особливості системи мотивації працівників медійних підприємств**

*Складено автором на основі джерел 31; 41; 49; 55; 58*

Необхідно акцентувати, що в умовах сьогодення, особливої уваги набувають питання захисту інформаційного простору України та інших питань, що пов'язані із розвитком медіаіндустрії. Зазначене є у сфері повноважень Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення. Провідною метою діяльності якої є нагляд за дотриманням законів України у сфері

теледіяльності, а також здійснення регуляторних повноважень, передбачених цими законами [36]. Також, в державному секторі є Державне агентство України з питань кіно [9]; Державний комітет телебачення і радіомовлення України [10] та ін.

Таким чином, нами проаналізовано сутність функціонування медійних підприємств, описано бізнес моделі їх діяльності та виокремлено особливості системи мотивації працівників. Особливістю системи мотивації працівників підприємств, діяльність яких відносяться до галузі медіаіндустрії, є те, що вона будується на основі персоналізованого підходу, створює творче-креативне середовище організаційної культури підприємства й використовує проектну організацію діяльності працівників медійного підприємства.

### **Висновки до першого розділу**

У розділі проаналізовано першоджерела й виокремлено сутність мотивації, як певного явища, що спонукає людину діяти. Визначено, що мотивація персоналу є певним комплексом заходів, що спонукають працівника підприємства виконувати посадові обов'язки на високому рівні й досягати поставлену мету. Також, визначено, що персонал, як стратегічний ресурс підприємства, має економічну цінність як для роботодавців, так і для економіки держави в цілому. Розкрито зміст понять «персонал підприємства» та «мотивація персоналу підприємства». Мотивація персоналу підприємства є системою різноманітних чинників впливу на працівників підприємства з метою стимулювання їх бажання задовольнити власні потреби через трудову діяльність. Описано, що задоволення як провідних так і основних потреб особистості покладено в основу теорій мотивації. Надано їх перелік та сутнісні ознаки.

Схарактеризовано процес формування системи мотивації персоналу підприємства й визначено послідовність його реалізації. На основі аналізу першоджерел з'ясовано, що на практиці застосовуються такі форми мотивації персоналу як економічні, так і неекономічні. Також, описано різновиди мотивації персоналу підприємства. І з'ясовано, що система мотивації працівників



підприємства обов'язково повинна включати такі підсистеми як: оцінка трудового внеску працівника; організація оплати праці, систему, соціальні програми, що діють на підприємстві, менеджмент якості, зворотній зв'язок з працівниками щодо результатів діяльності як самого підприємства так і кожного співробітника.

Визначено складові ефективної системи мотивації працівників підприємства. Для виокремлення особливостей системи мотивації персоналу медійних підприємств проаналізовано сутність медіаіндустрії та описано критерії (ознаки) підприємства, що працює в медіаіндустрії. Розкрито

характеристику діяльності як самого медійного підприємства, так і його персоналу. Для виокремлення особливостей системи мотивації працівників медійних підприємств проаналізовано бізнес-моделі, що використовуються підприємствами галузі медіаіндустрії. Визначено їх сутнісні компоненти, що

мають ключові позиції: цільова аудиторія; ціннісні орієнтації, канали дистрибуції; структура доходів та структура витрат, ключові активності; ресурси.

Визначено особливості системи мотивації працівників підприємств, діяльність яких відносяться до галузі медіаіндустрії. В основі формування

системи мотивації працівників медійного підприємства покладено персоналізований підхід та проєкту організацію діяльності працівників медійного підприємства. Обгрунтовано, що система мотивації діяльності

підприємстві творче-креативного середовища та дієвої організаційної культури підприємства, що працює в галузі медіаіндустрії.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Характеристика діяльності медійної агенції iProspect

Медійне підприємство iProspect є агенцією performance-маркетингу зі світовим ім'ям, яка надає найкращі комунікаційні послуги [39]. Вона є частиною міжнародного холдингу Dentsu international, представником в Україні є Dentsu Ukraine [71]. Основним призначенням діяльності медійної агенції iProspect є надання послуг з комунікації та медіапланування, створення контенту, технології, аналіз даних та поведінки.

Агенція iProspect допомагає клієнтами створювати інтегровані та персоналізовані маркетингові рішення, трансформуючи маркетингову діяльність, яка спрямована на просування послуг, чи окремих товарних груп із визначенням цільової аудиторії та урахуванням її особливостей. Крім того, одним із завдань iProspect є оцінка ефективності кожної комунікації клієнта та визначення перспектив її покращення та використання у майбутньому. Для цього працівники агенції аналізують насиченість медіаринку, визначають запити та потреби споживачів, їх плінність та пропонують створення послуг (товарів) для їх задоволення. Це агентство performance-маркетингу для вирішення клієнтських завдань в інтернеті. Компанія спеціалізується на послугах платної пошукової реклами (Paid Search), роботі з органічним трафіком (SEO), конверсійних медійних кампаніях (Performance Media), а також Mobile User Acquisition кампаніях. Місія бренду: We drive business performance (ми сприяємо продуктивності бізнесу).

Спираючись на інформацію, що наводиться на офіційному сайті агенції зазначимо, таку статистику як: агенція існує понад 20 років і працює у 93 країнах, має 126 офісів у яких співпрацює та ділиться досвідом, має понад 8000 експертів у всьому світі та понад 80 клієнтів в Україні розвивають бізнес за допомогою агенції. Агенція має одне Global digital performance agency by reema [39].

Медійна агенція iProspect вирішує медіа і перфоменс завдання своїх клієнтів. До переліку основних напрямів надання послуг медійною агенцією iProspect відноситься: SEO оптимізація сайту клієнта; реклама з моделлю оплати Pay Per Click; аудит рекламних кампаній; розробка медіа-стратегій для бізнесу клієнтів; дизайн-послуги. Розглянемо детальніше характеристику кожного із зазначених напрямів діяльності агенції [39].

SEO оптимізація сайту клієнта. Працівники медійної агенції вважають, що завданням SEO є заявка про себе та залучення нових клієнтів. Залучення гарячої аудиторії із пошукових систем збільшує обсяги прибутку від проекту. Крім того,

SEO сприяє покращенню технічного стану сайту; залучає рекомендації з інших web ресурсів, підвищує якість та релевантність контенту, покращує досвід

к  
о  
р  
и – стартова зустріч Business і Marketing фахівців проекту для узгодження бізнес-цілей, визначення його унікальної торговельної пропозиції, вектору розвитку і основних показників ефективності та результативності;

у – проведення аналізу ніші та конкурентів проекту: унікальної торговельної пропозиції конкурентів, їх контентна стратегія, обговорення та виділення кращих UI-рішення (інтерфейси користувача), обговорення технічного стану та стратегії покликань;

а – визначення семантики сайту: збір пошукових запитів користувачів; чистка від нецільових і не конверсійних запитів; формування семантичного ядра сайту; кластеризація семантичного ядра – розбиття запитів на групи за інтенстами (намірами) користувачів; розподіл кластерів запитів по наявним посадковим сторінкам; якщо на сайті немає відповідних посадкових сторінок під частину кластерів - підготовка списку сторінок для створення; узгодження отриманої семантики із замовником тощо;

й – розробка структури сайту – основне меню і рівні вкладеності; визначення оптимального рівня вкладеності; опрацювання UX складової

навігації по сайту; формування основного і додаткового меню сайту; формування рекомендацій по додатковим навігаційним модулям і елементам тощо;

– проведення технічного аудиту сайту і контроль впровадження командою розробки всіх технічних рекомендацій: перевірка швидкодії і безпеки сайту і сервера; оптимізація сайту під мобільні пристрої; перевірка на наявність неробочих або несправних сторінок і елементів; перевірка коректності роботи мовних версій; пошук і усунення логічних дублів; перевірка якості контенту на основних цільових сторінках; перевірка якості довідкового профілю сайту тощо.

До щомісячного обслуговування сайту клієнта після його запуску відноситься:

– посторінкове опрацювання контенту для його поліпшення і підвищення релевантності (відповідності) запитам користувачів: аналіз кращого контенту в ніші; розробка структури контенту; аналіз всіх питань користувачів, на які необхідно дати відповідь на сторінках сайту; підготовка технічного завдання на написання експертного контенту комерційної та інформаційної тематики; написання нового контенту з урахуванням всіх вимог E-A-T (Експертиза, Авторитет і Довіра) і YMYL (Вплив на здоров'я і фінансове благополуччя користувачів); структурний поліпшення існуючого контенту і збагачення його ключовими фразами та LSI ключами тощо.

– посторінкове опрацювання OnPage оптимізації – мета-тегів і заголовків, що описують зміст сторінки: опрацювання мета-тегів Title і Description і заголовків H1-H6 на всіх цільових посадочних сторінках; розробка ефективних схем генерації мета-тегів і заголовків для сторінок, орієнтованих на залучення низькочастотного трафіку; формування релевантної мікророзмітки сторінок сайту тощо;

– роботи з оптимізації посиланнями: розробка стратегії поліпшення посилального профілю; розробка анкор-листа; залучення в статейних посилань; залучення вічних посилань зі статтями; Outreach; гостьовий блогінг; Crowd Marketing; робота з відгуками для поліпшення репутації; створення PBN (своїх

мережі блогів для збору інформаційного трафіку і просування комерційних web-ресурсів) та ін.;

– роботи задля поліпшення факторів, що впливають на поведінку користувачів на сайті;

– web аналітика – аналіз усіх важливих для SEO проєкту критеріїв ефективності тощо.

Результатами SEO оптимізації є підвищення кількості користувачів, які щомісяця відвідують сайт; велике залучення користувачів до контенту сайту; підвищення показника конверсії сторінок сайту; підвищення лояльності аудиторії до бренду, який володіє сайтом; підвищення впізнаваності бренду.

Реклама з моделлю оплати Pay Per Click передбачає такі етапи реалізації: продукт робиться впізнаваним шляхом охоплення рекламними повідомленнями цільових споживачів, формування в них потреби та створення образу продукту, який привертає увагу: асоціація: продукт = користь. Наступний крок: донесення переваги продукту для розв'язання проблем потенційних клієнтів, аргументація вже існуючими кейсами, нарощування аудиторії сайту та соцмереж. Далі: вибір продукту через повідомлення з пропозицією, що актуальна для потреб користувача. Метою таких дій є перетворення з разового клієнта до постійного шляхом сповіщення клієнтів про майбутні акції, спеціальні пропозиції, стимулювання повторних покупок.

Аудит рекламних кампаній здійснюється через аналіз якості рекламного облікового запису, ефективності та критеріїв ефективності рекламної активності.

Аудит здійснюється працівниками агенції, що є сертифікованими експертами в галузі інтернет-реклами та аналітики. Завдання аудиту – виявлення недоробок та точок зростання існуючих рекламних активностей у Google Ads, Facebook та інших системах.

Розробка медіа-стратегій для бізнесу клієнтів. Медіа-стратегія потрібна: для побудови довгострокових відносин із цільовою аудиторією; для об'єднання комунікацій кількох брендів чи напрямків бізнесу в єдину інфраструктуру; для оптимального розподілу рекламного бюджету каналами комунікації; для

правильної оцінки вкладень у рекламу. Діяльність медійної агенції з цього напрямку має такі етапи: цілі та завдання: визначення очікування бізнесу від просування в інтернеті; фіксація мети та завдань інвестуванням у рекламу, аналіз ринку та категорії: дослідження, де розташована компанія клієнта щодо конкурентів у медіапросторі, що відбувається з категорією, яке знання брендів та винахід інсайтів для майбутньої присутності бізнесу клієнта в медіа; огляд конкурентів та цільової аудиторії шляхом вивчення медіаспліту конкурентів, їхніх джерел та структури трафіку, інвестицій в сегменті, аналіз поведінки цільової аудиторії в інтернеті; огляд рішень міжнародної мережі dentsu через дослідження існуючого досвіду колег з інших країн у мережі dentsu щодо просування компаній та брендів в аналогічних нішах. З баз даних dentsu Ukraine аналізуються медійні результати минулих запусків та активностей, релевантних бізнесу клієнта; стратегічний підхід через створення екосистеми медіапросування для конкретного бізнесу з урахуванням інсайтів попередніх етапів, синхронізація активності бренду в інтернеті з проявами в інших класичних медіа та точках контакту зі споживачем; вибір релевантних критеріїв ефективності через їх визначення, за якими можна оцінити ефективність використання рекламного бюджету щодо поставлених від бізнесу завдань; тактика з інструментів та каналів просування через покроковий опис дій щодо реалізації стратегії. Відбувається деталізація каналів просування, майданчиків, форматів, інструментів й надання рекомендацій щодо контенту тощо; медіапланування та бюджет шляхом підготовки докладного медіа плану з бюджетом, медійними та бізнес-показниками; екстра через аудит рекламних кабінетів та підготовка рекомендацій щодо налаштування веб-аналітики та онлайн-звітності.

Дизайн-послуги. Медійна агенція вважає, що хороший дизайн викликає емоції, вирішує проблеми, правильно подає інформацію та найголовніше – продає товари чи послуги, що пропонує бізнес клієнта. Дизайн продукту в діджиталі для користувача – це: проектування та створення контенту, досвід, емоції, задоволення від використання; яскрава картинка, яка приваблює і

переконує зробити цільову дію; стиль спілкування, завдяки якому складається цілісний образ бренду. Дизайн-послуги медійної агенції iProspect це:

- веб-дизайн: сайт для продуктів чи послуг; контентний чи інформаційний сайт, блог; сайт онлайн-магазину (базовий та розширений); іміджевий або промо-сайт тощо;

- створення landing page: landing page; express Landing page; мультлендінг; геолендінг тощо;

- UX/UI аудит сайту: візуальний UX аудит сайту клієнта та найближчих конкурентів; аналіз Google Analytics; аналіз поведінки користувачів (Hotjar);

аналіз контенту; технічний аудит (швидкість завантаження, коректність верстки) тощо;

- рекламні матеріали: статичні та анімаційні креативи; відеокреативи TikTok, YouTube; кільцева галерея; добірка Facebook; HTML-5 для Google Display Network і Admixer; ресайзи тощо;

- графічний дизайн: дизайн буклетів та флаєрів; дизайн постерів та банерів; створення презентацій; брендинг та ін.;

- моушн дизайн: анімаційні креативи для соціальних мереж; відеокреативи TikTok, YouTube, монтаж.

