

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ І ПРИКЛАДНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

ПЕТРОВСЬКА ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА

Допускається до захисту:
в. о. завідувача кафедри
інформаційних систем
управління, д-р екон. наук,
професор
_____ Ольга АНІСІМОВА
«_____» _____ 2024 р.

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В
КОМУНІКАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Тетяна ЯВОРСЬКА, канд. пед. наук,
доцент кафедри
інформаційних систем управління

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Петровська О. М. Формування стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі організації. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024. 65 с.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено чинники, що впливають на мотивацію працівників у комунікаційній системі. Встановлено, що ефективність мотиваційних стратегій у відділі кадрів ДонНУ імені Василя Стуса залежить від чіткої постановки цілей, прозорості системи винагород та наявності можливостей для професійного розвитку.

Розроблено рекомендації щодо впровадження стратегії мотивації в комунікаційній системі.

Ключові слова: мотивація, стимулювання персоналу, комунікаційна система.

Табл. 4. Рис. 11. Бібліографія: 55 найм.

SUMMARY

Petrovska O. M. Formation of a Motivation and Incentive Strategy in the Organization's Communication System. Specialty 029 «Information, Library and Archival Affairs» Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024. 65 c.

The qualification (master's) thesis investigates the factors that influence the motivation of employees in the communication system. It has been established that the effectiveness of motivational strategies in the HR department of Vasyl' Stus Donetsk National University depends on a clear statement of goals, transparency of the reward system and the availability of opportunities for professional development.

Recommendations for implementing a motivation strategy in the communication system are presented.

Keywords: motivation, staff incentives, communication system.

Table 4. Fig. 11. Bibliography: 55 references.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ	6
1.1. Визначення основних понять дослідження	6
1.2. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства, організації.....	11
1.3. Особливості формування мотивації та стимулювання в комунікаційній системі підприємства, організації.....	17
1.4. Вплив комунікацій на ефективність мотивації та стимулювання стратегії в організації.....	22
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ	27
2.1. Загальна характеристика діяльності закладу вищої освіти Донецького національного університету імені Василя Стуса та аналіз основних тенденцій розвитку.....	27
2.2. Система внутрішньої комунікації у відділі кадрів ДонНУ імені Василя Стуса	31
2.3. Розробка стратегії мотивації та стимулювання для комунікаційної системи відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса	36
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛУ	42
3.1. Розроблення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу. Переваги впровадження та очікувані результати.....	42
3.2. Рекомендації щодо подальшого вдосконалення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу	47
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	56
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

В умовах постійних змін на ринку праці організації потребують гнучких і ефективних підходів до управління персоналом, де мотивація та стимулювання стають ключовими елементами підвищення продуктивності та збереження талановитих працівників. В епоху цифровізації та глобалізації зростає важливість впровадження ефективної комунікаційної системи в колективах, оскільки вона є важливим інструментом для підтримки мотивації та злагодженої роботи команди.

Актуальність теми дослідження обумовлена пошуком рішень щодо проблем формування ефективних стратегій мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу.

Взаємозв'язок між мотиваційними стратегіями та системами комунікації потребує глибокого дослідження для розуміння того, як комунікаційні процеси можуть посилювати або послаблювати мотивацію. Крім того, сучасні дослідження підкреслюють, що мотивація працівників залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від психологічних і соціальних факторів, таких як визнання, розвиток, участь у прийнятті рішень та атмосфера в колективі, що вказує на необхідність комплексного підходу до розробки мотиваційних стратегій.

Пандемія COVID-19 також змінила спосіб роботи багатьох організацій, примусивши їх перейти на віддалену або гібридну модель, що створило нові виклики для менеджерів у підтримці мотивації працівників на відстані та підкреслило значущість комунікаційних технологій у цьому процесі. Усі ці фактори засвідчують актуальність та своєчасність дослідження, спрямованого на розробку і впровадження ефективної стратегії мотивації та стимулювання в контексті комунікаційної системи персоналу, що є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності організацій, особливо в швидко змінюваних галузях.

Наукові обговорення підкреслюють важливість індивідуального підходу до мотивації, що враховує унікальні потреби та цінності кожного співробітника.

Зокрема, дослідження показують, що включення психологічних аспектів, таких як емоційна прив'язаність до організації та внутрішня мотивація, може значно підвищити ефективність роботи.

Основними дослідниками класичної теорії мотивації, як-от ієрархія потреб Маслоу, двофакторна теорія Герцберга та теорія очікувань Врума, залишаються актуальними і сьогодні. Сучасні дослідження підкреслюють важливість інтеграції мотиваційних теорій з практичними підходами до управління персоналом.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є розробка та обґрунтування ефективної стратегії мотивації та стимулювання персоналу в рамках комунікаційної системи організації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, поліпшенню внутрішніх комунікацій та формуванню позитивного клімату в колективі. Ця стратегія ґрунтується на принципах ефективної комунікаційної системи і спрямована на підвищення професійної мотивації, задоволеності працівників та покращення їх продуктивності.

Завдання дослідження:

- дослідити визначення основних понять дослідження;
- проаналізувати сучасні теорії мотивації та їх застосування в різних комунікаційних системах;
- вивчити існуючі практики стимулювання персоналу в окремій організації;
- проаналізувати особливості формування мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса;
- окреслити пропозиції та розробити рекомендації щодо впровадження нових підходів до мотивації в контексті специфіки комунікаційної системи відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса.

Об'єкт дослідження: комунікаційна система персоналу в організаціях, що включає процеси взаємодії, обміну інформацією та формування корпоративної культури мотивація та стимулювання персоналу в комунікаційній системі.

Предмет дослідження: стратегії мотивації та стимулювання персоналу, що впливають на ефективність комунікаційної системи в організації.

Методи дослідження. В процесі розв'язання поставлених завдань застосовано системну методологію наукового пізнання, зокрема було проведено опитування працівників відділу кадрів, використано опрацювання джерел інформації за даною темою, а також використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння й спостереження.

Теоретичне та/або практичне значення одержаних результатів можуть бути застосовані в діяльності організацій різних форм власності для підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання працівників, зокрема, шляхом впровадження нових стратегій, які сприятимуть покращенню комунікації, збільшенню залученості співробітників та зміцненню корпоративної культури.

Апробація результатів дослідження: Матеріали та результати роботи доповідалися та обговорювалися у Віснику Студентського наукового товариства Том 2 №17, (2024), стаття «Мотивація та стимулювання персоналу в контексті сучасних комунікаційних систем» (с. 153-157), на IX Всеукраїнській науковій студентській конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» (Донецький національний університет імені Василя Стуса, 12 квітня 2024 р., м. Вінниця), тези «Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства» (с.145-148); на III Міжнародній науково-практичній конференції «Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень» (Донецький національний університет імені Василя Стуса, 01 листопада 2024 р., м. Вінниця), тези «Інноваційні підходи до комунікаційних систем для ефективної мотивації та стимулювання персоналу».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних посилань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. Основний зміст викладено на 55 сторінок. В роботі представлено 11 рисунків та 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Визначення основних понять дослідження

Еволюція управління персоналом тісно пов'язана з розвитком комунікаційних систем в організаціях. У середині XX століття теорія людських відносин підкреслювала важливість ефективної комунікації для мотивації співробітників.

Теорія людських відносин виникла в результаті Хоторнського експерименту, в якому брав участь Елтон Мейо. Цей експеримент проводився в місті Хоторн з метою оцінки ефективності праці працівників [1].

Під час дослідження, проведеного Елтоном Мейо та його командою в рамках Хоторнських експериментів, було виявлено, що соціальні та психологічні чинники, такі як комунікація та увага до працівників, мають більший вплив на продуктивність, ніж лише матеріальні стимули. Ці висновки стали основою для розробки системи управління, яка акцентує увагу на взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Комунікація є основним чинником існування суспільства, адже без спілкування суспільство не може існувати. Саме цей процес сприяє формуванню суспільства [2].

Комунікація – це процес взаємодії, під час якого відбувається передача або обмін інформацією. Вона вважається успішною, якщо проходить повний цикл: відправник передає інформацію адресату, який, у свою чергу, має чітко зрозуміти її зміст. Успішність комунікаційного процесу також залежить від логічної структури інформаційного повідомлення, що включає такі етапи: привернення уваги, виклик інтересу, перехід до основної частини, уточнення деталей, обговорення, підсумки та заклик до дії. Очікуваним результатом ефективної комунікації є зміна поведінки адресата.

Комунікація є ключовим фактором для успіху організації. Керівники проводять від 50 до 90% свого часу на комунікаційні процеси, але опитування свідчать, що приблизно 70% з них вважають комунікацію головною перешкодою для підвищення ефективності роботи підприємства.

Таким чином, комунікаційний процес є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства як складного управлінського об'єкта і базується на різних аспектах людських взаємин. Інформація є основою комунікації. Якісний обмін інформацією є невід'ємною складовою всіх основних видів управлінської діяльності. Враховуючи це, комунікацію можна розглядати як процес, що забезпечує зв'язок.

Комунікаційна система персоналу є структурою, що забезпечує взаємодію та обмін інформацією між співробітниками і керівництвом. Вона включає як формальні канали зв'язку (такі як наради та електронні листи), так і неформальні (наприклад, розмови та обговорення в чатах).

У системі управління підприємством важливо впроваджувати нові та ефективні комунікаційні підходи, які сприяють формуванню і розвитку сучасної вітчизняної ділової культури, корпоративних зв'язків та зв'язків з громадськістю [3, с 147-154].

Система комунікації серед співробітників є важливим аспектом управління в кожній організації. Вона забезпечує обмін інформацією між різними рівнями та підрозділами, що сприяє ефективному виконанню завдань і досягненню цілей компанії. Розглянемо основні типи комунікації в системі управління персоналом (Рисунок 1.1):

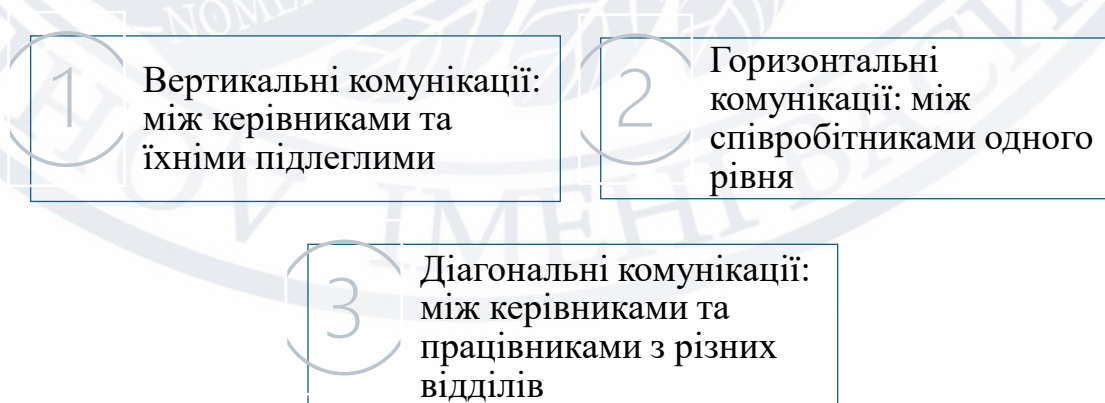


Рисунок 1.1 Основні типи комунікації в системі управління персоналом

Ефективна комунікаційна система сприяє уникненню непорозумінь, підвищує продуктивність праці та допомагає формувати позитивне робоче середовище.