Як приклад, наведемо результат діяльності агенції щодо розробки стратегії. Так, успішним кейсом медійної агенції iProspect вважається виконання замовлення від найстарішого українського банку на збільшення кількості оформлених карт через форму на сайті. Працівниками агенції було ухвалено рішення, що крім стандартних інструментів, через пошукові кампанії в Google

Ads, Facebook Lead Ads, Facebook на конверсії, запуснути і нестандартні TrueView for Action на YouTube і Discovery Ads. Завдання було виконано,

детальніше можна ознайомитися у додатку В.

Як одну з успішних практик можна привести передноворічну рекламну кампанію, що виконувалася на замовлення одного з провідних банків України.

Завдання, яке було поставлено замовником: отримати максимум заявок на послугу «Кредит готівкою» від цільової аудиторії перед Новим роком (на

подарунки собі коханим і близьким – ще більш коханим людям). Компанія поставила таке завдання як поінформування цільової аудиторії про послугу банку і зібрання сформований попит у вигляді заявок (кредити готівкою саме в цьому банку). Поставлене завдання агенцією було виконано шляхом побудови такої маркетингової стратегії, яка ґрунтувалася на pipelines, customer journey і безлічі інших термінів, що використовуються більшістю представників рекламного бізнесу [39].

Наведені приклади діяльності медійної агенції вказують на нестандартні підходи до виконання поставлених завдань. Такі завдання вимагають від працівників використання творчого, креативного підходів до їх розв'язання й потребують використання інструментів проєктного менеджменту.

Нами розглянуто напрями діяльності агенції. Зазначимо, що кожний напрям діяльності, для успішного функціонування, має команду, що працює над вирішенням поставлених завдань. Наголосимо, що медійна агенція iProspect має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона базується на тому, що відбувається розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління, у тому числі і мотивація працівників є в повноваженнях лінійних керівників. Тобто, безпосередній вплив на діяльність працівників та відповідають за результати їх праці. У свою чергу, лінійні керівники взаємодіють із як з керівниками функціональних підрозділів так і з керівниками вищих рівнів для вирішення будь-яких управлінських завдань.

Лінійних керівників (top managers) – шість, які відповідають за шість напрямів діяльності агенції: PPC, SEO, client service, analytics, design, content, business development. Кожний напрям має як лінійного керівника, так і команду, яка забезпечує цей напрям діяльності. Система мотивації в агенції побудована таким чином, щоб стимулювати роботу кожного працівника (у т.ч. й лінійного керівника). В основі цієї системи покладено персоналізований підхід до кожного працівника агенції, що стимулює результативність його діяльності та сприяє отриманню запланованих результатів.



Також, нами було визначено, що продуктивність системи мотивації в медійному підприємстві забезпечується лінійно-функціональною структурою управління. Зазначена структура управління сприяє проєктній організації діяльності працівників та забезпечує мотиваційне утворення проєктних команд які успішно вирішують поставлені завдання.

## 2.2. Стан системи мотивації персоналу медійної агенції iProspect

Система мотивації персоналу медійної агенції iProspect протягом останніх років функціонує та розвивається в умовах невизначеності, які обумовлені спочатку введенням карантинних обмежень із-за всесвітньої пандемії COVID-19, а зараз із введенням воєнного стану в Україні.

Виклики, що виникли у наслідок діяльності агенції в умовах невизначеності обумовили певну реорганізацію як системи управління персоналом взагалі й системи мотивації зокрема. Плинність кадрів спричинило необхідність організації добору та навчання працівників, перегляд умов праці, зокрема створення безпечних умов роботи (у т.ч. створення пунктів незламності і укриття). Разом із тим, для лінійних керівників провідним завданням залишилося набір та утримання кваліфікованих працівників (професіоналів), як базового ресурсу агенції, забезпечення розвитку компанії, її конкурентоспроможності та створення позитивної репутації на ринку.

З метою визначення ефективності мотиваційних механізмів в агенції було проведено оцінювання стану системи мотивації. Для визначення ефективності було розроблено тестові матеріали для кожної групи працівників структурної одиниці підприємства, що працюють в команді реалізуючи завдання певного напрямку діяльності агенції. Крім того, аналізувалися результати опитування і

к

о

ж

н

о

г

о

формування системи справедливої винагороди за особистий внесок у результат виконання поставлених завдань.

Ураховуючи зазначене та проаналізувавши показники кадрового забезпечення, була визначена необхідність зниження плинності кадрів, формування професійних команд за кожним напрямом діяльності агенції, покращення показників продуктивності праці. У цьому зв'язку потрібно забезпечити взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх мотиваційних стимулів діяльності працівників агенції у контексті ефективних, гармонізованих взаємовідносин персоналу. Такий висновок було зроблено на основі отриманих результатів опитування працівників. Наприклад, працевлаштування та кар'єрні просування працівників медійної агенції iProspect представлено на рис. 2.1.

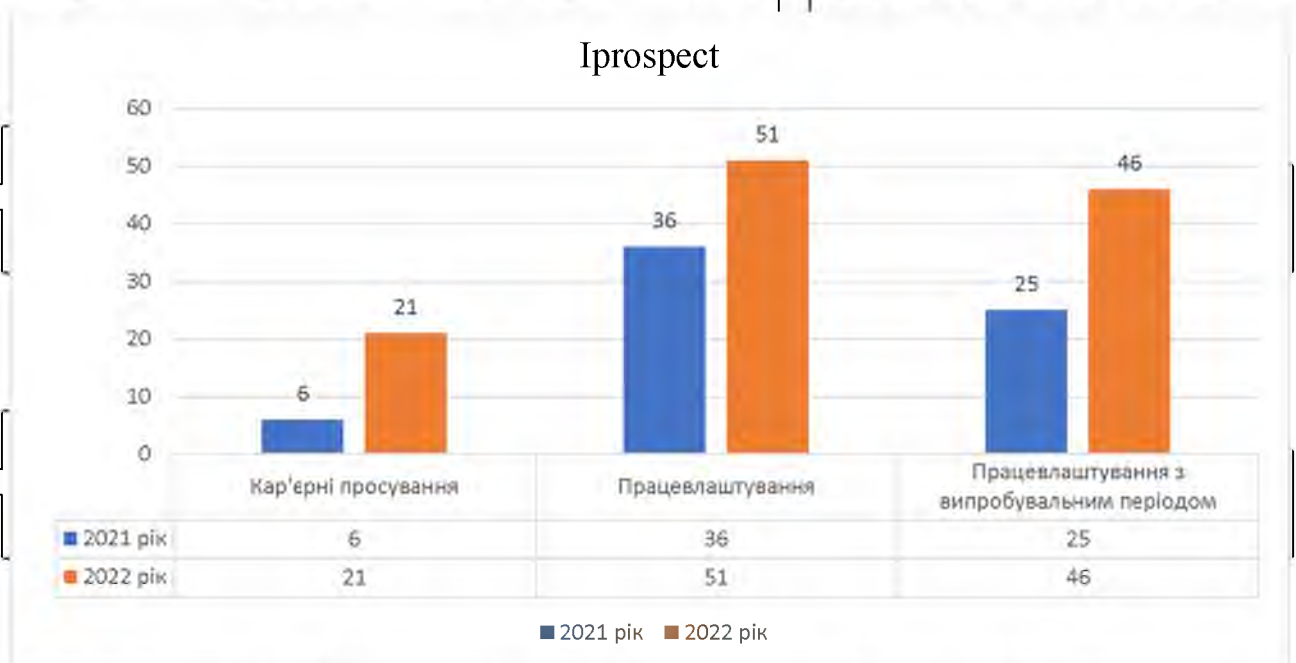


Рис. 2.1. Динаміка працевлаштування та кар'єрних просувань працівників медійної агенції iProspect

Аналіз динаміки працевлаштування взагалі й працевлаштування з випробувальним терміном та аналіз динаміки кар'єрних просувань працівників медійної агенції iProspect (рис. 2.1) вказує на результативну систему мотивації персоналу. Разом з тим, є місце і таким показникам, як працевлаштування після випробувального періоду. Зокрема, якщо у 2021 році працівників, які не були

працевлаштовані в агенції після випробувального періоду було 11, то вже у 2022 році їх кількість значно зменшилася до 5. У відсотковому порів'янні це: 36% у 2021 році і 10% у 2022 році. Тобто, показники кількості працівників, які успішно пройшли випробувальний період та працюють більше року в агенції значно збільшилися. Це вказує на те, що під час випробувального періоду з новопризначеними працівниками проводилася така робота, що сприяла їх мотивованому виконанню посадових обов'язків, що привело до отримання належних результатів діяльності та укріплення їх позиції щодо роботи в агенції.

Опитування працівників щодо їх професійних перспектив, організаційної культури агенції та виявлення завдань, що мотивують персонал показало дуже цікаві результати. Опитування проводилося шляхом анкетування (від фр. Enquete – анкета) [6]. Було обрано саме анкетування, тому, що це є кількісним методом збору первинної інформації. Технологія анкетування полягає у процесі збору первинних матеріалів під час проведення певних досліджень. У нашому випадку – це проводилося в межах комплексної оцінки персоналу й мало на меті спрогнозувати діяльність кожного працівника в різних робочих ситуаціях зокрема під час командної співпраці [53]. Анкетування організовувалося кадровою службою агенції.

Разом із тим, необхідно підкреслити, що в науковій літературі опитування та анкетування іноді зазначають як два різних методи збору інформації. Це пов'язано із тим, що зазначені методи аналогічні між собою, оскільки передбачають створення необхідного шаблону для збору інформації – опитувальника або анкети, як певної серії тематично пов'язаних питань, які упорядковані належним чином. Але різниця між ними є, це пов'язано з наявністю інтерв'юерів та місця проведення дослідження. Ми, враховуючи, мету нашого дослідження та місця проведення дослідження, будемо вважати що анкетування є різновидом опитування.

Опитування проводилося в декілька етапів. Перший етап передбачав розробку анкети та перевірку її відповідності меті опитування. Далі – використовуючи панельний метод (лонгітудне опитування) відбулося

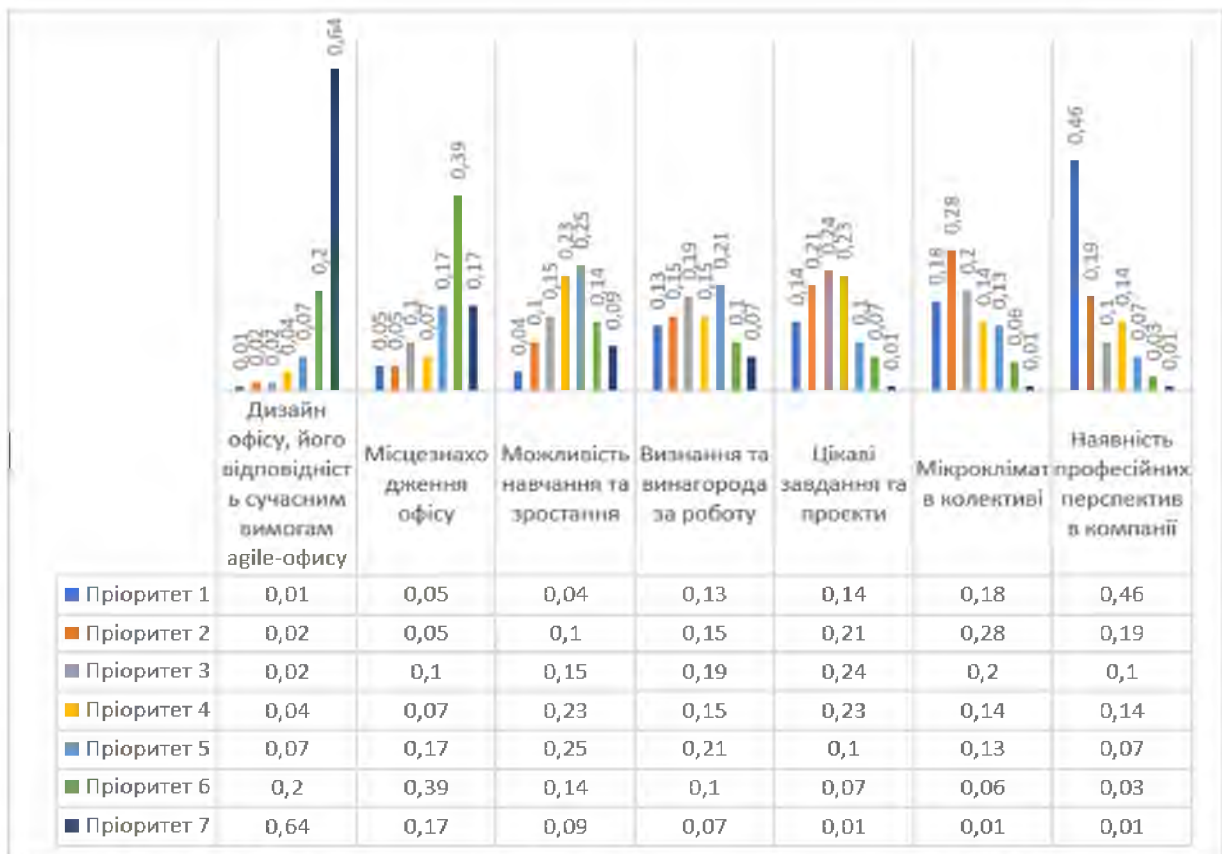
формування вибірки. Панельний метод ми обрали із-за того, що його методика передбачає багаторазове опитування (мінімально два рази) однієї й тієї ж вибірки респондентів. Основними перевагами методу є можливість аналізувати зміни не на агрегованому рівні, а на індивідуальному. Наступний етап передбачає інструктаж та проведення опитування. Після цього етапу перевіряється якість отриманих даних, їх обробка, аналіз та інтерпретація. Заключним етапом є складання звіту та підведення підсумків роботи (презентація результатів і обговорення that the lessons learned from).

Анкета складалася зі вступної частини (звернення до респондента та описання мети проведення опитування); основної частини (самі запитання), «паспортичка» (питання демографічного характеру: вік, рівень освіти, сімейний стан, рівень посади та ін.) [52]. Основна частина анкети була найбільш інформативною, вона складалася із тематично пов'язаних запитань. Запитання були як відкритого, так і закритого типу, були шкальні питання та контрольні. Питання були упорядковані певним чином і мали вигляд тесту. При складанні та обробці анкети використовувалося шкалювання (присвоєння балів або інших цифрових показників). Воно допомогло визначити вищий та нижчий ступень мотиваційного прояву працівників агенції. Саме це сприяло виявленню динаміки розвитку мотивації працівників. Шляхом узагальнення результатів анкетування було отримано інформацію про ставлення працівників до професійних перспектив зростання в агенції, організаційної культури, що створена на підприємстві та виявлено ті завдання, що найкраще мотивують персонал до здійснення трудової діяльності на високому рівні.

Працівникам агенції було запропоновано визначити пріоритетність факторів, що впливають на їх позитивне ставлення до роботи й сприяють більш ретельному виконанню посадових обов'язків. Завдання виглядало таким чином: «З точки зору Вашої мотивації, залученості та продуктивності роботи, які фактори є важливими, а які ні. Використовуючи шкалу від 1 до 7 необхідно зробити ранжування факторів, де 1 – найбільш пріоритетним, а 7 – найменш». Для ранжування було запропоновано такі фактори.

- дизайн офісу його відповідність сучасним вимогам agile-офісу;
- місцезнаходження офісу;
- можливість навчання та зростання;
- визнання та винагорода за роботу;
- цікаві завдання та проекти;
- мікроклімат в колективі;
- наявність професійних перспектив в компанії.

У результаті узагальнення отриманих показників було сформовано діаграму, що представлена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Пріоритети професійної діяльності працівників медійної агенції iProspect**

Отримані дані були узагальнені, проаналізовані і, у наслідок чого були зроблені певні висновки. Зокрема, аналіз діаграми свідчить про те, що працівники медійної агенції iProspect розставили фактори у такій послідовності:

- наявність професійних перспектив в компанії;
- мікроклімат в колективі;

- цікаві завдання та проекти;
- визнання та винагорода за роботу;
- місцезнаходження офісу;
- можливість навчання та зростання;
- дизайн офісу, його відповідність сучасним вимогам agile-офісу.

Для більшості працівників медійної агенції привабливим і фактором, що стимулює їх трудову діяльність є «наявні професійні перспективи в компанії», на другому місці – «мікроклімат в колективі», на третьому – «цікаві завдання та проекти», четверте місце має фактор «визнання та винагорода за роботу», на п'ятому – «місцезнаходження офісу», шосте – можливість навчання та зростання. Майже зовсім не впливає і не стимулює такий фактор як «дизайн офісу, його відповідність сучасним вимогам agile-офісу». Саме таке розташування факторів вказує на пріоритети працівників, можна виділити особистісно-ділові якості та сильні і слабкі сторони.

Крім цього запитання, що стосується виділення пріоритетів респондентам (працівникам медійної агенції) було запропоновано виділити сильні сторони підприємства, що сприяють отриманню високих показників його діяльності та виділити слабкі сторони, що заважають отриманню високих результатів.

Респондентами було виділено такі сильні сторони, як: підтримка якості керівника, повага до думки інших, командна робота, оцінка внеску кожного в спільну справу, надання повноважень кожному члену команди для ухвалення рішень та ін.

До слабких було віднесено: нечітка комунікаційна структура (приводить до неузгодженості у виконанні завдань), недостатній обмін досвідом між працівниками щодо результативності та ефективності використання різних технологій, засобів для виконання поставлених завдань, недостатньо встановлені межі для дотримання Work-Life Balance; недостатність зворотного зв'язку від керівництва, недосконалість тайм-менеджменту та самоорганізації співробітників.

Необхідно зазначити, що вищезазначені слабкі сторони мають місце у зв'язку із тим, що в медійній агенції працює три категорії працівників. Це такі категорії, як працівники, що постійно працюють в офісі (full-time office, fixed-desks) і мають повний робочий день із закріпленими часовими межами; працівники, що мають комбінований режим роботи (hot-desks): вони працюють, в основному, дистанційно, але відвідують офіс за необхідності, не мають закріпленого робочого місця в офісі; працівники, що постійно працюють дистанційно. Тому найчастіше і немає належної координації діяльності працівників під час виконання поставлених завдань. Разом із тим, проведене опитування показало, що працівники медійної агенції виявили такі бажання щодо формату роботи як представлено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Бажання працівників медійної агенції іProspect щодо формату трудової діяльності

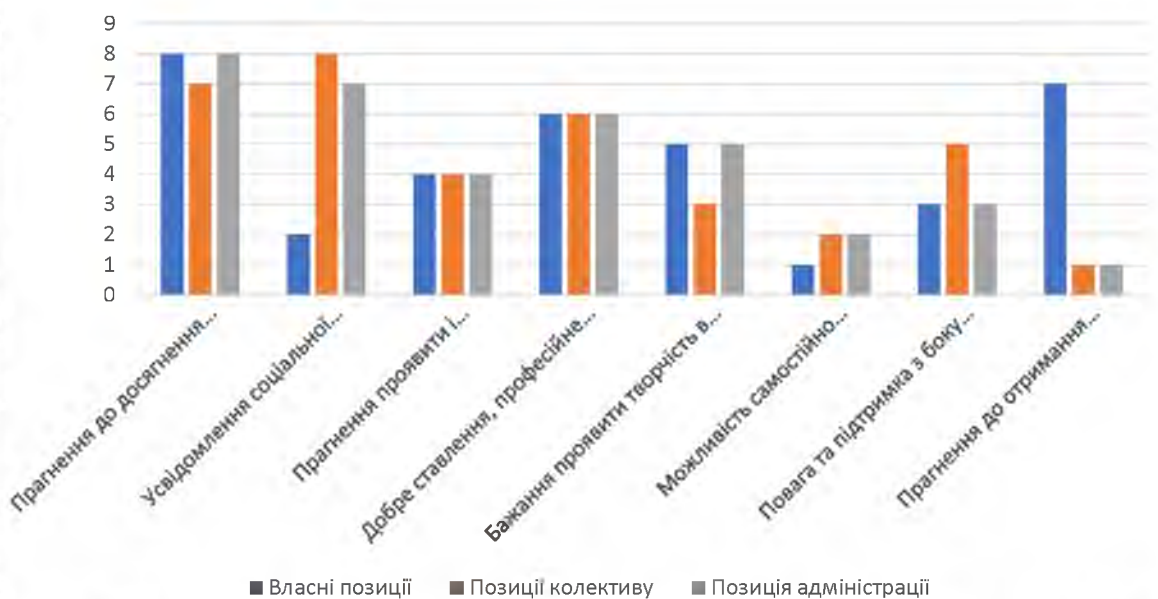
Аналізуючи рисунок можна зазначити, що 71% працівників вважають за необхідне для забезпечення результативності їх професійної діяльності працювати в змішаному форматі, 22% обрали роботу за дистанційною формою і тільки 7% готові приїжджати на роботу щоденно. Такий вибір пов'язано, у першу

чергу, із воєнним станом і умовами невизначеності в яких сьогодні працюють  
бізнес структури в Україні.

Під час проведення аналізу ефективності системи мотивації було  
проведено опитування щодо визначення стану узгодженості мотивів: пріоритетів  
кожного працівника, лінійних структур та загальних і лінійних керівників. Під

час проведення опитування респондентам пропонувалося прочитати зазначені

Провідні мотиви трудової діяльності



проаналізувати їх зробити ранжування від найбільш до найменш значущого, де  
найбільший – 8 балів (запропоновано було вісім мотивів), а найменший має 1  
бал. Унікальністю опитування було те, що респондентам пропонувалося зробити

ранжування мотивів: власних позицій, з позицій колективу агенції та з позицій  
адміністрації. За результатами було виділено провідні мотиви, як з власних  
позичій, так і з позицій колективу і керівництва. Отримані результати щодо

провідних мотивів діяльності представлено на рис. 2.4.



1. Прагнення до досягнення професійних успіхів.
2. Усвідомлення соціальної значущості праці.
3. Прагнення проявити і утвердити себе в професії.
4. Добре ставлення, професійне взаєморозуміння колег.
5. Бажання проявити творчість в роботі.
6. Можливість самостійно планувати свою діяльність.
7. Повага та підтримка з боку адміністрації.
8. Прагнення до отримання великої матеріальної винагороди.

Аналіз отриманих показників засвідчив, що виділення пріоритетності більшості мотивів трудової діяльності співпадає у трьох категоріях респондентів.

Зокрема, це такі мотиви, що отримали однакову рангову оцінку: «Прагнення проявити і утвердити себе в професії» у всіх респондентів має оцінку 4; «Добре ставлення, професійне взаєморозуміння колег» у всіх респондентів – 6. Зазначені

мотиви впливають на формування мікроклімату в колективі й забезпечують позитивну командну роботу. Крім того, такі мотиви як: «Прагнення до досягнення професійних успіхів», «Можливість самостійно планувати свою діяльність», «Повага та підтримка з боку адміністрації» та «Бажання проявити творчість в роботі» – мають, хоч і низькі, але близькі за значенням показники.

Разом із тим, велика різниця в показниках такого мотиву як «Прагнення до отримання великої матеріальної винагороди». Особистісна відповідь має високий показник – 7, а показник з позиції колективу та адміністрації – має критично низьку оцінку – 1. Зазначене вказує на неузгодженість мотиваційної поведінки діяльності. Крім того, немає єдиного підходу.

Отримані результати та їх кількісно-якісний аналіз дозволив проаналізувати, яку мотивацію має кожний працівник, як його особливості впливають на виконання функціональних обов'язків і які його побажання та мотиви можуть бути виконані для забезпечення ефективності та результативності професійної діяльності.

У наслідок проведеного опитування й на підставі інтерпретації отриманих результатів адміністрацією було ухвалено рішення щодо запровадження певних

новачій в систему мотивації підприємства. Наприклад, запровадження технології Talent management, як рушійної сили бізнес-ефективності компанії: виявлення, розвиток та утримання талантів; розвиток та виховання лідерів команд; матеріальна та нематеріальна мотивація Total Rewards (у тому числі запровадження унікальної форми виплати винагороди у біткойнах). Також, як перспективний напрям було виділено такий, як необхідність ідентифікації компетентностей майбутнього та розвиток ключових компетентностей персоналу медійної агенції.

Таким чином, проведене дослідження стану мотивації персоналу медійної агенції iProspect сприяло прогнозуванню професійного зростання працівників підприємства. Було виокремлено умови ефективної діяльності кожного учасника командної роботи виконання проєкту шляхом виділення особистісно-ділових якостей, їх сильних та слабких сторін. Ураховуючи отримані результати, вдалося вжити певні заходи для зниження рівня конфліктності в колективі, налаштувати дієвий взаємозв'язок, як між працівниками, так і між ними та лінійними керівниками. Крім того, як позитивне, необхідно відзначити підвищення рівня самоорганізації та використання технології тайм-менеджменту в професійній діяльності. Саме ці аспекти сприяли підвищенню продуктивності та результативності діяльності. Запропоновані механізми та шляхи розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства, зокрема, технологія Talent management та система Total Rewards, будуть описані нами у наступному розділі.

### Висновки до другого розділу

У розділі проведено дослідження стану формування системи мотивації персоналу медійного підприємства та наведена характеристика діяльності медійної агенції iProspect.

Зазначено, що медійна агенція iProspect надає найкращі комунікаційні послуги і є частиною міжнародного холдингу Omnicom International. Стратегічним напрямом діяльності агенції є надання послуг з комунікації та медіапланування, створення контенту, технології, проведення аналізу даних та поведінки відвідувачів сайту та потенційних клієнтів (замовників послуг).

Основним призначенням медійної агенції iProspect визначено допомогу клієнтам у створенні інтегрованих та персоналізованих маркетингових рішень ведення бізнесу. Описано, що агенція шляхом трансформації маркетингової діяльності клієнта, допомагає у просуванні послуг, чи окремих товарних груп.

Крім того, одним із завдань, у цьому зв'язку, є визначення цільової аудиторії та створення рекомендації щодо урахування її особливостей в діяльності клієнта.

Описано, що медійна агенція iProspect має багатий досвід роботи на медійному ринку в Україні. Вона існує понад 20 років і працює у 93 країнах, має 126 офісів, у яких співпрацює та ділиться досвідом, має понад 8000 експертів у всьому світі та понад 80 клієнтів в Україні розвивають бізнес за допомогою агенції. Визначено та схарактеризовано основні напрями надання послуг медійною агенцією iProspect. До цих напрямів відноситься: SEO оптимізація сайту клієнта; реклама з моделлю оплати Pay Per Click; аудит рекламних кампаній; розробка медіа-стратегій для бізнесу клієнтів; дизайн-послуги.

Обґрунтовано, що медійна агенція iProspect має лінійно-функціональну організаційну структуру управління: відбувається розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління, у тому числі і мотивація працівників, що входить у повноваження лінійних керівників. Лінійні керівники взаємодіють із, як з керівниками функціональних підрозділів, так і з керівниками вищих рівнів для вирішення будь-яких управлінських завдань.

Також, нами було визначено, що ефективність системи мотивації в медійному підприємстві забезпечується лінійно-функціональною структурою управління. Зазначена структура управління сприяє проектній організації діяльності працівників та забезпечує мотиваційне утворення проектних команд які успішно вирішують поставлені завдання.