Комунікаційні системи відіграють ключову роль у впровадженні ефективних програм стимулювання та створенні сприятливого робочого середовища. Мотивація працівників через ці системи стає важливим інструментом для підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компанії.

За визначенням, що надає Українська бібліотечна енциклопедія – «комунікаційна система – система для керування процесами зв'язку, взаємодії та обміну даними» [4]. На рисунку 1.2 наведено кілька визначень комунікаційної системи.

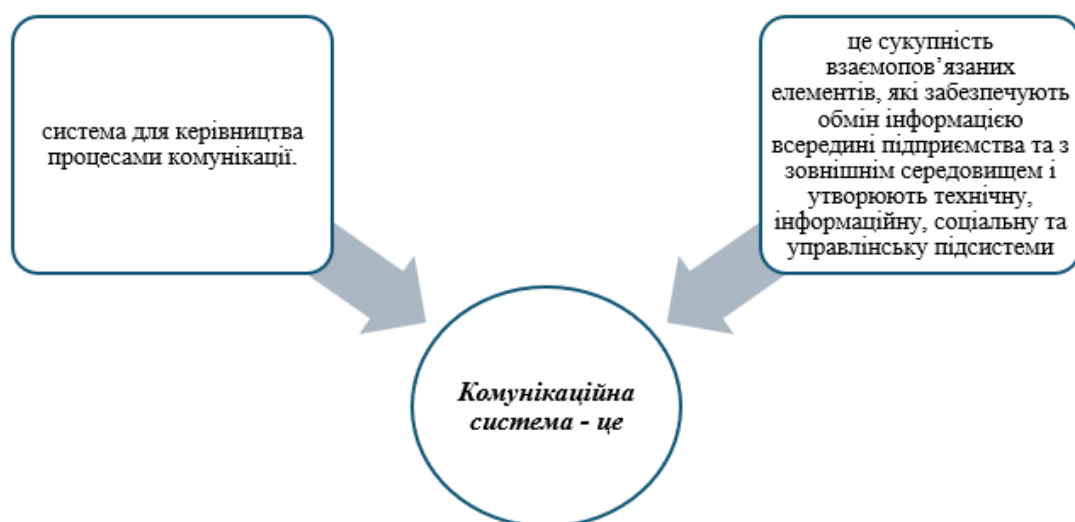


Рисунок 1.2 – Визначення комунікаційної системи [5, 6, с 16–22].

Інформаційно-комунікаційна система складається з комплексу інформаційних та електронних комунікаційних систем, які працюють як єдине ціле під час обробки інформації. На рисунку 1.3 наведено визначення внутрішньої комунікаційної системи. Внутрішня комунікаційна система суттєво впливає на ефективність діяльності будь-якої організації. Її суть розкривається в наступних визначеннях.

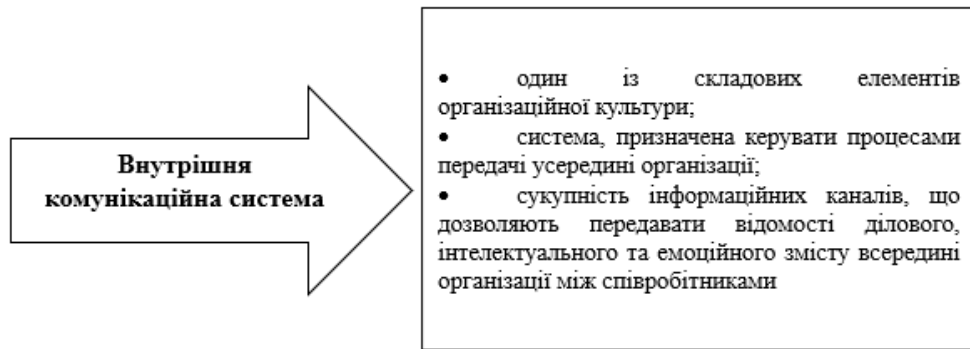


Рисунок 1.3 – Визначення внутрішньої комунікаційної системи [7].

Мотивація та стимулювання працівників є важливими складовими управління людськими ресурсами. У сучасних організаціях комунікаційна система має значний вплив на розробку та реалізацію мотиваційних стратегій.

Взаємодія між керівництвом і співробітниками через різні канали зв'язку не лише забезпечує передачу інформації, але й формує ставлення працівників до своєї роботи, підвищуючи їхню зацікавленість у досягненні цілей організації. Неefективна комунікація може призвести до зниження мотивації, нерозуміння ролі співробітників та зменшення загальної продуктивності.

Розробка стратегії мотивації в рамках комунікаційної системи персоналу базується на принципах відкритості, прозорості та регулярного обміну інформацією. Завдяки ефективній комунікації керівництво може чітко висловлювати свої очікування, інформувати про досягнення організації, надавати зворотний зв'язок та визнавати заслуги співробітників. Добре налагоджена система комунікації сприяє створенню здорового робочого середовища, що позитивно впливає на моральний дух команди та підвищує рівень їхньої мотивації.

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації, по суті, є головним завданням керівництва персоналом [13, с 15-85].

Роль мотивації є надзвичайно важливою як для окремого співробітника, так і для підприємства у цілому. Формування системи мотивації персоналу – складний процес, оскільки торкається питання, що ж спонукає людину до праці

визначеної якості. Кожне підприємство використовує власну систему мотивації персоналу, яка має як переваги, так і недоліки. Недоліки системи мотивації персоналу не дозволяють реалізувати потенціал працівників та гальмують розвиток підприємства [12, с 45-59].

Управління персоналом неможливе без ретельно розробленої системи мотивації та стимулювання, що враховує інтереси як працівників, так і організації. Стратегія в цій галузі виступає як інструмент для забезпечення продуктивності, зміцнення корпоративної культури та підвищення задоволеності співробітників. Вона сприяє формуванню комфортного місця, яке заохочує професійний розвиток і кар'єрне зростання.

Стратегія – це план дій для досягнення бажаних цілей в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі [55].

Мотивація являє собою сукупність чинників, що спонукають працівників до цілеспрямованих дій. Вона виступає рушійною силою людської діяльності та поведінки, ґрунтуючись на глибокій особистій зацікавленості та залученості до процесу. У контексті комунікаційної системи це може охоплювати роз'яснення цілей та ролі співробітників у реалізації загальних завдань організації [8].

Слід зазначити, що головною метою управління будь-якою компанією має стати формування у працівників внутрішньої мотивації, оскільки саме тоді вони починають сприймати себе як першопричину власної поведінки [13, с 15-21].

Оскільки трудова діяльність працівника базується на його потребах та інтересах, зокрема матеріальних, для формування стійких мотивів праці необхідно створити умови, за яких працівник сприйматиме свою роботу як джерело справедливої матеріальної винагороди, основи професійного зростання та визнання об'єктивної оцінки своїх здібностей і результатів праці [8].

Мотивація працівників має бути комплексною та системною, її слід розглядати не тільки як окрему функцію управління, а як невід'ємну частину корпоративної культури, оскільки від мотивації залежить ефективність роботи [14, с 63-68].

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу [11].

Працівники, які не мають високої мотивації в роботі, поведуться хаотично і часто відволікають увагу від своїх завдань, що вимагає нагляду з боку керівництва [15, с 16].

Стимулювання – це управлінська діяльність, що полягає в спонуканні себе та інших працівників до дій, які сприяють досягненню особистих цілей або цілей організації [9]. У комунікаційній системі стимулювання зазвичай пов'язане з прозорістю інформації, зворотним зв'язком і визнанням досягнень.

Стимулювання базується на мотивації – внутрішньому бажанні досягти певних цілей або задовольнити конкретні потреби.

Важливо пам'ятати, що кожна людина є унікальною, і те, що може бути стимулом для однієї особи, може зовсім не підходити для іншої. Тому для ефективного стимулювання важливо враховувати індивідуальні потреби, цінності та мотиви кожного [10].

1.2. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства, організації

У сучасних умовах мотивація та стимулювання трудового процесу стали основними складовими для досягнення високої продуктивності та задоволення працівників. Традиційні методи управління мотивацією поступово замінюються новими підходами, які враховують швидкі зміни в технологіях та потребах організацій. Сьогодні акцент робиться на інтеграцію комунікаційних систем, що дозволяють оптимізувати робочі процеси та покращити взаємодію між учасниками команд.

Інноваційні підходи до мотивації не обмежуються лише традиційними матеріальними винагородами, а також акцентують увагу на створенні позитивного робочого середовища, яке сприяє розвитку та професійному зростанню співробітників.

У комунікаційній системі підприємства, яка складається з взаємопов'язаних елементів, що забезпечують обмін інформацією як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем, виникає нагальна потреба в розробці стратегій мотивації та стимулювання працівників для досягнення бізнес-цілей. Ця потреба зумовлена необхідністю підприємств функціонувати в умовах конкурентного середовища та постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність.

У рамках комунікаційної системи підприємства мотивацію можна розглядати як комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють працівників до досягнення цілей компанії.

Важливо зазначити, що кожне повідомлення, яке є основою комунікаційних відносин, має на меті: інформувати, мотивувати, пропонувати, переконувати, сповіщати тощо. Канали комунікації визначають форму взаємодії.

Ключовою умовою впливу повідомлення на громадськість є вибір такого каналу спілкування, який буде доступним і зручним для всіх учасників комунікаційного процесу. Це означає, що повідомлення повинно бути зрозумілим і доступним для цільової аудиторії [16, с 93–98].

Система мотивації об'єднує різноманітні стимули, які впливають на поведінку як колективу в цілому, так і окремих працівників. Для досягнення бажаного результату в найкоротші терміни, мотиваційну систему слід впроваджувати комплексно, дотримуючись певного алгоритму:

- звернення співробітників стосовно намірів підвищення мотивації;
- організація опитування серед штатних працівників;
- вивчення системи мотивації в інших компаніях;
- затвердження фінального варіанту програми мотивації;
- реалізація системи мотивації.

Слід підкреслити, що мотивація співробітників не обмежується лише преміями чи штрафами. Нестандартні підходи також можуть принести хороші результати в стимулюванні праці. Існує безліч варіантів такої мотивації, серед яких:

- створення комфортного місця для відпочинку в неформальній атмосфері;
- дружні подарунки для нових членів команди;
- можливість приходити на роботу з домашніми улюбленцями.

Досвід численних міжнародних компаній свідчить, що доброзичливе ставлення до співробітників має позитивний вплив на загальну атмосферу в колективі, сприяє згуртуванню працівників навколо спільної мети та мотивує їх працювати на благо компанії [17].

Сучасні комунікаційні системи сприяють досягненню цих цілей завдяки інтеграції цифрових інструментів, аналізу даних та нових форм взаємодії, що дозволяє підвищити ефективність і задоволення від роботи. У (табл. 1.1) представлені сучасні підходи до мотивації та стимулювання трудового процесу в комунікаційній системі підприємства, що охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні способи стимулювання, спрямовані на розвиток корпоративної культури та підвищення ефективності праці.

Таблиця 1.1. Сучасні підходи до мотивації та стимулювання трудового процесу в комунікаційній системі підприємства.

№	Назва стратегії	Характеристики
1	Інтеграція цифрових інструментів та платформ	використання комунікаційних систем (месенджери, CRM, інші корпоративні платформи), які спрощують взаємодію між працівниками та керівництвом
2	Аналіз даних для персоналізованого підходу	застосування аналітики для моніторингу ефективності роботи, задоволеності працівників та виявлення їхніх потреб
3	Гнучкі умови роботи	можливість віддаленої роботи або гнучкого графіка, що сприяє підвищенню мотивації завдяки кращому балансу між роботою та особистим життям
4	Нематеріальні винагороди	визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, а також навчання і саморозвитку
5	Розвиток корпоративної культури	формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі через відкриту комунікацію та спільні цінності
6	Зворотний зв'язок у режимі реального часу	регулярне надання відгуків про результати роботи, що дозволяє працівникам оперативно коригувати свою діяльність
7	Тімбілдинг та підтримка командної роботи	це організація спільних заходів, спрямованих на зміцнення взаємин між учасниками команди та підвищення їхньої згуртованості.
8	Менторство та наставництво	створення системи наставників для професійної підтримки та мотивації нових або менш досвідчених співробітників.

Мотивація працівників є ключовим аспектом управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на їхню поведінку. Спрямовання співробітників на досягнення цілей організації, по суті, є основним завданням керівництва в цій сфері.

У сучасних умовах проблема мотивації виявляється у недосконалості системи мотивації на підприємствах, недостатньому фінансуванні заходів, спрямованих на її покращення, а також у недостатній увазі до мотивації з боку керівництва. Питання мотивації персоналу залишаються актуальними для науковців протягом всієї історії економічної науки.

Отже, незалежно від того, наскільки чудовими є ідеї, інноваційні технології чи сприятливі зовнішні умови, без належно підготовленого та мотивованого персоналу досягти високої ефективності роботи неможливо.

Сучасний керівник має враховувати всі аспекти для забезпечення успішної діяльності підприємства. При розробці оптимальної системи мотивації важливо, щоб керівники використовували класичні теорії мотивації, враховували менталітет працівників, досліджували їхні потреби та інтереси, а також застосовували індивідуальний підхід при визначенні стимулів для підвищення ефективності роботи кожного співробітника.

Гарантування ефективної мотивації співробітників є основним чинником успіху будь-якої компанії, а сучасна комунікаційна система має значний вплив на її реалізацію. Належна система комунікації може слугувати інструментом для впровадження новаторських методів мотивації та стимулювання, що сприяє залученню та збереженню висококваліфікованих спеціалістів.

Людина працює продуктивно та із задоволенням, коли відчуває інтерес до певної діяльності, усвідомлює зв'язок між своїми зусиллями та бажаним результатом, а також коли в її свідомості сформована позитивна мотивація до праці, що впливає на результати її діяльності.

Трудова поведінка працівників формується під впливом соціально-психологічних і професійних характеристик, умов праці, зокрема умов трудової діяльності та побуту на виробництві, системи оплати праці, норм і цінностей

підприємства, соціально-психологічного клімату в колективі, а також рівня розвитку корпоративної культури [18, с 91-96].

Мотивування являє собою процес впливу на особу з метою спонукання її до виконання конкретних дій (табл. 1.2).

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їхньої поведінки.

У сучасних умовах проблемою є недосконалість мотивації на підприємствах, недостатнє фінансування заходів, спрямованих на вдосконалення мотивації персоналу, а також те, що на підприємствах не приділяють належної уваги мотивації [19].

Стимулювання виступає як інструмент для реалізації процесу мотивування. При цьому, з підвищенням рівня розвитку трудових відносин на підприємстві, стимулювання застосовується рідше, а більше уваги приділяється розвитку потенціалу працівників, що є одним з ключових методів мотивування персоналу.

Таблиця 1.2. Сучасні методи мотивації та стимулювання трудового процесу в комунікаційних системах підприємств також включають:

№	Методи	Означення
1	Коучинг та індивідуальні плани розвитку	Комунікаційні системи можуть використовуватися для організації онлайн-зустрічей з наставниками та моніторингу прогресу в індивідуальних планах розвитку.
2	Дистанційні заходи корпоративної культури	Онлайн-зустрічі, вебінари та інші події можуть проводитися через комунікаційні платформи для підтримки корпоративної культури.
3	Використання штучного інтелекту для прогнозування мотиваційних потреб	AI-системи можуть аналізувати дані, зібрані через комунікаційні платформи, для розробки персоналізованих мотиваційних програм.
4	Глобалізація комунікації	Інструменти для міжнародних команд можуть бути інтегровані в комунікаційні системи, що забезпечує ефективну взаємодію між працівниками з різних країн.
5	Залучення працівників у процес прийняття рішень	Канали зворотного зв'язку та обговорення стратегічних рішень можуть бути організовані для активної участі співробітників.

Таким чином, у сучасному бізнес-середовищі мотивація та стимулювання праці є вирішальними для досягнення високої продуктивності та задоволеності

співробітників. Традиційні управлінські методи поступово поступаються місцем інноваційним підходам, які акцентують увагу на застосуванні сучасних комунікаційних систем для оптимізації робочих процесів і поліпшення взаємодії в команді.

Сучасні методи мотивації охоплюють не лише фінансові винагороди, а й формування середовища, яке підтримує професійний розвиток. Ефективна комунікаційна система стає важливим інструментом для залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів. Крім того, мотивація працівників повинна враховувати їхні індивідуальні потреби та особливості, що робить розвиток потенціалу персоналу ключовим аспектом управління підприємством.

Роль лідерства у мотивації персоналу також не можна недооцінювати. Ефективний керівник, який не тільки задає напрямок, але й активно підтримує своїх співробітників, стає джерелом натхнення для команди. Відкритість до зворотного зв'язку, готовність допомогти та вміння вислухати потреби підлеглих створюють довіру та підвищують залученість. Коли працівники бачать, що їхні ідеї цінують і що їхня робота впливає на загальний результат, вони готові працювати з більшою віддачею.

Одним із сучасних підходів є акцент на балансі між роботою та особистим життям. Працівники, які мають можливість поєднувати професійні зобов'язання з особистими інтересами, менше піддаються вигорянню і зберігають високий рівень мотивації на тривалий період.

Реалізувати цілі можна шляхом формування і поступального вдосконалення системи мотивації діяльності персоналу підприємства, орієнтованої на забезпечення високої якості життя людей [20].

Один із сучасних підходів до мотивації та стимулювання працівників полягає в акцентуванні на персоналізації мотиваційних програм, що враховують індивідуальні потреби та вподобання кожного співробітника. Застосування технологій для збору та аналізу даних про працівників дає можливість керівництву краще усвідомлювати особисті мотиватори кожного члена команди.

Такий підхід не лише підвищує мотивацію, але й сприяє формуванню довгострокових відносин між працівниками та компанією, що позитивно позначається на стабільності кадрового складу та продуктивності.

Таким чином сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства такі:

- Коучинг та індивідуальні плани розвитку;
- Дистанційні заходи з корпоративної культури;
- Використання штучного інтелекту для прогнозування мотиваційних потреб;
- Глобалізація комунікації;
- Залучення працівників у процес прийняття рішень.

1.3. Особливості формування мотивації та стимулювання в комунікаційній системі підприємства, організації

Ефективне управління мотивацією та стимулюванням працівників є ключовим завданням сучасного підприємства. Для його досягнення необхідно розробити не лише комплекс заходів, які підвищують продуктивність і залученість персоналу, а й створити ефективну комунікаційну систему, що сприятиме реалізації мотиваційних стратегій. На рисунку 1.4 представлено комунікаційну систему на підприємстві, яка виконує ключову роль посередника між керівництвом і співробітниками. Вона забезпечує:

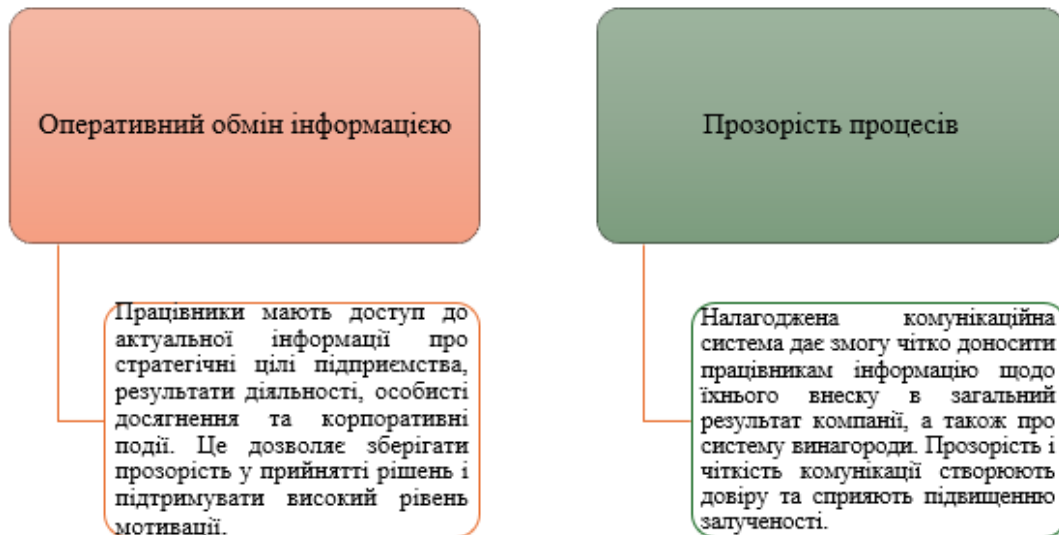


Рисунок 1.4 - Комунікаційну систему на підприємстві.