У розділі було описано процедуру визначення стану мотивації персоналу медійної агенції iProspect. Розкрито процедуру отримання показників ефективності мотиваційних механізмів. Зокрема, описано сутність та методику оцінювання стану системи мотивації, розкрито зміст інтерпретації отриманих показників. Схарактеризовано результати та описано їх інтерпретацію.

Зазначено про рішення щодо запровадження певних інновацій в систему мотивації підприємства: запровадження технології Talent management, яка сприятиме формуванню як лідерського потенціалу персоналу агенції так і спрямована на підтримку їх творчого потенціалу. Також, було зазначено про

необхідність запровадження технології матеріальної та нематеріальної мотивації Total Rewards.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 3

# ШЛЯХИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕДІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Характеристика нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції

У попередніх підрозділах нами було описано систему мотивації персоналу медійної агенції iProspect, проведено дослідження її результативності. На основі отриманих результатів було ухвалено рішення щодо запровадження в систему мотивації персоналу певних нововведень. Запровадження інновації повинно позитивно вплинути на мотиваційну сферу працівників та сприяти підвищенню результативності їх діяльності.

Розглянемо сутність вищезгаданих нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції. Одним з таких нововведень – є запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників для покращення результативності виробничої діяльності [55; 56; 74]. Зокрема, це запровадження технології Talent Management. За сутністю вона є технологією управління талантами, яка спрямована на розвиток і збереження на підприємстві талановитих працівників. Її призначення полягає у ресурсному забезпеченні робочого процесу й забезпечення його результативності. Зазвичай, технологія Talent Management використовується у ті часи життєдіяльності підприємства, коли підвищується рівень плинності кадрів, особливо під час звільнення працівників з високим рівнем професійної компетентності, тобто звільнення найкваліфікованих.

Технологія Talent Management є однією з тих засобів, що спрямовані на формування та збереження людського капіталу підприємства. Такий підхід щодо формування системи мотивації персоналу сприяють отриманню високих особистісних показників трудової діяльності працівників, так і показників сталого розвитку самого підприємства. Саме в часи невизначеності вона є

ефективним та дієвим механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Технологія управління талантами надає підприємству унікальну можливість залучати, розвивати та ефективно використовувати потенціал, як окремого працівника, так і колективу (особливо під час проектної діяльності). Це забезпечить найбільшу користь для виробництва. Технологія має такі основні складові як: оцінювання, коучингові методики, наставництво, планування спадковості (наступності), рефлексія. Зазначені складові представлено на рис.

3.1.

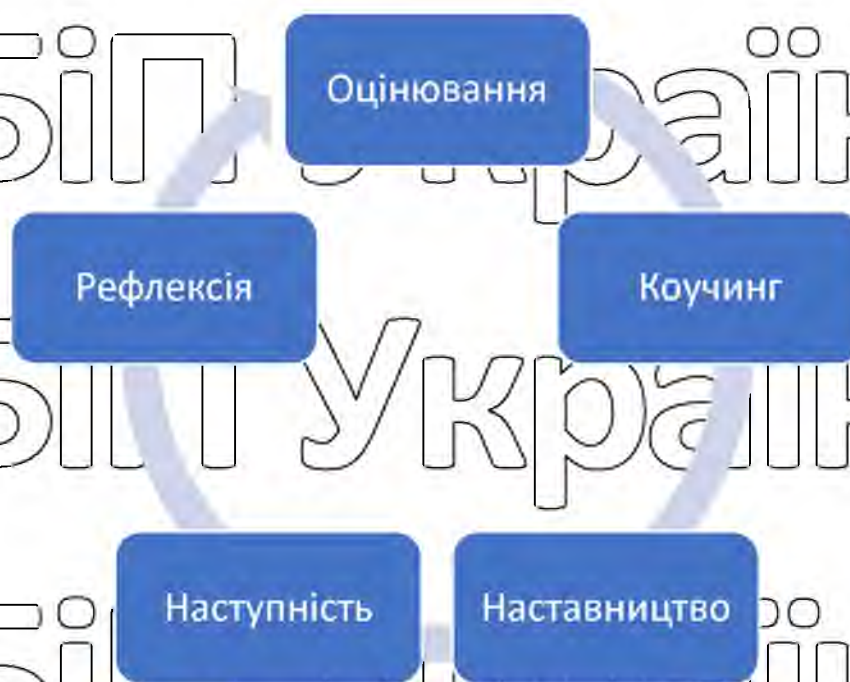


Рис. 3.1. Складові технології Talent Management та їх послідовність

*Складено автором*

Аналізуючи рисе 3.1. можна дістатися висновку, що зазначена технологія передбачає послідовність реалізації кожної складової (стану) і вона є циклічною. Розглянемо сутність кожної складової та схарактеризуємо їх.

Перша – це оцінювання, яке передбачає визначення певних критеріїв, які відображають відповідні вимоги щодо визначення спроможності працівників виконувати на високому рівні посадові обов'язки. У наслідок сформованих критеріїв формується певний інструментарій для проведення замірів та визначення творчого потенціалу працівників. Цей інструментарій покладено в основу системи обліку талантів. Розкриємо характеристики цього

інструментарію. За дослідженнями науковців, зокрема це роботи О. Ануфрієвої, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової та ін., доцільно використовувати кваліметричний підхід для побудови такої системи критеріїв [22; 72].

Кваліметричний підхід (від лат. *qualis* – якість + грец. *μετροω* – міряю) має таку сутнісну основу, що будь-яке явище є цілісним і його можна характеризувати та визначити його якість у вигляді сукупності деталізованих характеристик: факторів (його складових) [22]. Для визначення якості кожної складової цього явища за основу береться те, що сукупність його складових є цілим, а повне ціле – це одиниця (1.0). А кожна його складова – це фактор, який виражається у долях цієї одиниці. Розмір зазначеної частини кожного фактору залежить від його значущості (вагомості) і ролі в цьому явищі чи у цьому явищі. Сама процедура створення такої системи факторів та критеріїв передбачає певну послідовність дій [7; 22; 72]:

- всебічний аналіз досліджуваного явища (у нашому випадку це результативність діяльності працівників), визначення його провідних характеристик (факторів), описання критеріїв оцінювання зазначених характеристик;

- визначення провідних факторів (складних властивостей досліджуваного явища) та критеріїв їх оцінювання (простих властивостей досліджуваного явища);

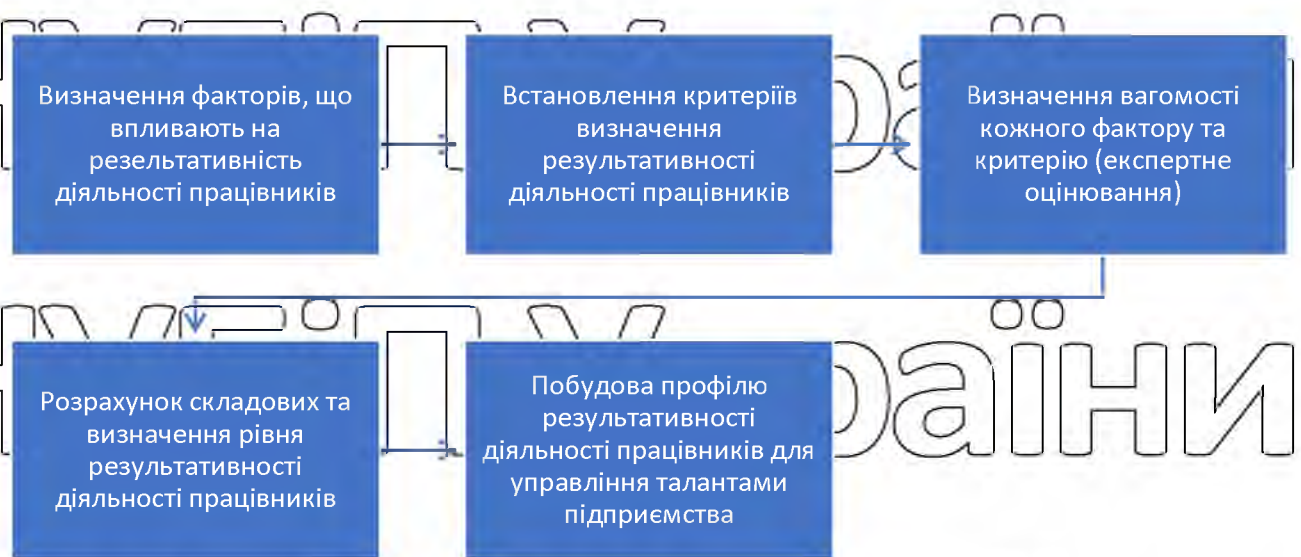
- декомпозиція властивостей об'єкта (від англ. *decomposition* розкладання) та створення відповідної моделі (дерева властивостей) якісного стану досліджуваного явища;

- виділення основних характеристик досліджуваного явища: параметрів (властивості 1-го порядку), деталізованих: факторів (складних властивостей 2-го порядку) та критеріїв їх оцінювання (простих властивостей 3-го порядку).

Наочно послідовність дій можна представити схемою, що наведена на рис.

3.2. Аналізуючи зазначену схему, можна зазначити, що таким чином створюється інструментарій оцінювання стану досліджуваного явища, що називається нормою-зразком, або кваліметричною (факторно-критеріальною) моделлю.

Зазначена кваліметрична модель є своєрідним стандартом (сукупністю вимог), який вважається описом ідеального стану досліджуваного явища. У нашому випадку – це ідеальне уявлення про результативність діяльності працівників, що відбувається із застосуванням нестандартних підходів і сприяє ефективному отриманню результату. Він дає можливість у кількісному вияві відобразити якісні показники досліджуваного явища. Наочно процес створення моделі універсальної оцінки якісних явищ гуманістичної системи кількісною мірою представлено у додатку Г.



**Рис. 3.2. Схема створення кваліметричної моделі оцінки результативності діяльності працівників підприємства**

*Створено автором на основі джерела 7;22;72*

Виконуючи вище зазначену процедуру створення системи факторів та критеріїв нами було створено кваліметричну модель визначення результативності діяльності працівників медійної агенції. Під час моделювання нами було використано макети кваліметричних моделей, що наведені у навчальному посібнику «Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст» [22]. На основі вищезазначених макетів нами було сформовано кваліметричну модель результативності діяльності працівників медійної агенції. У повному обсязі кваліметричну модель розміщено у додатку Г.



З метою визначення результативності діяльності працівників медійної агенції нами виділено шість факторів. Це такі фактори як: лідерські якості, організаторські якості, креативність, комунікабельність та толерантність, стресостійкість, самооцінювання.

Ф

# НУБІП УКРАЇНИ

Таблиця 3.1.  
Фрагмент кваліметричної (факторно-критеріальної) моделі результативності діяльності працівників медійної агенції

№	Фактор	Вагомість - М	Критерії	Вагомість - V	Коефіцієнт відповідності - К	Значення коефіцієнта відповідності	Частка ваги оцінки критеріїв	Частка ваги оцінки факторів
1	Лідерські якості	0,23	1. Здатність вести за собою;	0,33	K <sub>1</sub>	0,8	0,26	0,16
			2. Здатність брати на себе відповідальність;	0,33	K <sub>2</sub>	0,5	0,17	
			3. Здатність швидко ухвалювати рішення	0,34	K <sub>3</sub>	0,8	0,27	

Кожний фактор було деталізовано на критерії. Так, фактор «Лідерські якості» було деталізовано на такі критерії як: здатність вести за собою; здатність брати на себе відповідальність; здатність швидко ухвалювати рішення (табл. 3.1.). Фактор «Організаторські якості» - вміння організувати командне виконання завдання; використання тайм-менеджменту; вміння розставляти пріоритети. Фактор «Креативність» було деталізовано на такі критерії як: вміння творчо підходити до вирішення проблем; вміння ухвалити нестандартне рішення; асоціативність мислення (перенесення минулого досвіду для вирішення нових завдань); здатність інтуїтивно діяти; оригінальність у виконанні завдань. Фактор «Толерантність» - вміння вести результативні ділові переговори та поважне ставлення до протилежних поглядів. Фактор «Стресостійкість» - вміння переносити стресові ситуації без

неприємних наслідків та спроможність сприймати невдачі як новий досвід. У повному обсязі розроблену кваліметричну (факторно-критеріальну) модель представлено у додатку Г.

Останньому фактору «Самооцінювання» нами було приділено найбільше уваги. Це пов'язано із тим, що розглядаючи систему мотивації персоналу ми виділяємо таку складову як «Система винагороди персоналу». Зазначена система буде ефективно працювати тільки за умов задоволення працівником отриманої винагороди. У зв'язку із зазначеним самооцінювання є доцільним для аналізу результативності діяльності працівника. Нами виділено такі критерії для оцінювання цього фактору: спроможність до самоаналізу результатів діяльності; спроможність об'єктивно визначати рівень свого внеску для вирішення поставлених завдань; постійні рефлексивні дії та коригування діяльності.

Використання кваліметричного підходу передбачає проведення процедури вимірювання. Фактори та критерії, що були нами описані, можна виміряти у

Разом із тим, для того, щоб отримати релевантний показник необхідно визначити значущість кожного фактору. Зазначене можливо здійснити шляхом

експертного оцінювання, тобто необхідно визначити коефіцієнт вагомості – V. Сума вагомості усіх факторів та критеріїв є величиною постійною і теж дорівнює одиниці. Кожний виділений нами фактор та критерії їх впливу мають свою вагомість.