На рисунку 1.5 показані головні етапи розвитку мотивації та стимулювання за допомогою комунікацій:

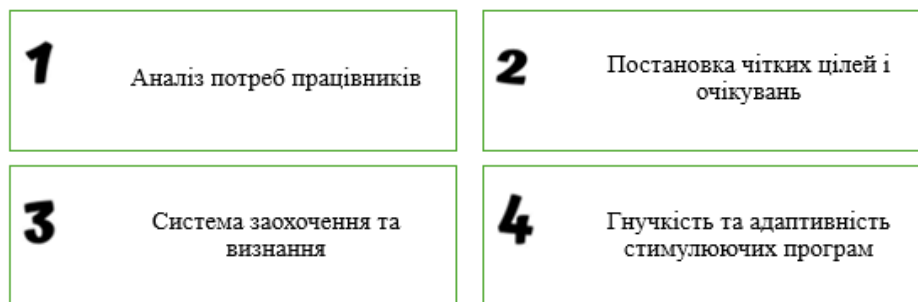


Рисунок 1.5 - Етапи розвитку мотивації та стимулювання.

Аналіз потреб працівників – вивчення мотиваційних чинників кожного співробітника, а також їхніх потреб і бажань для більш ефективного стимулювання. Наприклад: проведення анонімного опитування серед працівників для визначення основних факторів мотивації, таких як підвищення заробітної плати, можливості навчання, визнання досягнень або комфортні умови праці.

Визначення чітких цілей і очікувань – формулювання конкретних, вимірюваних та зрозумілих цілей, які допоможуть працівникам усвідомити свої завдання та ролі в організації. Наприклад: на початку року менеджер з кадрів проводить індивідуальні бесіди з кожним співробітником для обговорення особистих цілей на рік, наприклад, завершення конкретного проєкту або підвищення продуктивності на 10%.

Система заохочення та визнання – впровадження дієвих механізмів нагородження та визнання досягнень, що спонукають працівників до підвищення продуктивності. Наприклад: співробітник, який досяг або перевищив встановлені показники, отримує подяку на загальних зборах, додаткові бонуси або сертифікат на професійне навчання.

Гнучкість та адаптивність стимулюючих програм – можливість коригування та адаптації мотиваційних програм відповідно до індивідуальних потреб працівників або змін у компанії та на ринку. Наприклад: у Донецькому національному університеті імені Василя Стуса програми стимулювання можуть бути налаштовані під потреби різних категорій співробітників. Наприклад, молодим спеціалістам пропонуються тренінги та менторство, тоді як досвідчені працівники можуть брати участь у програмах визнання їхніх досягнень та долучатися до стратегічного планування.

Отже в цьому підрозділі можемо наголосити, що управління персоналом є дуже важливим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. У сучасному бізнес-середовищі функції управління персоналом стають все більш важливими, оскільки вони допомагають компаніям адаптуватися до змін, залучати та утримувати талановитих співробітників, створювати систему мотивації та підтримувати позитивну корпоративну культуру [21].

Мотивація співробітників не зводиться лише до фінансових винагород. Система комунікації повинна включати механізми для оперативного інформування працівників про їхні успіхи, надання позитивного зворотного зв'язку та публічного визнання досягнень. Важливими інструментами в цьому процесі можуть бути внутрішні новини компанії, корпоративні портали та щорічні нагороди.

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у підтримці комунікаційних систем, які сприяють мотивації працівників. Використання спеціалізованих програм для управління взаємодією з персоналом, таких як CRM-системи або платформи для внутрішнього спілкування, дозволяє не лише автоматизувати процеси обміну інформацією, а й створити прозору та ефективну

систему обміну ідеями та пропозиціями між керівництвом і колективом. Розглянемо ключові інструменти мотивації та стимулювання в рамках комунікаційної системи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Інструменти мотивації та стимулювання в межах комунікаційної системи:

Інструменти	Означення
Корпоративні портали та інші цифрові платформи	Застосування цифрових комунікаційних платформ, таких як корпоративні портали, онлайн-чат та системи управління проектами, сприяє підвищенню прозорості комунікацій і спрощує процес мотивації. Наприклад, через портали можна інформувати працівників про корпоративні досягнення, програми бонусів та нагороди.
Соціальні комунікації	Внутрішні корпоративні соціальні мережі сприяють укріпленню зв'язків між співробітниками та керівництвом, а також стимулюють розвиток командної роботи. Це дозволяє працівникам обмінюватися ідеями, отримувати визнання від колег і керівництва, що позитивно позначається на їхній мотивації.
Зворотний зв'язок і опитування	Постійна двостороння комунікація дає можливість керівництву отримувати відгуки від працівників про мотиваційні заходи, виявляти проблеми на ранніх стадіях та своєчасно коригувати політику стимулювання. Це забезпечує адаптивність системи мотивації до змін у потребах персоналу.
Освіта та вдосконалення	Сучасні комунікаційні системи також сприяють ефективному стимулюванню працівників за допомогою інструментів навчання та професійного розвитку. Інформаційні платформи можуть включати курси, тренінги, доступ до вебінарів та інші можливості для вдосконалення, що надає додаткову мотивацію та шанси для зростання.

На рисунку 1.6 показано створення мотивації та стимулювання в межах комунікаційної системи, що зустрічає певні труднощі. Серед них можна виділити:

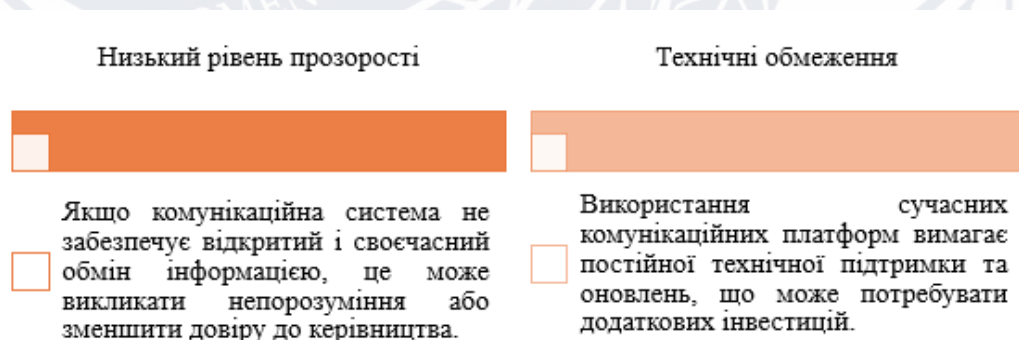


Рисунок 1.6 – Труднощі у створенні мотивації та стимулювання в межах комунікаційної системи.

Однак, успішна інтеграція комунікаційної системи з мотиваційною політикою компанії приносить суттєві вигоди. Це сприяє підтримці позитивного мотиваційного клімату, підвищує продуктивність, зменшує плинність кадрів і допомагає в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Для компанії персонал є найціннішим ресурсом, оскільки він має можливість постійно вдосконалюватися. Мотивація співробітників є одним із ключових чинників, що впливають на загальний розвиток підприємства.

Варто підкреслити, що для підвищення ефективності праці співробітників керівництву необхідно регулярно використовувати різноманітні методи, які стимулюватимуть працівників до продуктивної роботи [14, с 63 – 68].

Варто зазначити, що в нинішніх умовах в нашій країні є значний резерв працівників, які мають високу внутрішню мотивацію, бажання постійно розвиватися професійно та самостійно, а також прагнення до творчої діяльності.

Перш за все це молодь та представники інших поколінь, які мають вищу освіту і середній або високий дохід. Багато сучасних керівників прагнуть підвищити свій професійний рівень через навчання. Ці управлінці усвідомлюють, що це справді ефективна інвестиція, і все частіше готові створювати належні умови для навчання своїх підлеглих [13, с 15 – 21].

Кожен працівник є унікальним, тому має свої власні потреби, які він намагається задовольнити, працюючи на підприємстві. Таким чином, при розробці системи мотивації керівнику слід пам'ятати, що не можна застосовувати однакові підходи до всіх. Найефективнішою є система мотивації, що включає різні форми стимулювання, враховуючи потреби працівників та специфіку діяльності підприємства [12, с 45 – 59].

Мотивація трудової діяльності не буде ефективною без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання співробітників. Мотивація праці полягає у прагненні працівника задовольнити свої потреби через виконання трудових обов'язків [22].

Дослідження практики діяльності українських підприємств, де переважаючим підходом до мотивації працівників є підвищення заробітної

плати, видача премій, надання основних послуг і благ соціального пакету підприємства (популярним є медичне страхування працівників), однак, слід зазначити, що розширення практики запозичення корпоративної культури іноземних компаній призводить до виникнення нових складових соціальних пакетів і в українських установах [23].

Керівники повинні постійно контролювати комунікаційну діяльність організації чи призначати відповідальних осіб. Постійні планерки, наради, брифінги, інструменти адаптації не перенасичують середовище, а, навпаки, оптимізують роботу, не дають розвиватись чуткам, дозволяють контролювати ситуацію як на ринку, так і всередині організації [24, с 807-809].

Сукупність мотивів і стимулів мають створювати цілеспрямоване мотивуюче середовище, яке повинно бути адекватним організаційній стратегії і враховувати преференції, що склались у трудовому колективі, та індивідуальні переваги, сформовані у працівників [25].

Отже, формування мотивації та стимулювання в комунікаційній системі підприємства має свої особливості, від чого залежить ефективність праці співробітників. Керівництву необхідно регулярно використовувати різноманітні методи, ключові інструменти мотивації та стимулювання в рамках комунікаційної системи, які стимулюватимуть працівників до продуктивної роботи.

1.4. Вплив комунікацій на ефективність мотивації та стимулювання стратегії в організації

Ефективна комунікаційна система є важливим чинником для успішного впровадження мотиваційних та стимулюючих стратегій на підприємстві. Без налагодженої та прозорої системи обміну інформацією навіть найкращі мотиваційні програми можуть не досягти своїх цілей. Комунікація впливає на всі аспекти управління мотивацією та стимулюванням працівників, починаючи від встановлення цілей і закінчуючи зворотним зв'язком та визнанням досягнень.

Вплив комунікації на мотивацію:

- Чітке донесення цілей. Ефективна комунікація допомагає працівникам краще усвідомлювати цілі організації та своє місце в їх досягненні. Коли співробітники розуміють, як їхня діяльність впливає на загальний успіх компанії, вони стають більш мотивованими досягати результатів. Неправильна або недостатня комунікація може викликати невпевненість і зниження продуктивності.
- Залученість співробітників. Комунікація сприяє підвищенню залученості працівників, що є важливим елементом мотиваційної стратегії. Завдяки регулярним внутрішнім зустрічам, звітам, корпоративним порталам або соціальним мережам, працівники отримують інформацію про стан справ у компанії та відчують себе частиною спільного процесу. Залученість, в свою чергу, є потужним мотиватором, який стимулює продуктивність і лояльність співробітників.
- Емоційна підтримка та довіра. Комунікація також сприяє формуванню довіри між керівництвом і працівниками. Відкрите та регулярне спілкування знижує ризики непорозумінь і сприяє створенню позитивної атмосфери в колективі.

Розглянемо як комунікація впливає на стимулювання стратегії:

- Своєчасне інформування про стимули. Комунікаційна система забезпечує швидке інформування співробітників про винагороди та інші стимули, що значно підвищує ефективність стратегій заохочення. Регулярні оголошення про бонуси, премії або визнання досягнень через корпоративні портали, електронну пошту або зустрічі допомагають працівникам бути в курсі системи заохочення. Це сприяє підвищенню мотивації досягати кращих результатів.
- Зворотний зв'язок щодо результатів. Комунікація є основним інструментом для надання зворотного зв'язку. Керівники можуть оцінювати ефективність роботи співробітників, давати рекомендації для покращення, а також відзначати їхні досягнення. Регулярний зворотний зв'язок дозволяє

працівникам зрозуміти, чи їхні зусилля належно оцінюються і до яких змін варто прагнути. Це сприяє підтримці високого рівня мотивації у співробітників.

➤ **Публічне визнання досягнень.** Визнання успіхів через внутрішні комунікаційні канали, такі як корпоративні новини або збори, суттєво підвищує ефективність стимулюючих заходів. Коли співробітників відкрито відзначають за їхній внесок у розвиток компанії, це сприяє підвищенню їхньої мотивації та бажання підтримувати високий рівень роботи.

➤ **Гнучкість стимулювання.** Сучасні комунікаційні системи забезпечують можливість оперативно адаптувати стимули відповідно до змін у бізнес-середовищі або потребах працівників. Зворотний зв'язок від співробітників, отриманий через опитування, фокус-групи або особисті зустрічі, допомагає керівництву коригувати програми стимулювання, роблячи їх більш гнучкими та відповідними актуальним вимогам колективу.

На рисунку 1.7 показано виклики в комунікації та їх вплив на мотивацію і стимулювання.

Неправильне передавання інформації.	Якщо комунікація є нечіткою або погано структурованою, це може викликати непорозуміння, зменшення мотивації або навіть демотивацію співробітників. Наприклад, неясні критерії для отримання бонусів або брак інформації про можливості кар'єрного розвитку можуть негативно вплинути на ефективність стимулюючих програм.
Недостатня двостороння комунікація	Коли інформація передається лише в одному напрямку (зверху вниз), це може мати негативний вплив на мотивацію співробітників. Важливо, щоб працівники мали змогу висловлювати свої думки, отримувати відповіді на запитання та мати можливість впливати на процеси, що їх стосуються.

Рисунок 1.7 – Виклики комунікації.

Ефективна комунікація є ключовою умовою для успішного впровадження мотиваційних і стимулюючих стратегій на підприємстві. Налагоджена система обміну інформацією сприяє забезпеченню прозорості, залученості співробітників, своєчасному зворотному зв'язку та адаптації мотиваційних заходів до потреб колективу. Успішна комунікаційна система підвищує

продуктивність працівників, зменшує рівень плинності кадрів і загалом сприяє зростанню ефективності організації.

Важливою є підтримка на всіх рівнях: управління корпоративною культурою повинно бути систематичним і підтримуватися на кожному рівні, від верхнього керівництва до кожного співробітника. Управління корпоративною культурою великого підприємства повинне бути гнучким і адаптивним до змін, оскільки організації можуть змінюватися та розвиватися з часом, а культура повинна адаптуватися до нових вимог та викликів.

Такі особливості вимагають систематичного підходу до управління корпоративною культурою великого підприємства, залучення високого керівництва та активної участі співробітників [26, с 270-276].

Комунікації мають значний вплив на довіру до керівництва, мотивацію та задоволеність працівників, а також на якість прийнятих рішень і їх реалізацію. Тому важливо управляти комунікаційними процесами в організації

Добре організована система мотивації здатна значно підвищити ефективність роботи співробітників, збільшити обсяги продажу, поліпшити виробничі процеси та обслуговування клієнтів, при цьому не вимагаючи великих фінансових витрат з боку компанії. Коли працівник виконує свої обов'язки з задоволенням і його особисті цілі розвитку співпадають з цілями підприємства, його продуктивність може зрости в кілька разів [27].

Основним аспектом ефективної комунікації є вміння створювати зрозумілу систему винагород і визнання досягнень. Коли працівники ясно усвідомлюють критерії оцінки своєї діяльності, це стимулює їх до самовдосконалення та досягнення вищих результатів. Невизначеність у цих процесах може викликати відчуття несправедливості та знижувати мотивацію.

Отже, ефективна комунікація стає ключовим інструментом для розвитку організації. Сучасні комунікаційні технології забезпечують швидку реакцію на зміни в бізнес-середовищі, що дозволяє керівництву коригувати стратегії стимулювання відповідно до актуальних потреб співробітників.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи було висвітлено визначення основних понять дослідження, як-от комунікаційна система, сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі, особливості формування мотивації та стимулювання в комунікаційній системі, вплив комунікацій на ефективність мотивації та стимулювання стратегій.

На основі проаналізованих джерел інформації взято за основу таке трактування терміну комунікаційна система: це система для керування процесами зв'язку, взаємодії та обміну даними.

Розробка стратегії мотивації в рамках комунікаційної системи персоналу базується на принципах відкритості, прозорості та регулярного обміну інформацією. Завдяки ефективній комунікації керівництво може чітко висловлювати свої очікування, інформувати про досягнення організації, надавати зворотний зв'язок та визнавати заслуги співробітників.

Досліджено, що сучасні комунікаційні системи сприяють досягненню цілей завдяки інтеграції цифрових інструментів, аналізу даних та нових форм взаємодії, що дозволяє підвищити ефективність і задоволення від роботи.

Визначено, що сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у підтримці комунікаційних систем, які сприяють мотивації працівників. Використання спеціалізованих програм для управління взаємодією з персоналом, таких як CRM-системи або платформи для внутрішнього спілкування, дозволяє не лише автоматизувати процеси обміну інформацією, а й створити прозору та ефективну систему обміну ідеями та пропозиціями між керівництвом і колективом.

Комунікація впливає на всі аспекти управління мотивацією та стимулюванням працівників, починаючи від встановлення цілей і закінчуючи зворотним зв'язком та визнанням досягнень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика діяльності закладу вищої освіти Донецького національного університету імені Василя Стуса та аналіз основних тенденцій розвитку.

Донецький національний університет імені Василя Стуса (далі ДонНУ імені Василя Стуса) є відкритою академічною спільнотою, яка виступає провідним центром у сфері освіти, науки та інновацій. Сьогодні Стусівський університет представляє собою потужний науково-освітній комплекс найвищого IV рівня акредитації, займаючи одне з провідних місць серед вищих навчальних закладів України, а також є найкращим університетом у Вінниці та Вінницькій області.

Престиж і висока якість освіти підтверджуються не лише визначними нагородами, а й численними рейтингами національного і світового значення.

ДонНУ імені Василя Стуса – член Guide Association (Асоціація глобальних університетів дистанційної освіти, Італія), European University Association (EUA), учасник міжнародних проєктів у рамках програм TEMPUS, IMPRESS, InterEULawEast, «Erasmus+», Міжнародного фонду «Відродження» тощо.

Університет активно співпрацює з понад 70 ЗВО світу, здійснює експертизи на замовлення органів державної влади і місцевого самоврядування, готує наукові висновки до законопроєктів, надає консультації державним, комерційним і бізнес-структурам. Стусівський - вибір найкращих! [30].

Місією ДонНУ імені Василя Стуса є формування особистості-професіонала, яка є інтелектуальною, обізнаною, інноваційною, само ідентифікованою та інтегрованою в суспільство (Номо-І).

Заснований у 1937 році, університет пройшов значну еволюцію в освітній сфері. Після початку військових дій на сході України у 2014 році ДонНУ перемістився до міста Вінниця, де продовжив свою діяльність.

У структурі Стусівського університету шість факультетів, також до складу університету входить філія.

Метою діяльності ДонНУ імені Василя Стуса є здійснення кадрового забезпечення діяльності університету. Відділ кадрів підпорядкований ректору університету, оперативне управління відділом має право здійснювати проректор з науково-педагогічної роботи та стратегії соціально – економічного розвитку [28].

Відділ кадрів є важливим структурним підрозділом університету, що відповідає за ефективне управління персоналом. Головна задача відділу полягає в організації та реалізації кадрової політики, яка охоплює підбір, прийом, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію співробітників.

До основних завдань та обов'язків відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса належить:

- підбір та розстановка персоналу, ознайомлення їх із правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- оформлення прийому, переведення, переміщення та звільнення працівників університету;
- ведення встановленої звітно-облікової документації, підготовка державної статистичної звітності з кадрових питань;
- зберігання особових справ студентів університету протягом їхнього навчання, видача довідок про зберігання оригіналів документів в університеті;
- обчислення стажу роботи працівників університету всіх категорій;
- облік та оформлення відпусток працівників;
- підготовка матеріалів для заохочення працівників;
- оформлення та зберігання особових справ та трудових книжок працівників [31].

В цілому, у процеси управління закладами вищої освіти активно впроваджуються інструменти, які базуються на результатах роботи з адаптації кращих практик і технологій управління персоналом.

Один із найважливіших напрямів змін – відмова від звичного способу поведінки професорсько-викладацького складу, який полягає у стабільному отриманні доходу з уже наявного знання [29, с 135-139].