Для цього працівникам агенції запропонували зробити ранжування факторів/результативності діяльності працівників медійної агенції. Де найвагомішому, на погляд респондента, поставити 6 балів (усього шість факторів), а найменш значущому – 1. Далі – використовуючи формулу, для обчислення частки від цілого, було знайдено показники вагомості. Наприклад, вагомість фактору «Лідерські якості» була обрахована таким чином: було підраховано суму балів, що виставили респонденти:  $6+5+5+6+6+6+5+6=44$ . Стриманий показник – 44. Максимальна сума балів за шістьма факторами – 168. Знаходимо частку (вагомість):  $44/168=0,26$ . Так визначалися вагомості усіх факторів. Організаторські якості:  $32/168=0,19$ . Креативність:  $21/168=0,13$ . Комунікабельність та толерантність:  $13/168=0,08$ . Стресостійкість:  $22/168=0,13$ . Самооцінювання:  $36/168=0,21$ .

Зведені результати опитування щодо пріоритетів факторів та обчислення їх вагомостей представлено у таблиці 3.2.

Аналізуючи таблицю можна зазначити, що найбільшу вагомість має

ф  
а  
к  
т  
о  
р  
  
«  
Л  
і  
д  
е  
р

Таблиця 3.2.  
Зведена таблиця обчислення вагомостей факторів

Фактор/Респонденти	1	2	3	4	5	6	7	8	Сума	Ваго- мість
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	------	----------------

1. Лідерські якості	6	5	5	6	6	5	5	6		
2. Організаторські якості	4	3	4	5	4	4	4	4		
3. Креативність	5	1	2	4	2	1	3	3		
4. Комунікабельність та толерантність	2	2	1	2	1	2	2	2		
5. Стресостійкість	3	4	3	3	3	3	1	2		
6. Самооцінювання	1	6	6	1	5	6	6	5		
Усього балів	21	21	21	21	21	21	21	21		

Після визначення вагомостей  $M$  та  $V$  (таблиця 3.1 та додаток Г) було проведено комплексне кількісне оцінювання стану результативності діяльності працівників медійної агенції. Комплексне кількісне оцінювання характеризується арифметичною залежністю. А саме:

$$K_d = V_1 K_1 + V_2 K_2 + \dots + V_n K_n$$

де  $K_d$  – комплексна оцінка;

$V_1, V_2, \dots, V_n$  – вагомості складових;

$K_1, K_2, \dots, K_n$  – ступінь відповідності (оцінка в межах одиниці).

Спроектовану нами модель та використані формули для обчислення факторів та критеріїв, а також і отриманий показник результативності детальніше представлено у додатку Г.

Наступною складовою технології Talent Management є коучингові методики розвитку перспективних працівників медійної агенції. Коучингові методики використовують для забезпечення ефективності використання людських ресурсів. Сутністю таких методик є те, що працівникам допомагають розкрити власний потенціал під час виконання посадових обов'язків. Використання коучингових методик під час навчання персоналу сприятиме розкриттю потенціалу працівників та забезпечить їх успішність. У літературі описуються два напрями реалізації коучингових методик [6;12]. Перший: лайф-

коуч, який сприятиме досягнення визначеної мети використовуючи потенціал працівника і забезпечуючи його позитивним переконанням щодо отримання запланованого результату. Другий: бізнес-коучинг. Цей вид коучингових методик передбачає роботу з керівним складом підприємства, зокрема з лінійними менеджерами. Формат може бути як груповим (командним) – навчання/проведенню тимблдингу та керівництву командною роботою, так же може бути і індивідуальним – вирішення проблемних питань щодо управління роботою командою, зокрема, лінійного рівня. Але і у першому, і у другому форматі відбувається співпраця коуча і клієнта, яка орієнтована на розв'язання поставлених виробничих завдань. Використання коучингових методик передбачає складання програм та планів, створення певного навчально-методичного супроводу. Для отримання стійкого результату необхідно дотримання принципу системності.

Наступна складова – наставництво. За своєю сутністю вона схожа з коучинговими методиками. Різниця полягає у тому, що для забезпечення стійкого результату коучингові технології використовуються систематично, а наставництво використовується ситуативно. Зокрема, для подолання труднощів робочого процесу або виявлення обмежень на будь-якому етапі проектної діяльності [74]. Разом із тим, наставництво може здійснюватися і на постійній основі. Взагалі, наставництво може бути окремим мотиваційним стимулом для продуктивної діяльності працівників. Наставництво сприймається як визнання з боку працівника, якому доручено бути наставником. За словниками, наставник – це досвідчений працівник, який передає знання та досвід менш досвідченому. А сам процес наставництва визначається як відносини, в процесі яких менш досвідчений працівник засвоює певні компетенції, які необхідні для виробничого процесу. Іноді наставника називають ментор (від. англ. mentor), а процес – mentoring, як процес неформальної передачі знань та способів виконання певних виробничих завдань [6].

Передостання складова – це спадковість (наступність). Досвід виконання виробничих завдань, особливо той, що набутий у часи невизначеності, є

безцінним. Його необхідно систематизувати та зробити доступним для працівників підприємства. В нього вже зроблено певні інвестиції (часові, грошові, людські). У цьому зв'язку доцільно організувати діяльність працівників на основі менеджменту знань (від. англ. knowledge management – управління знаннями) [6]. Це систематичний процес, який передбачає ідентифікацію знань, що створені на підприємстві, їх використання та передача (наступність). Під знаннями підприємства розуміються інтелектуальні активи. Успішні практики багатьох підприємств (у т.ч. і медійної агенції) щодо використання менеджменту знань у виробничому процесі визначають більш високу продуктивність виробничого процесу, підвищення конкурентоспроможності на ринку, зокрема ринку медійних послуг.

Остання складова – це рефлексія. Рефлексія (від лат. reflexio «повертаюся назад») є методом, що дозволяє людині здійснити самоаналіз: подій та участі в них, вчинки, засвоєних знань, їх значення для подальшої діяльності [6]. Роль рефлексії в технології Talent Management полягає у тому, що за результатами взаємодії працівника з коучером чи наставником необхідно отримати зворотній зв'язок від працівника про його емоційний стан від засвоєння масиву поданої інформації і творчих способів розв'язання виробничих питань. Зазвичай, рефлексія здійснюється після кожного етапу технології управління талантами, але є і підсумкова рефлексія, яка винесена як окрема складова (етап). Як окрема складова рефлексія, за сутністю, є певною технікою усвідомлення досвіду. Працівник усвідомлює, як буде діяти в майбутньому, який план дій використовувати під час професійної діяльності взагалі й розв'язання виробничих питань зокрема. Тобто, техніка рефлексії допомагає усвідомити власні цілі й узгодити їх з виробничими питаннями, вона сприяє отриманню запланованих результатів діяльності.

Нами розглянуто характеристику нововведень для системи мотивації персоналу медійної агенції. Визначено, що провідним нововведенням є запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівника – запровадження технології Talent Management. У наступному підрозділі нами

буде надано рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства і описано систему винагороди персоналу: матеріального та нематеріального преміювання Total Rewards.

### 3.2. Рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства

Проведений аналіз наукових джерел, виокремлення сутнісних характеристик нововведень можна стверджувати, що ефективною системою мотивації є така, що передбачає використання інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників підприємства (медійної агенції). Ефективна та результативна система мотивації представлена на рис. 3.3.

Створення ефективною та результативною системи мотивації персоналу передбачає покрокову інструкцію. Найважливішим кроком, який необхідно зробити – це проаналізувати стан ринку медійних послуг та проаналізувати тенденції його розвитку. Це можливо зробити, використовуючи технологію PEST-аналізу. Вона передбачає аналіз тенденцій розвитку медійного ринку з чотирьох позицій. Це такі позиції: політична та економічна ситуація, як в світовому вимірі, так і на українському ринку медійних послуг; аналіз соціальних потреб та замовлень споживачів послуг, аналіз технологій, що використовуються в медійному бізнесі. На основі отриманих результатів та їх інтерпретації робляться висновки щодо перспектив розвитку як галузі так і медійного підприємства.

Наступним кроком є аналіз організаційної культури та мотиваційної політики підприємства; стану проектної організації діяльності та рівня творче-креативного середовища. Відбувається такий аналіз за допомогою технології SWOT-аналізу.

#### Зовнішнє середовище:

Аналіз тенденцій розвитку ринку медійних послуг як українського так і світового;  
Аналіз потреб та замовлень існуючих та потенційних споживачів послуг

#### Внутрішнє середовище:

Аналіз: організаційної культури та мотиваційної політики підприємства;  
стану проектної організації діяльності та рівня творче-креативного середовища

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Рис. 3.3. Ефективна та результативна система мотивації персоналу

Використання технології SWOT-аналізу сприяє визначенню сильних та слабких сторін діяльності медійного підприємства з позицій визначених тенденцій розвитку медійного ринку, як українського, так і світового.

Крім того, зазначена технологія сприяє визначенню та обґрунтуванню можливостей та загроз життєдіяльності медійного підприємства. Зазначимо, що такий аналіз надає шанс підприємству визначити перспективи для власного розвитку, зокрема через випуск нового медійного продукту чи послуги.

Далі відбувається аналіз існуючої системи мотивації персоналу. Зокрема відбувається визначення потреб та мотивів трудової діяльності працівників, їх узгодження з цілями діяльності підприємства. На даному етапі доцільно

використовувати кваліметричний підхід. Використовуючи технологію факторно-критеріального моделювання необхідно розробити критерії та показники визначення потреб та мотивів трудової діяльності працівників, оформити їх відповідним чином і провести діагностику провідних мотивів

н

о

с



діяльності працівників та здійснити їх узгодження із виробничими завданнями. Зазначена технологія сприятиме визначенню напрямів стимулювання трудової діяльності працівників та визначенню відповідних винагород за її результатами. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінювання особистісному вкладу працівника під час виконання виробничих завдань та сприяє об'єктивному розподілу винагород після отримання результату, наприклад проєктної діяльності. Зазначена процедура відбувається це за схемою, що представлена на рис. 3.4.

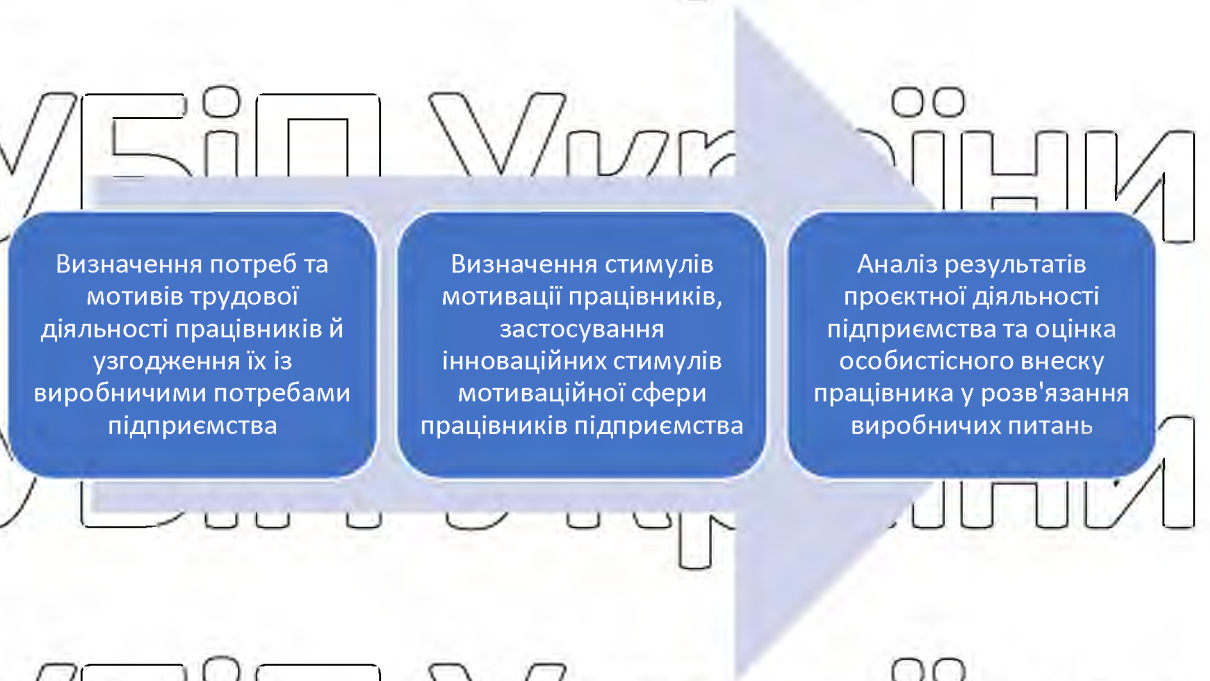


Рис. 3.4. Процедура для об'єктивного розподілу винагород

*Складено автором*

Остання позиція в ефективній та результативній системі мотивації персоналу – це система об'єктивної винагороди персоналу. Система винагороди персоналу передбачає матеріальне та нематеріальне преміювання Total Rewards та визначення рівня задоволеності потрео працівника та підприємства.

Розглянемо технологію матеріального та нематеріального преміювання Total Rewards. У джерелах зазначається, що ця технологія є провідним драйвером в управлінні ефективністю працівників [6; 57; 74]. Вона дозволить розробити систему преміювання чи оплати за особистісний внесок працівника в результат виконання виробничих завдань. Розглянемо детальніше зазначену технологію.

Технологія Total Rewards передбачає поєднання як матеріальної винагороди за отриманий результат праці працівника так і нематеріальної. На рис. 3.5. схематично представлено систему Total Rewards.



Рис. 3.5. Складові системи Total Rewards

*Складено автором*

При чому матеріальна має 70%, а нематеріальна – 30%. Матеріальна винагорода є сукупністю базового окладу, преміального та компенсаційного платежів. Матеріальна винагорода, зазвичай, передбачає за виконану роботу надавати певну винагороду у відповідності до встановлених норм трудової діяльності, що обумовлені посадовими обов'язками. Це і норми часу, і норми виробітку та ін. Зазначена винагорода встановлюється, як тарифна ставка, посадовий оклад, відрядні розцінки та ін. На основі результатів проведеної оцінки посадових позицій (функціонал, рівень кваліфікації тощо) відбувається тарифікація. Разом із тим, у наукових джерелах зазначається, що винагорода працівника залежить від кінцевих результатів його діяльності, особистісного внеску в доходи підприємства і не обмежується тільки розміром гарантованого фонду оплати праці. У цьому зв'язку матеріальна винагорода за роботу

складається не тільки з гарантованого фонду, а і з відсотка загального доходу підприємства.