Співробітники системи управління персоналом активно впливають на діяльність організації в цілому, забезпечуючи загальні умови реалізації потенціалу працівників, їх зацікавленості в досягненні цілей організації.

Під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміється необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Якісні характеристики персоналу являють собою сукупність професійних, моральних та особистісних якостей, які є конкретним вираженням відповідності персоналу тим вимогам, які висуваються до посади чи робочого місця [32].

Тенденції розвитку відділу кадрів:

- Цифровізація процесів: Відділ кадрів активно впроваджує цифрові технології для автоматизації кадрових процедур, що дозволяє спростити документообіг, покращити доступ до інформації та зменшити час, витрачений на адміністративні завдання.
- Зосередження на розвитку та мотивації: Відділ все більше акцентує увагу на мотивації працівників та їхньому професійному зростанні. Університет має на меті створити сприятливі умови для розвитку академічного та адміністративного персоналу через участь у тренінгах, наукових проєктах і міжнародних програмах.
- Залучення молодих спеціалістів: Університет прагне оновити свій кадровий склад, залучаючи молодих та амбітних фахівців, зокрема молодих викладачів і науковців.

Основні напрямки діяльності університету:

- Освітня діяльність: ДонНУ пропонує різноманітні освітні програми для підготовки бакалаврів, магістрантів та докторів у таких галузях, як право, економіка, інформаційні технології, соціальні науки та інші.

➤ Науково-дослідна діяльність: Університет активно займається науковими дослідженнями, бере участь у міжнародних проєктах, конференціях та публікує наукові статті. ДонНУ має кілька наукових центрів і лабораторій.

➤ Міжнародне співробітництво: ДонНУ встановив міжнародні зв'язки з багатьма університетами та науковими установами в Європі та за її межами.

Аналіз основних тенденцій розвитку ДонНУ імені Василя Стуса:

➤ Децентралізація та адаптація після релокації: Після переїзду з Донецька університет зіткнувся з численними викликами, такими як відновлення матеріально-технічної бази, перезапуск освітніх програм та забезпечення академічної безперервності.

➤ Модернізація освітнього процесу: Університет активно інтегрує цифрові технології у навчальний процес. Використання платформ дистанційного навчання та онлайн-курсів стало важливою складовою стратегії розвитку.

Переваги ефективно розробленої стратегії мотивації:

➤ Зростання продуктивності праці та покращення якості освітнього процесу.

➤ Зниження плинності кадрів і підвищення лояльності співробітників.

➤ Підвищення залученості працівників та їхньої відповідальності за результати роботи.

➤ Формування комфортного робочого середовища, яке сприяє розвитку інноваційних і творчих підходів.

Стратегія мотивації та стимулювання працівників є ключовим аспектом управління, особливо в освітніх закладах, таких як ДонНУ імені Василя Стуса. У сучасних умовах відділ кадрів має не лише задовольняти основні потреби співробітників, але й заохочувати їх до професійного зростання, підвищення продуктивності праці та активної участі в досягненні спільних цілей організації.

Ключовим елементом стратегії мотивації є систематичний моніторинг та оцінка її результативності. Відділ кадрів повинен регулярно проводити аналіз рівня задоволеності працівників, використовуючи анкетування, опитування та інші методи збору зворотного зв'язку.

Отже, ефективна стратегія мотивації та стимулювання в комунікаційній системі ДонНУ імені Василя Стуса є важливим чинником для забезпечення високої продуктивності праці, професійного зростання співробітників та досягнення стратегічних цілей університету.

2.2. Система внутрішньої комунікації у відділі кадрів ДонНУ імені Василя Стуса

Система комунікацій у внутрішньому середовищі університету забезпечує формування та координацію внутрішньої інформаційно-комунікаційної та іміджевої політики, корпоративної культури, використання Брендбуку, реалізує корпоративні іміджеві проекти Університету, сприяє формуванню позитивної репутації Університету серед стейкхолдерів навчального процесу, партнерів Університету.

Канали зв'язку, за допомогою яких Університет взаємодіє з внутрішніми цільовими групами, називають внутрішніми комунікаціями (ВК). Ці комунікації стосуються як відділів, управлінь, секторів, установи загалом, так і кожного окремого працівника. ВК є засобом створення демократичної установи, метою яких є досягнення гармонії. Для того, щоб робота управління була ефективною необхідно насамперед створювати та налагоджувати внутрішні комунікації в установі. Вдало визначена внутрішня комунікація сприяє покращенню мікроклімату, внаслідок чого персонал більш ефективно виконує свою роботу.

Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації. Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії всіх її видів та типів [33, с 25].

Сучасна комунікаційна система ДонНУ імені Василя Стуса повинна враховувати потребу в прозорості та відкритості. В умовах постійних змін і

реформ важливо, щоб студенти, викладачі та адміністративний персонал були в курсі управлінських рішень та нововведень.

Прозорість допомагає зменшити непорозуміння та підвищити довіру до керівництва університету. Різноманітні канали комунікації, такі як публічні звіти, відкриті наради та вебінари, відіграють важливу роль у формуванні відкритого діалогу між усіма учасниками університетського життя.

Ефективна комунікація набуває особливого значення в управлінні конфліктами та кризовими ситуаціями. Університет, як велика організація, може стикатися з конфліктами між різними групами, а також із зовнішніми викликами, такими як політична нестабільність. Чітка комунікаційна стратегія дозволяє швидко реагувати на ці виклики, знижувати рівень стресу та надавати зрозумілу і своєчасну інформацію, що допомагає мінімізувати наслідки кризових ситуацій.

Нарешті, важливим аспектом ефективної комунікаційної системи є отримання зворотного зв'язку від студентів. Застосування анкет, студентських дискусій та онлайн-опитувань дозволяє університету не лише виявити актуальні проблеми, з якими стикаються студенти, але й швидко реагувати на їхні запити. Коли думки студентів беруться до уваги, вони відчують більшу залученість, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня задоволеності навчальним процесом.

Для того, щоб всі покладені на комунікацію функції виконувались, структура комунікації має бути узгодженою, працювати без перешкод і включати всі потрібні ланки [34].

Важливим процесом здійснення комунікацій в місцевих органах влади є не вибір найбільш вдалого виду комунікацій, а комплексне їх поєднання [36].

На нашу думку, в університеті інтегруються всі форми комунікації. Розглянемо детальніше кожен з цих видів комунікації як спосіб взаємодії в ЗВО

Відділ кадрів є явним кандидатом на взяття на себе відповідальності за процес внутрішньої комунікації, оскільки він добре розуміє шлях, який проходять працівники протягом усього життєвого циклу.

Життєвий цикл працівника – це досвід працівника в організації щодо участі або взаємодії з усіма процесами управління персоналом. Відділ кадрів повинен

намагатися забезпечити позитивний досвід працівників, які проходять життєвий цикл працівників.

Також важливою роллю спеціалістів відділу кадрів є забезпечення розповсюдження контенту на потрібного працівника в потрібний час, надання консультацій керівному персоналу та розвиток його навичок комунікації (рис 2.1).



Рисунок 2.1 – Роль відділу кадрів в організації.

Внутрішня комунікація є ключовим інструментом для покращення досвіду працівників протягом його життєвого циклу. Коли працівники чітко розуміють значення своєї роботи, вони відчують, що їх цінують, та отримують додаткову мотивацію, щоб докладати додаткових зусиль. Сприйняття працівниками організації впливає на їх моральний дух, мотивацію та задоволеність.

Важливо, щоб працівники чітко розуміли, як їх роль впливає на результати роботи організації. Якщо працівники упускають важливу інформацію, у них може виникнути почуття розчарування, що може вплинути на їхню мотивацію та продуктивність. Добре поінформовані та залучені працівники ймовірніше стануть представниками бренду роботодавця. Побудова міцної внутрішньої комунікації є обов'язковою умовою для покращення досвіду працівників (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Життєвий цикл працівника [35].

На рисунку представлені етапи життєвого циклу співробітника в організації.

1. Залучення. Перший етап, включає привернення уваги потенційних кандидатів до компанії за допомогою брендингу роботодавця та привабливих пропозицій.
2. Рекрутинг — це процес, що охоплює пошук, відбір та найм нових працівників, включаючи проведення співбесід, оцінювання кандидатів та вибір кращого кандидата.
3. Адаптація. Після прийняття на роботу новий співробітник проходить інтеграцію в компанію, ознайомлюється з робочими процесами та корпоративною культурою.
4. Професійний розвиток. Створення можливостей для навчання та вдосконалення, які сприяють підвищенню кваліфікації працівника та його професійному зростанню.
5. Ефективність роботи та управління кар'єрою. Оцінка продуктивності співробітників, їхніх досягнень та планування кар'єрного розвитку.
6. Винагорода та утримання. Забезпечення справедливої винагороди та умов, що мотивують працівників і сприяють їхньому утриманню в компанії.
7. Відокремлення. Процес, під час якого працівник залишає компанію, завершуючи свій життєвий цикл як співробітник.

На нижньому рівні— Зворотний зв'язок та комунікація, які є надзвичайно важливими на всіх етапах для ефективного управління персоналом.

Для забезпечення успішної та ефективної внутрішньої комунікації в організації обов'язково необхідно визначити, хто в організації відповідає за процес внутрішньої комунікації. Найкращим рішенням буде створення підрозділу з внутрішньої комунікації. Основним завданням підрозділу з внутрішньої комунікації є забезпечення стратегічного напрямку та керівництва щодо розробки стратегії внутрішньої комунікації, передача стратегічних повідомлень та надання всьому персоналу регулярної, змістовної та узгодженої інформації про діяльність усієї організації.

У випадках, коли організація не може створити окремий підрозділ, який займатиметься внутрішньою комунікацією, необхідно забезпечити, щоб відділ зовнішньої комунікації був залучений до внутрішньої комунікації та відігравав одну з головних ролей у цьому процесі.

Основні ризики, які можуть виникнути під час реалізації плану внутрішньої комунікації:

- Недостатній зворотній зв'язок. Надзвичайно важливим є двосторонній характер внутрішньої комунікації. Це основний спосіб взаємодії організації з працівниками і навпаки.
- Надлишок інформації. Перевантажені і незрозумілі за змістом повідомлення – особливо у випадку, коли їх просто надсилають без конкретної мети, витрачаючи дорогоцінний час і ресурси на розповсюдження непотрібної і нежиттєздатної інформації.
- Загальна нестача комунікації. Суперечлива або хаотична інформація; відчуття того, що внутрішня комунікація відбувається нашвидкуруч або є односторонньою, коли Ви звертаєтесь до працівників, але не спілкуєтесь з ними; забагато офіційних повідомлень, неактуальні або недоречні новини.
- Низька залученість керівництва. Саме тому дуже важливо залучати керівників з самого початку, на етапі розробки плану внутрішньої комунікації. Керівництво має бути впевненим у надійності плану внутрішньої комунікації та її здатності ефективно передавати і контролювати робочі інструкції, а отже

відповідальний за процес внутрішньої комунікації завжди має тісно співпрацювати з іншими керівниками [35].

У сучасному інформаційному суспільстві все більшої значущості набуває застосування цифрових інструментів для внутрішньої комунікації. Платформи для миттєвого обміну повідомленнями, електронні розсилки, інтернет та мобільні додатки забезпечують швидкий доступ до інформації та спрощують обмін даними між співробітниками. Такий підхід не лише підвищує ефективність комунікацій, але й зменшує ймовірність помилок, які можуть виникнути через брак або затримку інформації. Використання сучасних технологій дозволяє оперативно реагувати на зміни та підтримувати високий рівень взаємодії між усіма структурними підрозділами університету.

Отже, дієва система внутрішніх комунікацій є важливим чинником успішної роботи університету, а також мотивації та заохочення як співробітників, так і студентів.

2.3. Розробка стратегії мотивації та стимулювання для комунікаційної системи відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса

У сучасному світі організації стикаються з труднощами у залученні та утриманні талановитих працівників. Стратегія мотивації та стимулювання персоналу в комунікаційній системі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса повинна враховувати особливості освітнього середовища та специфіку роботи в університеті.

Основними складовими цієї стратегії можуть бути професійний розвиток, визнання досягнень співробітників та створення комфортного робочого середовища. Важливо забезпечити регулярне навчання та можливості для кар'єрного зростання, що дозволить працівникам відчувати свою цінність і значущість в організації.

Під час проходження науково-дослідної практики у відділі кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса було досліджено

процес формування стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу. Особливу увагу було приділено розробці індивідуальної стратегії мотивації та стимулювання, адаптованої до комунікаційної системи відділу кадрів університету. Це дало змогу врахувати специфіку внутрішньої взаємодії та потреби працівників, що сприяло ефективному управлінню та підвищенню їх залученості.

У процесі дослідження були вивчені сучасні теоретичні підходи до мотивації працівників, а також інструменти, що застосовуються для стимулювання співробітників у корпоративних комунікаційних системах. Зібрані дані дозволили виявити основні фактори, які впливають на продуктивність і задоволеність персоналу, зокрема в кадровому відділі.

На основі отриманих результатів була розроблена власна стратегія мотивації та стимулювання, спрямована на підвищення ефективності комунікацій у кадровому відділі ДонНУ імені Василя Стуса.

Ця стратегія передбачає впровадження нових методів мотивації, таких як гнучке планування робочого часу, індивідуальні програми розвитку, а також системи заохочень, які акцентують увагу на визнанні та винагороді досягнень працівників. Особлива увага приділяється створенню комфортного робочого середовища, що сприятиме розвитку командної роботи та підвищенню рівня взаємодії між співробітниками.

У процесі розробки стратегії було виявлено, що активне залучення співробітників до прийняття рішень не лише підвищує рівень мотивації, але й зміцнює корпоративну культуру. Для цього планується організація регулярних зустрічей та обговорень, де працівники матимуть можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо покращення роботи відділу.

Отже, створення індивідуальної стратегії мотивації та стимулювання для комунікаційної системи відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса стане важливим етапом у вдосконаленні управління персоналом і забезпечить стабільне підвищення ефективності роботи відділу. Такий підхід не лише

підвищить продуктивність, але й сприятиме формуванню більш комфортного та мотивуючого робочого середовища.

Загалом, реалізація розробленої стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса не лише посилить внутрішні комунікації, але й стане основою для формування сильного і згуртованого колективу, готового до досягнення спільних цілей.

Комунікаційна стратегія — це частина стратегії компанії, метою якої є побудова ефективного обміну інформацією з цільовими сегментами для компанії та отримання зворотного зв'язку [38]. Якісне опрацювання забезпечує системність комунікації та дозволяє досягнути потрібних результатів [37, с 4-5]. У світі, де інформація грає ключову роль, володіння навичками розробки й реалізації комунікацій стає важливою умовою успіху [39]. Одним із найважливіших факторів успіху для будь-якого бізнесу є ефективна та своєчасна комунікація [40].

Для діагностики мотивації та стимулювання в комунікаційній системі у відділі кадрів було обрано метод анкетування. Розроблено анкету відповідно після чого проведено опитування працівників Донецького національного університету імені Василя Стуса [Додаток А]. У опитуванні взяли участь працівники відділу кадрів, Оскільки основна увага в опитуванні була зосереджена саме на відділі кадрів. Для отримання більш конкретних результатів були опитані ті працівники, які найчастіше взаємодіють з цим відділом. На рисунку 2.3 представлено що можна зробити для покращення комунікації у відділі

Що, на вашу думку, можна зробити для покращення комунікацій у відділі кадрів?



Рисунок 2.3 – Результати опитування щодо покращення системи комунікацій у відділі кадрів.

За отриманими результатами можна зробити такі висновки:

- 100% працівників вважають, що для покращення комунікацій потрібно створити платформу для обміну ідеями між працівниками оскільки рівень комунікації має великий вплив на роботу в загальному.

Щодо методів мотивації, які б хотіли бачити працівники у відділі кадрів то тут думки об'єктів опитування розійшлись. Одні вважають, що за краще використовувати організацію командних заходів для покращення взаємодії. Інші ж надають перевагу професійним тренінгам та майстер-класам. У такому разі в подальшому можна підтвердити свої слова за допомогою електронного носія, зокрема, тут найкращий спосіб – використання корпоративної пошти.

Отже, проведені дослідження також показали, що аспекти комунікаційної системи такі, як доступність інформації позитивно впливає на процес комунікації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи було розглянуто загальну характеристику діяльності закладу вищої освіти та аналіз основних тенденцій розвитку у ДонНУ імені Василя Стуса, досліджено систему внутрішньої комунікації у відділі кадрів, а також розроблено власну стратегію

мотивації та стимулювання для комунікаційної системи відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса.

З'ясовано, що Донецький національний університет імені Василя Стуса є відкритою академічною спільнотою, яка виступає провідним центром у сфері освіти, науки та інновацій. Сьогодні Стусівський університет представляє собою потужний науково-освітній комплекс найвищого IV рівня акредитації, займаючи одне з провідних місць серед вищих навчальних закладів України, а також є найкращим університетом у Вінниці та Вінницькій області.

З'ясовано, що відділ кадрів є важливим структурним підрозділом університету, що відповідає за ефективне управління персоналом.

Встановлено, що дієва система внутрішніх комунікацій є важливим чинником успішної роботи університету, а також мотивації та заохочення як співробітників, так і студентів.

Важливим аспектом ефективної комунікаційної системи є отримання зворотного зв'язку від студентів. Застосування анкет, студентських дискусій та онлайн-опитувань, що дозволяє університету не лише виявити актуальні проблеми, з якими стикаються студенти, але й швидко реагувати на їхні запити.

Досліджено процес формування стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу. Особливу увагу було приділено розробці індивідуальної стратегії мотивації та стимулювання, адаптованої до комунікаційної системи відділу кадрів університету. Це дало змогу врахувати специфіку внутрішньої взаємодії та потреби працівників, що сприяло ефективному управлінню та підвищенню їх залученості.

У процесі дослідження були вивчені сучасні теоретичні підходи до мотивації працівників, а також інструменти, що застосовуються для стимулювання співробітників у корпоративних комунікаційних системах. Зібрані дані дозволили виявити основні фактори, які впливають на продуктивність і задоволеність персоналу, зокрема в кадровому відділі.

На основі отриманих результатів була розроблена власна стратегія мотивації та стимулювання, спрямована на підвищення ефективності комунікацій у кадровому відділі ДонНУ імені Василя Стуса.

Розроблено анкету відповідно після чого проведено опитування працівників Донецького національного університету імені Василя Стуса [Додаток А]. У опитуванні взяли участь працівники відділу кадрів, Оскільки основна увага в опитуванні була зосереджена саме на відділі кадрів.

За отриманими результатами опитування: - 100% працівників вважають, що для покращення комунікацій потрібно створити платформу для обміну ідеями між працівниками оскільки рівень комунікації має великий вплив на роботу в загальному.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ В КОМУНІКАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розроблення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу. Переваги впровадження та очікувані результати

Перед тим як перейти до звичайного впровадження стратегії мотивації та стимулювання в кадрових підрозділах Донецького національного університету імені Василя Стуса, важливо усвідомити, що сучасне управління персоналом ґрунтується на врахуванні індивідуальних потреб співробітників та створенні умов, які сприяють їх професійному розвитку. Мотивація працівників є ключовим чинником підвищення ефективності роботи будь-якої організації. У сучасному університетському середовищі, де робота з кадрами вимагає швидкого реагування на зміни та високої продуктивності, стратегічне управління мотивацією набуває особливої важливості.

Комунікаційна система в кадрових підрозділах відіграє ключову роль у підтримці мотивації та розвитку корпоративної культури. Ефективна внутрішня комунікація не лише забезпечує обмін інформацією, але й створює умови для залучення співробітників до процесу прийняття рішень, формування відданості організації та стимулювання професійного зростання. Стратегія мотивації, поєднана з належно організованою комунікаційною системою, сприяє зміцненню відносин між співробітниками, зменшенню плинності кадрів та підвищенню загальної продуктивності відділу.

Розгляньмо детально кожен етап для більш глибокого розуміння та реалізації стратегії мотивації і стимулювання в кадровому відділі ДонНУ ім. Василя Стуса (рисунок 3.1).

Ця ретельно розроблена стратегія забезпечить всебічний підхід до підвищення мотивації та стимулювання в кадровому відділі, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори для підвищення ефективності роботи.