Акцентуємо, що медійні підприємства, в основному, реалізують проєкти та мають партнерів і клієнтів на міжнародному рівні. У цьому зв'язку вони потребують здійснення транзакцій в інші країни. В умовах сьогодення, для реалізації зазначеного може бути корисною мережа глобального консенсусу, нова платіжна система, яка має назву цифрові гроші. Зазвичай їх ще називають Біткойн. Іноді користувачі визначають Біткойн як готівку для Інтернету.

Зазначена платіжна система працює на концепції «криптовалюти» [26].

Особливістю системи Біткойн є те, що вона нікому не належить, вона контролюється самими біткойн-користувачами, які розташовані по усьому світу. Крім того, ця платіжна мережа є децентралізованою і діє за принципом «peer-to-peer» (рівний-рівному). Ця мережа обслуговується користувачами і не має

центрального органу управління. Разом із тим, це – бухгалтерська система з потрібним записом. Біткойн надає недорогий та безпечний спосіб обробки платежів. Ґрунтується система Біткойн на публічному реєстрі – блокчейн, він ще має таку назву як «ланцюжок блоків». Зазначений реєстр має історію здійснених

транзакцій, дозволяючи користувачам, або через застосунок, або через сайт перевірити правочинність цих транзакцій. Достовірність транзакцій захищено цифровим підписом, який відповідає використаному в транзакціях адресу. Це дозволяє споживачам мати повний контроль над відправленням біткойнів зі своїх

біткойн-адрес. Разом із тим, на сайті Bitcoin (<https://bitcoin.org>) зазначається, що кожний користувач може обробляти транзакції, для цього можна використати

потужності спеціалізованого апаратного обладнання. За такі оброблення відбувається нарахування біткойнів. Цей процес має назву «майнінг», або видобуток [67]. Необхідно зазначити, що крім біткойн є і інші криптовалюти. У

Вікіпедії наводиться статистика найбільш популярної криптовалюти. Їх загальна кількість безперервно змінюється. На сьогодні їх нараховується понад 1500.

Лідери криптовалюти також змінюються майже щомісяця, але постійними резидентами є Біткойн, Етеріум, Рінл та Нем [26].

Використання криптовалюти для оплати праці працівників медійного підприємства має, як позитивний, так і негативний аспекти. А саме: як позитивний аспект можна розглянути вартість транзакцій. В основному, вартість транзакцій криптовалюти є меншою ніж у традиційних платіжних системах.

Зазначене забезпечить зниження витрат на оплату праці, що є для підприємства звичайною вигодою. Другим позитивним моментом, є те, що працівники медійних підприємств є технологічно обізнаними і вони можуть бути позитивно налаштованими на отримання криптовалюти в якості винагороди. Крім того, прозорість та можливість відстеження всіх транзакцій сприяє підвищенню довіри до керівництва з боку працівників. Зазначене може характеризувати медійне підприємство як інноваційне та прогресивне. З таким підприємством варто мати співпрацю.

Разом із тим, є певні ризики у використанні криптовалюти в діяльності підприємства. Наприклад, криптовалюти характеризуються таким показником як волатильність (мінливість, англ. volatility) [6]. За словником, волатильність є показником, що надає характеристику тенденціям змін у ринкових цінах (доходах) впродовж певного часового відрізка. Це фінансовий показник, який використовується в управлінні фінансовими ризиками, як міра ризику під час використання певного фінансового інструменту в заданому часовому проміжку. Під час транзакцій вираховується середня волатильність [6].

Існують і такі два ризики – обмеженість у використанні та безпека. Обмеженість у використанні пов'язано із тим, що не всі країни (може бути і компанії-партнери) використовують криптовалюти. Можуть бути обмеження під час розрахунку за послуги чи товари. Другий ризик – безпека пов'язаний із тим, що, криптовалюти можуть стати об'єктом хакерських атак. Зазначене може привести до часткової або повної втрати криптовалюти.

Для запровадження такої платіжної системи необхідно знати чи є бажання у працівників отримувати криптовалюти у вигляді винагороди. Необхідно провести опитування. Зразок такого опитування наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Зразок опитування працівників з питань отримання винагороди**

*Складено автором*

# НУБІП УКРАЇНИ

<p><i>Шановний колего! Шановна колежанко!</i></p> <p><i>З метою покращення стану реалізації робочих процесів та отримання винагороди за особистий внесок в їх результат просимо надати відповіді на такі запитання. Ваша думка нам важлива.</i></p> <p><i>Дякуємо за участь.</i></p> <p>Для висловлення Вашої думки оберіть, будь ласка, потрібну відповідь</p>			
<p>Чи покращить репутацію підприємства використання ним криптовалют?</p>	Так	Ні	Інше
<p>Чи доцільно винагородити працівників криптовалютою?</p>	Так	Ні	Інше
<p>Чи погодилися б Ви на отримання заробітної плати в повному обсязі в криптовалюті?</p>	Так	Ні	Інше
<p>Чи погодилися б Ви на отримання заробітної плати частково в криптовалюті?</p>	Так	Ні	Інше
<p>Ваші пропозиції та побажання адміністрації</p>			

# НУБІП УКРАЇНИ

# НУБІП УКРАЇНИ

# НУБІП УКРАЇНИ

У наслідок опрацювання отриманих відповідей можна ухвалити рішення про використання криптовалюти як інноваційного стимулу мотиваційної сфери працівників медійного підприємства. Адміністрація медійного підприємства, у разі ухвалення рішення про використання криптовалюти, повинна розуміти, що цей процес вимагає управління ризиками, проведення аналізу стану. Процес використання криптовалюти у вигляді винагороди працівникам потребує постійного контролю.

# НУБІП УКРАЇНИ

# НУБІП УКРАЇНИ

Але запровадження такої інновації позитивно вплине на репутацію підприємства й сприятиме залученню, як нових талановитих та перспективних працівників, так і підтримку вже працюючих. Крім того, це сприятиме залученню до співпраці нових бізнес-партнерів.

# НУБІП УКРАЇНИ

Наступним аспектом є нематеріальна винагорода, яка складається з соціального пакету, який включає певні соціальні платежі, внутрішню комунікацію підприємства, кар'єрного зростання та заходи корпоративної

Наприклад, це: щоденний трансфер перевезення працівників (у разі їх виходу на роботу); безкоштовні (для працівника) обіди в офісі; матеріальна допомога: при народженні дитини, на ювілейні дати, на оздоровлення тощо; оплата путівок закладів чи оплата абонементу в тренажерний зал, басейн; визнання грамотами, подяками; кар'єрне зростання.

Нами розглянуто характеристики мотиваційної системи Total Rewards, системи, що дозволяє залучити, утримати та мотивувати працівників на якісне та результативне виконання посадових обов'язків. Система заснована на визначенні потреб працівників, їх узгодження з виробничими потребами й нарахування об'єктивної винагороди за особистий внесок працівника в отриманий результат. Мотиваційна система Total Rewards має п'ять складових, які у своїй сукупності надають стимул для формування позитивної мотивації працівників. Використання наданих рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників, їх професійному розвитку, що забезпечить отримання запланованих результатів.

### Висновки до третього розділу

Розкрито сутність та описано змістовні характеристики технології Talent Management та система мотиваційних стимулів Total Rewards. Технологія Talent Management спрямована на формування та збереження людського капіталу підприємства. Провідним аспектом використання цієї технології є її ефективність під час збільшення показника плинності кадрів на підприємстві.

Зокрема, під час масового звільнення працівників з високим рівнем професійної компетентності. Технологія Talent Management має такі основні складові як: оцінювання, коучінгові методики, наставництво, планування спадковості (наступності), рефлексія. У розділі розглянуто сутність кожної складової цієї технології та надана їх характеристика.

Особливу увагу у розділі приділено оцінюванню, що обумовлює визначення факторів, критеріїв, показників. У сукупності вони відображають відповідні вимоги щодо визначення спроможності працівників медійного підприємства виконувати на високому рівні посадові обов'язки.

Грунтовно описано кваліметричний підхід та технологію факторно-критеріального моделювання, що є ефективними для побудови системи критеріїв оцінювання результативності діяльності працівників медійного підприємства.

Охарактеризовано кожний етап технології факторно-критеріального моделювання. Розроблено критерії та показники визначення потреб та мотивів трудової діяльності працівників, оформлено їх у табличному вигляді, визначено пріоритети діяльності працівників. Надано рекомендації для проведення діагностичних заходів для виділення провідних мотивів діяльності працівників та їх узгодження із виробничими завданнями.

Н  
а  
д

# НУБІП України

а

Н  
о  
х

# НУБІП України

а

р  
а  
к

# НУБІП України

т

е

р

у вигляді винагороди. Надано рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## ВИСНОВКИ

У дослідженні проведено аналіз стану формування системи мотивації персоналу медійного підприємства в теорії та практиці й розроблено шляхи покращення цього стану.

1. На основі аналізу наукових джерел визначено сутність мотивації персоналу підприємства. З'ясовано, що персонал є стратегічним ресурсом підприємства і має економічну цінність як для роботодавців, так і для економіки держави в цілому. Для розвитку цього ресурсу необхідно створити дієву та результативну систему управління персоналом підприємства в основі якої покладено Концепцію людського капіталу. Людський капітал формується та розвивається на особистісному рівні, мікро- та макrorівнях шляхом внесення певних інвестицій.

Сформульовано основні дефініції. *Персонал підприємства* – це певна сукупність постійних працівників, які мають необхідну кваліфіковану професійну підготовку та (або) які мають досвід практичної діяльності в сфері діяльності підприємства. *Мотивація персоналу підприємства* – це система різноманітних чинників впливу на працівників підприємства з метою стимулювання їх бажання задовольнити власні потреби через трудову діяльність.

*Система мотивації персоналу* – це певний комплекс заходів, що забезпечує досягнення мети діяльності підприємства шляхом стимулювання діяльності персоналу. Ефективність системи мотивації персоналу залежить від дієвої системи менеджменту підприємства взагалі й системи управління персоналом зокрема.

Підґрунтям мотивації персоналу є задоволення будь-яких потреб людини, які покладено і в основні теорії мотивації персоналу підприємства. На цій основі виділяють певні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. Процес формування системи мотивації персоналу підприємства має такі етапи: визначення мети діяльності підприємства та усвідомлення її в діяльності працівників; взаємоузгодження мотивів (потреб) діяльності працівників і результатів діяльності підприємства (потреб); взаємоузгодження

мотивів (потреб) діяльності працівників і результатів діяльності підприємства

# НУБІП України

2. Досліджено стан системи мотивації персоналу медійного підприємства

# НУБІП України

iProspect. Проаналізовано зміст та напрями діяльності медійного підприємства iProspect й з'ясовано, що це агенція performance-маркетингу. Вона є частина міжнародного холдингу Dentsu international. Провідним завданням агенції є

надання послуг з комунікації та медіапланування, створення контенту,

# НУБІП України

технології, аналіз даних та поведінки. Компанія спеціалізується на послугах платної пошукової реклами (Paid Search), роботі з органічним трафіком (SEO), конверсійних медійних кампаніях (Performance Media), а також Mobile User

Acquisition кампаніях. Місія бренду: We drive business performance (ми сприяємо

продуктивності бізнесу).

# НУБІП України

За організаційною структурою управління медійна агенція iProspect є лінійно-функціональною: відбувається розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління, у тому числі і мотивація працівників

в повноваженнях лінійних керівників. Вони здійснюють безпосередній вплив

# НУБІП України

на діяльність працівників та відповідають за результати їх праці. Лінійні керівники взаємодіють, із як з керівниками функціональних підрозділів, так і з керівниками вищих рівнів для вирішення будь-яких управлінських завдань.

Організація діяльності в лінійних підрозділах відбувається на проєктній основі.

# НУБІП України

Оцінювання стану мотивації медійної агенції було спрямовано на визначення стану задоволення, як потреб підприємства взагалі, так і власних потреб працівника зокрема. Використовувалися тестові матеріали. Інтерпретація

результатів дала підставу для висновків щодо необхідності зниження плинності

кадрів, формування професійних команд за кожним напрямом діяльності агенції,

# НУБІП України

покращення показників продуктивності праці. Визначено необхідність забезпечення взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх мотиваційних стимулів

и

д

и

діяльності працівників агенції у контексті ефективних, гармонізованих взаємовідносин персоналу.

3. Визначено шляхи розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства через запровадження інноваційних стимулів мотиваційної сфери працівників для покращення результативності виробничої діяльності.

Запропоновано запровадження технології Talent Management – технології управління талантами, що спрямована на розвиток і збереження на підприємстві талановитих працівників. Провідною особливістю якої є забезпечення результативності робочого процесу шляхом його ресурсного забезпечення (зокрема людських ресурсів). Ефективною технологія Talent Management є в умовах плинності кадрів, особливо під час звільнення працівників з високим рівнем професійної компетентності (звільнення найкваліфікованих).

З'ясовано, що технологія Talent Management має такі основні складові як:

оцінювання, коучінгові методики, наставництво, планування спадковості (наступності), рефлексія. Описано їх характеристику й визначено, що технологія передбачає послідовність реалізації кожної складової (етапу) і вона є циклічною.

Всебічно описано провідну складову технології Talent Management – оцінювання. Обґрунтовано використання кваліметричного підходу під час визначення критеріїв та показників для визначення стану системи мотивації персоналу медійного підприємства. Описано процедура створення такої системи факторів та критеріїв з використанням кваліметричного підходу через характеристику кожного етапу в його певній послідовності. Використовуючи

відповідну схему створено кваліметричну (факторно-критеріальну) модель результативності діяльності працівників медійної агенції. Вона включає 6 факторів та 18 критеріїв, має вагомість кожного фактору та критерію.

Визначення результативності діяльності працівників медійної агенції відбувається на основі комплексного кількісного оцінювання й характеризується

арифметичною залежністю, що має вигляд математичних формул. Сама модель створена в табличному процесорі Microsoft Excel. Усі дії з моделлю автоматизовані.

4. Створено рекомендації щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства і описано систему винагороди персоналу: матеріального та нематеріального преміювання Total Rewards.

У рекомендаціях наведено покрокову інструкцію для створення ефективної та результативної системи мотивації персоналу. По-перше, використовуючи технологію PEST-аналізу необхідно проаналізувати стан ринку медійних послуг та проаналізувати тенденції його розвитку. По-друге, за допомогою технології SWOT-аналізу визначити стан організаційної культури та мотиваційної політики підприємства, стан проектної організації діяльності та рівня творче-креативного середовища. По-третє, за допомогою кваліметричного підходу проаналізувати стан системи мотивації персоналу на медійному підприємстві через визначення потреб та мотивів трудової діяльності працівників, їх ступеня узгодженості з цілями діяльності підприємства. По-четверте, здійснити аналіз результатів об'єктивного розподілу винагород.

У рекомендаціях особливу увагу приділено описанню системи об'єктивної винагороди персоналу. Запропоновано використовувати систему винагороди персоналу Total Rewards, яка має такі складові: винагороди (compensation); пільгові пакети (benefits); визнання (recognition); розвиток (development).

Зазначені складові у своїй сукупності надають стимул для формування позитивної мотивації працівників. Запропоновано використання криптовалюти для оплати праці працівників медійного підприємства, описано позитивні та негативні аспекти виплати криптовалюти працівникам у якості винагороди.

Розроблено опитування працівників з питань отримання винагороди, зокрема криптовалюти.

Використання наданих рекомендацій щодо розвитку системи мотивації персоналу медійного підприємства сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників, їх професійному розвитку, що забезпечить отримання запланованих результатів.

Завдання, що були поставлені у магістерському дослідженні розв'язано, мету досягнуто. Робота є завершеною.

## Список використаних джерел

1. Андрейцева І. А. Джерела задоволення потреб у персоналі: переваги та недоліки. *Наукові праці Кам'янець-Подільського нац. ун-ту імені Івана Огієнка* : зб. за підсумками звіт. наук. конф. викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2022. Вип. 21. 368 с. С. 102–104. URL: <https://science.kpnu.edu.ua/naukovi-pratsi->

2. Балановська Г. І., Тогуля О. П., Троян А. В. *Менеджмент* : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

3. Бізнес-моделі медіа на прикладі українських онлайн-видань суспільнополітичної та економічної тематики. URL: <https://voxukraine.org/wp->

4. Біловодская О. А., Кириченко Т. В., Савченко О. Ю. Мотиваційна політика як фактор підвищення іміджу промислового підприємства в контексті управління людськими ресурсами. 2017. URL:

5. Боришкевич І., Якубів В., & Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. №

6. Українська вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна\\_сторінка](https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка) (дата звернення 19.06.2023).

( 7. Гринь Є. Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін. *Агросвіт*. 2018. № 20. С. 61–66.

) 8. Державна служба статистики України : офіційний сайт.

9. Державне агентство України з питань кіно : офіційний сайт. URL: <https://usfa.gov.ua/> (дата звернення : 19.06.2023).

10. Державний комітет телебачення і радіомовлення України : офіційний сайт. URL: <https://comin.gov.ua/> (дата звернення : 19.06.2023).

11. Дієві стратегії розвитку бізнесу під час війни на Business Wisdom

(дата звернення 19.06.2023).

13. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом* : навч.-метод. посібник. Вид. друге, перероб. і допов. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

14. Європейська конвенція з прав людини URL:

м

15. Закон України «Про медіа». URL:

16. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022.

в

17.3

в

о

дата звернення 19.06.2023) мотивації. URL: <https://tinyurl.com/28fh74g7> (дата звернення 19.06.2023).

19. Ігнатюк, Вікторія & Туніна, Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством *Інтерпретикол*

І. 2023. № 04 (1) с. 175–83. URL: <https://doi.org/10.26907/2542-0201.2023.04.175-183>

дослідження НАНУ, Бірюкова В. URL: <http://su.com.ua/ua/59916>

д

21. Кадровик України. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyuk/> (дата звернення 19.06.2023).

п

22. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст* : навчальний посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Видав. «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

к

с

п

р

КНЕУ, 2014. 479 с.

24. Концепція людського капіталу. URL: <https://buklib.net/books/31294/>

25. Краудсорсингова платформа «Varto». URL: <https://varto.dentsu.com.ua/>

(дата звернення 19.06.2023).

26. Криптовалюта. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Криптовалюта> (дата

звернення: 19.06.2023).

27. Л

е 28. Лисак В. Ю. Методичні підходи до формування організаційної поведінки персоналу. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного*

*університету імені Івана Огієнка* : збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2022.

В

й 29. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. *Агроекономіка*, 2020, № 5. С. 64–70.

30. Літвінов В. І. Формування системи трудової мотивації в

сільськогосподарських підприємствах: дис. ... д-ра філософії; Національний ун-

с 31. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи

показників. *Вісник Херсонського національного технічного ун-ту*. 2019. № 3. С. 182–188.

р 32. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 3. С. 47–53. <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>

і 33. Москальчук А. Формування кадрового потенціалу підприємства. *Наукові записки РДГУ*. 2021. № 2. С. 5–8.

р 34. Мотиваційна сфера особистості: види потреб і мотивів, спрямованість,

і 35. Мотивація. URL: <https://termin.in.ua/motyvatsiia/> (дата звернення

в

і

і

36. Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення  
офіційний сайт. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/> (дата звернення: 19.06.2023)

37. Основи медіабізнесу [Електронний ресурс] : підручник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / З. В. Григорова, О. А. Сухорукова, А. В. Кваско, Л. П. Шендерівська. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42183/1/Oснови-mediabiznesu\\_Pidruchnyk\\_2021.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42183/1/Oснови-mediabiznesu_Pidruchnyk_2021.pdf) (дата звернення: 19.06.2023).

38. Основи медіаменеджменту [електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Медіаменеджмент та адміністрування у видавничо-поліграфічній галузі» / О. М. Барзилович, З. В. Григорова, Л. А. Пунчак та ін. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22199/1/mm\\_2018\\_02.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22199/1/mm_2018_02.pdf) (дата звернення: 19.06.2023).

39. Медійна агенція IProspect офіційний сайт. URL: <https://iprospect.com.ua/> (дата звернення: 19.06.2023).

40. У

к 41. О

42. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України з питань діяльності медіа та органів юстиції. Постанова Кабінету Міністрів

43. Потреби як основний мотив діяльності людей. URL: <https://is.gd/cO19bT> (дата звернення: 19.06.2023).

44. Про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових

45. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану. Закон України від 15.03.2022 року № 2136-IX.

46. Про Стратегію людського розвитку. Рішення Ради національної

а

в

з



нубіп України

47. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах

в

48. С

нубіп України

49. Система стимулювання. URL: <https://blog.mdconsult.com.ua/?p=888> (дата звернення 19.06.2023).

50. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 506–510.

нубіп України

51. Портал української мови та культури. URL: <https://stovnyk.ua/> (дата звернення: 19.06.2023).

52. С

нубіп України

53. *Статистичні методи в управлінні розвитком регіону* : монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. А. З. Підгорного. – Одеса : ФОП Гуляєва В. М., 2016. 218 с.

нубіп України

54. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Соціальні аспекти*

в

нубіп України

55. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. (дата звернення: 19.06.2023).

56. Сухорукова О. А. Кваско А. В. Управління персоналом медійної

ін

нубіп України

57. *Сучасні технології управління персоналом* : навч. посібник / І. Балановська, М. В. Михайличенко, А. В. Троян. Київ : Видав. центр НУБіП України, 2020. 466 с.

58. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*.

нубіп України

59. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. 2022. URL:

ін

ін

—

riyi-motyvacziyi-ta-yih-znachennya-dlya-upravlinnya-personalom/ (дата звернення:

60. *Управління персоналом* : метод. вказівки для самостійного вивчення дисципліни / уклад. : О. В. Грідін; ДБТУ. Харків : [б. в.], 2022. 134 с.

61. *Управління персоналом* : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямущик, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІЗВ Луцького НГУ, 2018. 404 с.

62. Чикуркова А. Д., Трей Ю. М. *Методологічні засади формування трудової мотивації в системі управління розвитком підприємством. Ефективна*

*економіка* електронне наук. фахове вид. 2020. № 7.

63. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О.

*Менеджмент* : навч. посібник. Тернопіль, 2017. 252 с.

64. Шульга К. Р., Кошевий М. М. *Формування мотиваційної політики*

65. Що таке мотивація персоналу, і яка вона буває.

67. Bitcoin : офіційний сайт. URL: <https://bitcoin.org> (дата звернення:

68. Bittner, Andreas K. 2019. "Digital Journalism & New Business Models".

69. Brodtkin, Jon (7 березня 2022). Netflix to leave Russia after defying order

Дата звернення: 19.06.2023). № 11(17). Р. 103–107. URL:

(дата звернення: 19.06.2023).

(дата звернення 19.06.2023).

v2018. Vol. 20(10). Pp. 1423–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>

(дата звернення 19.06.2023).

74. К

НУБІП України

г

п

(дата звернення 19.06.2023).

НУБІП України

т

р

№2020. № 2(100). С. 93–104.

№2017. Vol. 27(1). Рр. 68–84. <https://doi.org/10.1093/jorant/muw056> (дата звернення

НУБІП України

ю

я

о

(дата звернення: 19.06.2023).

НУБІП України

і

ц

і

н

н

о

с

т

і

,

НУБІП України

НУБІП України

к

е

р

і

в

НУБІП України

## ДОДАТКИ

# НУБІП України

Додаток А

Таблиця 1

## Визначення економічної сутності поняття «мотивація»

(складено В. Літвіновим [30])

Автор	Визначення
Діденко В. М.	Мотивація – причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації
Зенирова А.	Мотивація – процес впливу на людину з метою здійснення неопевних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших <b>мотивів</b>
Коваленко М.А., Грузнов ІІ, Сухомлин Л.Є.	Мотивація – сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій
Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А.	Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або ж цілей організації
Крамаренко В.І.	Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають границі і форми діяльності і додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей
Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А.	Мотивація – готовність індивіда докладати максимум зусиль для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити йому задоволення певної особистої потреби
Чикуркова А.Д., Грей Ю.М.	Мотивація – рушійна сила економічної поведінки людини, що спонукає її до активної трудової діяльності з метою задоволення індивідуальних і суспільних, духовних і матеріальних потреб
Шваб Л.І.	Мотивація – це бажання працівників задовольнити свої потреби через трудову діяльність

## Визначення терміну «система трудової мотивації»

(складено В. Літвіновим [30])

Автор	Визначення
Дворецька Г. В.	Комплекс спонукальних причин, потреб, під впливом яких так чи інакше діє особа в конкретній ситуації
Занюк С. С.	Сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які спонукають поведінку людини
Колот А. М.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації
Немов Р. С.	Сукупність причин психологічного характеру, які пояснюють поведінку людини, її початок, направленість і активність
Петюх В. М., Базилюк Б. Г., Гетьман О. О.	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованості на досягнення особистих цілей і цілей організації
Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Е. Б.	Зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності для досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання, спонукання
Тимошенко І. І., Соснін А. С.	Сукупність рушійних сил, які пробуджують людину до здійснення визначених дій
Петровський А. В., Ярошевський М. Г.	Сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, які спонукають індивіда до активності, а також як об'єкт, на який ця свідома чи неусвідомлена активність спрямована
Коритко С. І.	Сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації)
Лівошко Т. В., Ткачук Н. Ю.	сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства
Верхоглядова Н. Г., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А.	комплекс заходів, що захоочують персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства
Чикуркова А. Д.	сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації)

# НУБІП УКРАЇНИ

## Історія медіа

На основі джерела 37

Види медіа	Первинні	Малюнкові та письмові	Друковані	Електронні	Цифрові
<b>Епоха</b>					
Архаїчна: до 2.500 р. д.Р.Х.	Свято, обряд пожертви, танець	Стіна, оголошення свиток, скульптура	-	-	-
Антична: 2.500 — 800 р.д.Р.Х.	Свято, театр, танець, лист, пророцтво рапсодія, вчителі	Стіна, оголошення сுவій, кодекс/ книга, таблиця	-	-	-
Середньовіччя: 800 - 1400 рр.	Свято, церква, ринковий театр, проповідник и, вчителі, оповідачі, блазень	Стіна, об'ява, книга, сторінка	-	-	-
Рання епоха сучасності: 1400 – 1700 рр	Свято, театр, танець, проповідники , вчителі, співачи, герольди, оповідачі	Стіна, оголошення, сторінка, при дворі, парк	Газета, сторінка, книга, плакат, листівка, календар, лист	-	-
Буржуазія: 1700- 1830 рр	Театр	Стіна, лист, оголошення	Газета, об'ява, книга, плакат, альманах, календар, журнал, лист	-	-
Індустріалізація: 1830- 1900 рр.	Театр	Стіна, лист, оголошення	Газета, об'ява, книга, плакат, альманах, календар, журнал, лист	Телеграф, фотографія, телефон, платівка, фільм	-
Електронна епоха: 1900- 1990 рр.	-	(стіна) лист, об'ява	як вище	(телеграф), фотографія, (мобільний) телефон,	-

НУБІП	у	к	р	а	ї	н	и
Глобалізація та цифрова революція: 1990-до сьогодні	-	як вище	як вище	як вище	як вище	Комп'ютер, Інтернет, електронна пошта, чат, соціальні мережі	
НУБІП	у	к	р	а	ї	н	и

НУБІП у к р а ї н и

НУБІП у к р а ї н и

НУБІП у к р а ї н и

НУБІП у к р а ї н и

НУБІП у к р а ї н и

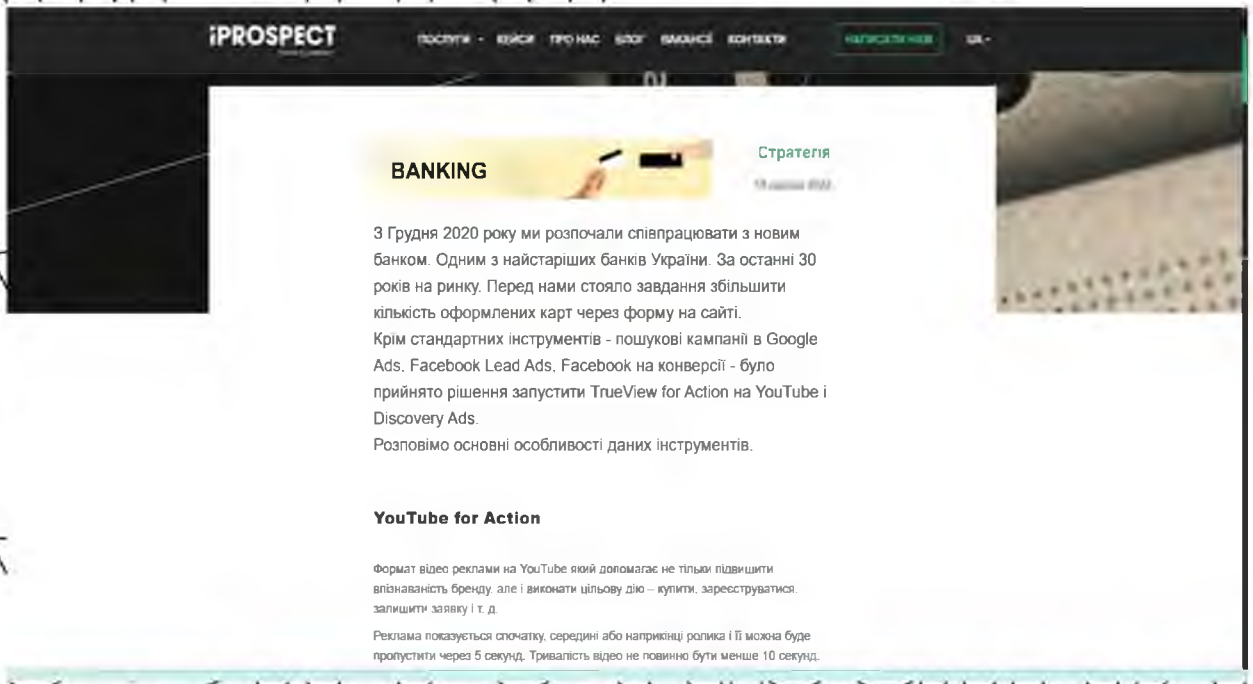


Рис. Скріншот (знімок екрану) кейса на офіційному сайті (джерело 37)

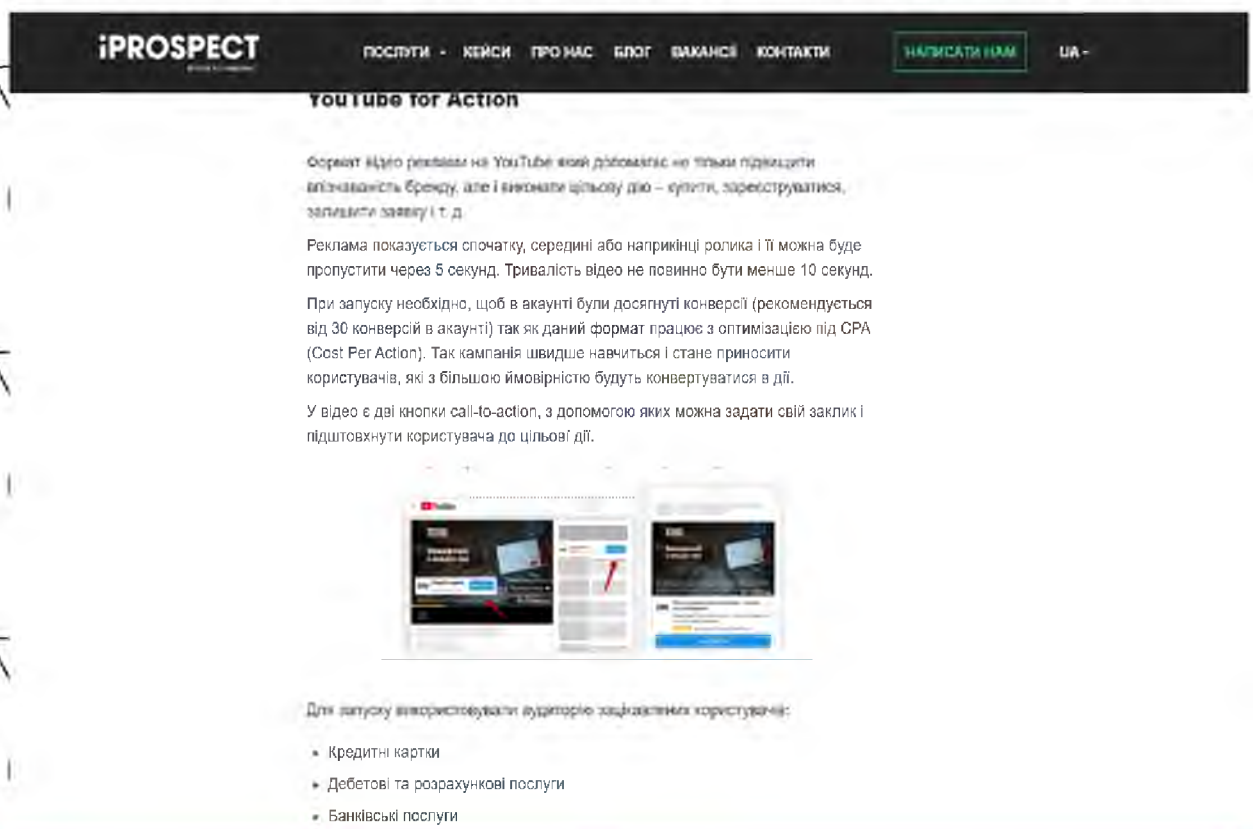


Рис. Продовження інформації про кейс на офіційному сайті агенції

(джерело 37)

НУБІП Україна



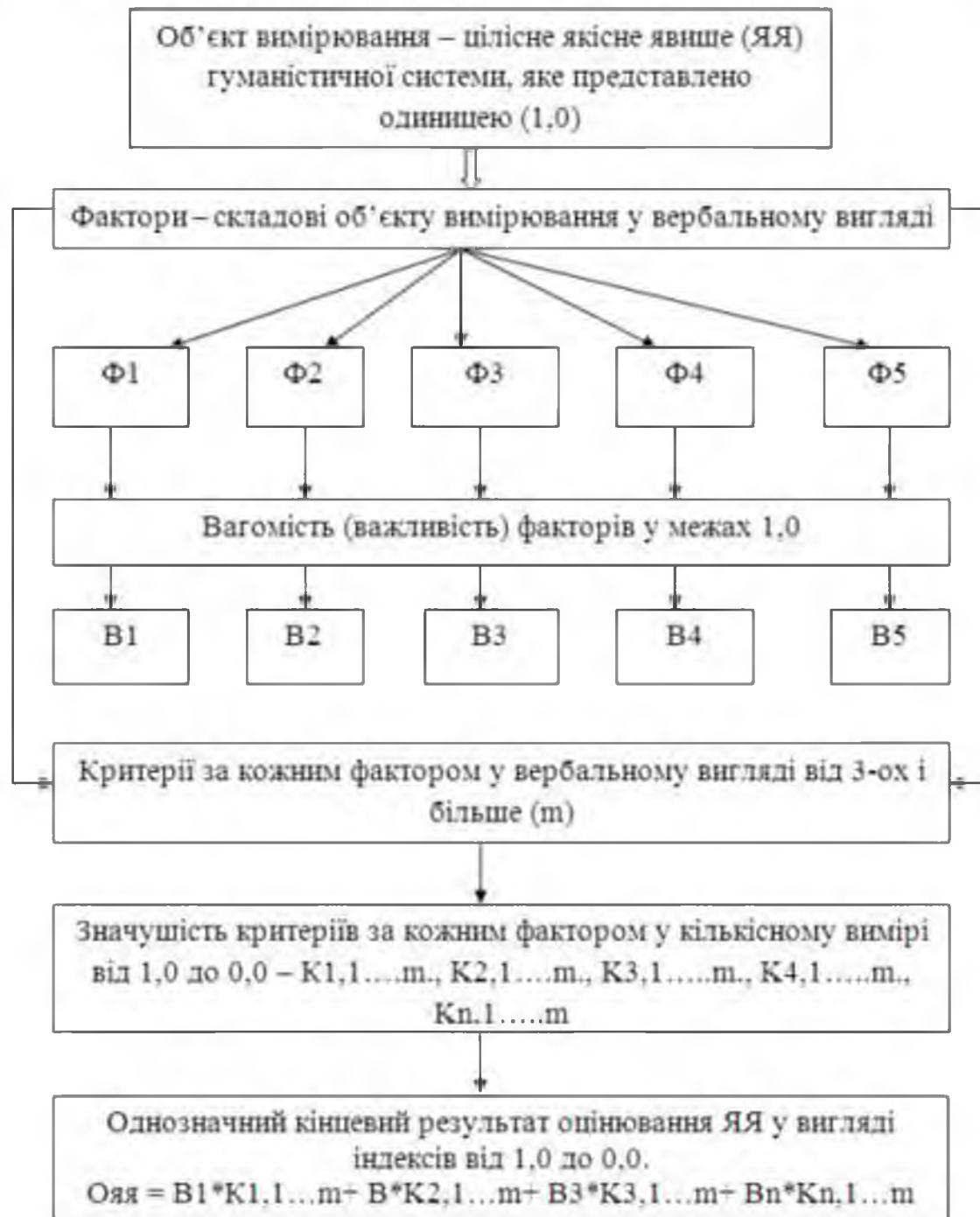


Рис. Модель універсальної оцінки якісних явищ гуманістичної системи кількісною мірою

Джерело: 22

# НУБІП України

Кваліметрична (факторно-критеріальна) модель результативності діяльності працівників медійної агенції

Таблиця

Авторська розробка

№	Фактор	Вагомість - m	Критерій	Вагомість - v	Коефіцієнт відповідності - K	Значення коефіцієнта відповідності	Часткова оцінка критеріїв	Часткова оцінка факторів
1	Лідерські якості $\Phi_1 = m_1 * (V_1 * K_1 + V_2 * K_2 + V_3 * K_3)$	0,23	1.Здатність вести за собою.	0,33	K <sub>1</sub>	0,8	0,26	0,16
			2.Здатність брати на себе відповідальність.	0,33	K <sub>2</sub>	0,5	0,17	
			3.Здатність швидко ухвалювати рішення.	0,34	K <sub>3</sub>	0,8	0,27	
2	Організаторські якості $\Phi_2 = m_2 * (V_4 * K_4 + V_5 * K_5 + V_6 * K_6)$	0,21	4.Вміння організувати команду	0,33	K <sub>4</sub>	0,9	0,30	0,12
			5.Використання (тайм-	0,33	K <sub>5</sub>	0,25	0,08	
			6.Вміння	0,34	K <sub>6</sub>	0,6	0,20	
			7.Вміння вирішення проблем до	0,2	K <sub>7</sub>	0,8	0,16	
3	Креативність $\Phi_3 = m_3 * (V_7 * K_7 + V_8 * K_8 + V_9 * K_9 + V_{10} * K_{10} + V_{11} * K_{11})$	0,21	8.Вміння ухвалити	0,2	K <sub>8</sub>	0,5	0,10	0,13
			9.Автоматичність перенесення минулого досвіду для вирішення нових завдань).	0,2	K <sub>9</sub>	0,9	0,18	
			10.Здатність інтуїтивно діяти.	0,2	K <sub>10</sub>	0,4	0,08	
			11.Оригінальність у виконанні завдань	0,2	K <sub>11</sub>	0,5	0,10	

Продовження таблиці

4	<p><b>Комунікабельність та толерантність</b></p> <p><math>\Phi_4 =</math>  <math>m_4 \cdot (V_{12} \cdot K_{12} + V_{13} \cdot K_{13})</math></p>	0,11	<p>12. Зміння результати і ділові перемови.</p> <p>13. Протилежних <b>Пов'язане.</b></p>	0,4	K <sub>12</sub>	0,5	0,2	0,09
5	<p><b>Стресостійкість</b></p> <p><math>\Phi_5 =</math>  <math>m_5 \cdot (V_{14} \cdot K_{14} + V_{15} \cdot K_{15})</math></p>	0,12	<p>14. Уміння переносити стресові ситуації без неприємних наслідків.</p> <p>15. Спроможність сприймати невдачі як новий досвід.</p>	0,25	K <sub>14</sub>	0,63	0,16	0,03
6	<p><b>Самооцінювання</b></p> <p><math>\Phi_6 =</math>  <math>(V_{16} \cdot K_{16} + V_{17} \cdot K_{17} + V_{18} \cdot K_{18})</math></p>	0,12	<p>16. Спроможність до оцінювання та самоаналізу результатів діяльності.</p> <p>17. Спроможність об'єктивно визначити рівень свого внеску для вирішення поставлених завдань.</p>	0,25	K <sub>16</sub>	0,8	0,2	0,10
			<p>18. Постійні рефлексивні дії на основі аналізу результатів діяльності.</p>	0,5	K <sub>18</sub>	0,87	0,44	
	<p>Загальна оцінка в частках одиниць</p> <p><math>\Phi_{заг.} =</math>  <math>\Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 + \Phi_4 + \Phi_5 + \Phi_6</math></p>	1			0,63			

НУБІП України

НУБІП України