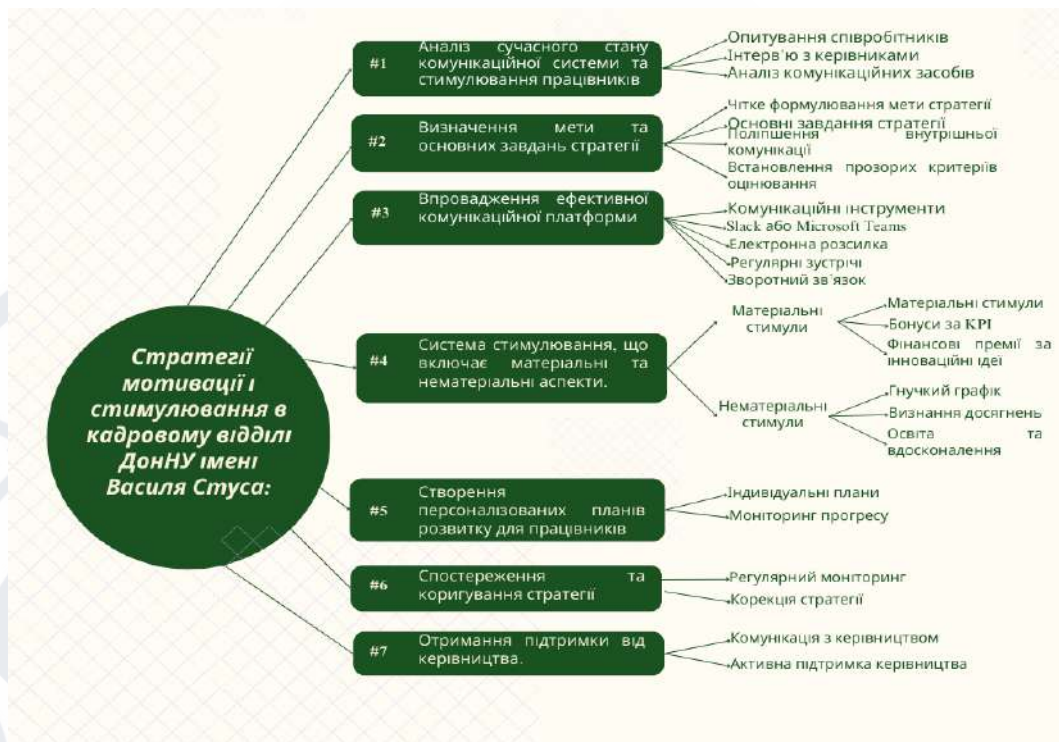


Рисунок 3.1 – Етапи стратегії мотивації та стимулювання.

Ключовим етапом у розробці стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів є проведення SWOT-аналізу. Цей аналіз дає змогу всебічно оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози, що походять з зовнішнього середовища. SWOT-аналіз сприяє формуванню стратегії мотивації персоналу, враховуючи актуальні потреби та виклики, які постають перед відділом кадрів Донецького національного університету.

Щоб рухатися до стратегічної цілі, потрібно зрозуміти, якою є структура, де ви працюєте (табл 3.1).

Під час впровадження стратегії варто продовжити роботу над визначенням ризиків і постійно отримувати зворотний зв'язок від цільових аудиторій, відстежувати, наскільки вдається досягати поставлених цілей, та аналізувати допущені помилки. За результатами цього аналізу стратегію можна й потрібно модифікувати відповідно до нових викликів.

Принципи стратегічної комунікації:

- Комунікація має бути правдивою, повною та регулярною.
- Знайте інтереси, проблеми та прагнення ваших цільових аудиторій.

- Добирайте комунікаційні канали індивідуально та інноваційно.
- Говоріть зі своїми аудиторіями зрозуміло та цікаво.
- Враховуйте ризики та сприятливі умови для комунікації
- Адекватно розраховуйте ресурси, потрібні для комунікації.
- Пам'ятайте про зворотний зв'язок і змінюйте свою стратегію, якщо вона перестає відповідати своїм цілям [42].

Таблиця 3.1. Оцінка сильних та слабких сторін відділу кадрів, а також виявлення можливостей та загроз

Сильні сторони	Слабкі сторони
❖ Високий рівень професіоналізму співробітників: Працівники відділу кадрів володіють глибокими знаннями та досвідом, що дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки. ❖ Розвинені внутрішні комунікаційні канали: Використання сучасних комунікаційних інструментів, таких як електронна пошта, корпоративні месенджери та внутрішні зустрічі, забезпечує постійний контакт і обмін інформацією. ❖ Позитивний імідж університету: ДонНУ ім. Василя Стуса має сильну репутацію, що сприяє високому рівню лояльності персоналу та полегшує процес залучення нових кадрів.	❖ Недостатня система матеріального стимулювання: Відсутність достатньої прозорості в системі бонусів і винагород може зменшити мотивацію працівників до досягнення високих результатів. ❖ Фрагментарна система зворотного зв'язку: Не всі співробітники отримують конструктивний зворотний зв'язок щодо своїх досягнень або можливих шляхів покращення, що може негативно вплинути на продуктивність. ❖ Низька залученість персоналу у процес прийняття рішень: Відсутність систематичної участі працівників у прийнятті рішень може призвести до зниження їх мотивації та ініціативності.
Можливості	Загрози
❖ Розвиток системи нематеріальних стимулів: Впровадження гнучкого робочого графіка, а також можливостей для кар'єрного зростання і професійного розвитку, може суттєво підвищити рівень задоволеності працівників. ❖ Інтеграція нових технологій для покращення комунікації: Використання платформ для спільної роботи, таких як Microsoft Teams або Slack, може сприяти більш ефективній взаємодії та спрощенню процесів управління персоналом. ❖ Підвищення залученості співробітників через участь у стратегічному плануванні: Співробітники можуть активніше долучатися до прийняття рішень та розробки нових ініціатив, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та мотивації.	❖ Висока конкуренція на ринку праці: Зростання змагання за талановитих фахівців може призвести до відтоку кваліфікованих кадрів в інші компанії, які пропонують більш вигідні умови праці. ❖ Можливе невдоволення через нестабільність винагороди: Якщо система матеріальних стимулів не буде вдосконалена, це може викликати втрату лояльності та зниження продуктивності працівників. ❖ Технологічні виклики: Недостатня адаптація нових цифрових інструментів може уповільнити ефективність внутрішньої комунікації та управління персоналом.

SWOT-аналіз – це метод аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, пов'язані з конкуренцією, що впливають на особу або підприємство. [41].

Результати SWOT-аналізу не дають чіткого уявлення про те, як формувати стратегію мотивації та стимулювання. Визначені сильні сторони слід використовувати для створення надійної основи, наприклад, шляхом підвищення професіоналізму співробітників через навчання та розвиток. Слабкі сторони вказують на ті аспекти, які потребують вдосконалення, такі як впровадження системи зворотного зв'язку та механізмів стимулювання.

Можливості можуть бути використані для розширення наявних практик, наприклад, шляхом впровадження нових технологій для покращення комунікації, що, в свою чергу, позитивно вплине на загальний рівень мотивації. Загрози підкреслюють необхідність підтримки конкурентоспроможності організації через постійний розвиток системи мотивації та стимулювання, щоб зберегти кадри та протистояти зовнішнім викликам.

Отже, SWOT-аналіз надає стратегічне бачення для створення ефективної системи мотивації та стимулювання, що сприяє розвитку комунікаційних інструментів та індивідуальних підходів до управління персоналом.

Стратегія розвитку підприємства розробляється в процесі здійснення механізму стратегічного управління [44, с 4-5]. Розроблення стратегії розвитку – дуже відповідальний процес, що потребує значних ресурсів – часу, знань і досвіду [43].

Запропонована стратегія мотивації та стимулювання для кадрових підрозділів Донецького національного університету імені Василя Стуса ґрунтується на комплексному підході, що включає аналіз поточного стану комунікаційної системи, визначення цілей і завдань, а також впровадження ефективної системи комунікацій і стимулів.

Очікувані результати та переваги впровадження мотиваційних ключів і стимулів у комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса можна визначити за такими напрямками:

1. Підвищення ефективності комунікації:
 - Поліпшення якості внутрішньої та зовнішньої комунікації між працівниками, керівництвом та іншими підрозділами університету.
 - Регулярне використання зворотного зв'язку для оцінки рівня задоволеності співробітників.
2. Підвищення продуктивності праці:
 - Мотиваційні інструменти допомагають збільшити продуктивність праці завдяки чітко визначеній системі винагород за досягнуті результати.
 - Важливо також формувати культуру відповідальності та взаємодопомоги серед працівників.
3. Залучення та утримання висококваліфікованих працівників:
 - Поліпшення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяє зменшенню плинності кадрів і залученню нових висококваліфікованих фахівців.
 - Чітка система стимулювання забезпечує більшу стабільність у складі персоналу.
4. Покращення рівня задоволеності працівників:
 - Мотиваційні ініціативи допомагають формувати позитивну робочу атмосферу, що, в свою чергу, підвищує задоволеність співробітників.
 - Важливим є розвиток системи матеріальних і нематеріальних стимулів.
5. Оптимізація процесів управління:
 - Впровадження чіткої стратегії мотивації, яка дозволить краще розподілити завдання та підвищити відповідальність за їх виконання.
 - Покращення взаємодії між відділами та підвищення прозорості в управлінських процесах.

Розглянемо основні перевагами:

1. Зміцнення корпоративної культури:
 - Узгодження цінностей університету та співробітників через впровадження мотиваційної системи, що орієнтується на спільні цілі.

- Формування атмосфери довіри, взаємодопомоги та відповідальності.
- 2. Зменшення плинності кадрів:
 - Система стимулювання, що сприяє швидкій адаптації нових співробітників та утриманню вже працюючих.
 - Зниження витрат на пошук і адаптацію нових працівників.
- 3. Посилення репутації відділу та університету:
 - Позитивний вплив на загальну репутацію університету як роботодавця, що сприяє залученню талановитих працівників і студентів.
- 4. Гнучкість і адаптивність:
 - Стратегія забезпечує швидку адаптацію до змін на ринку праці та внутрішніх трансформацій у структурі університету.
- 5. Інноваційність:
 - Впровадження сучасних методів мотивації та стимулювання сприяє генеруванню нових ідей та творчому підходу до виконання завдань.

Отже, реалізація стратегії сприяє підвищенню якості управління персоналом, поліпшенню комунікації та допомагає сформувати ефективну, мотивовану команду в кадрових підрозділах університету.

Розробка комунікаційної стратегії — це лише перший крок на шляху до успіху. Реальний результат приносить її впровадження, що потребує додаткових ресурсів. Комунікаційна стратегія є важливим інструментом для кожного бізнесу, який прагне досягти успіху на сучасному ринку [45]. В основі комунікаційної стратегії завжди є головна ідея та концепція позиціонування, яку потрібно доносити до аудиторій [46].

3.2. Рекомендації щодо подальшого вдосконалення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу

Для покращення стратегії мотивації та стимулювання працівників відділу кадрів ДонНУ ім. Василя Стуса необхідно створити атмосферу, яка сприяє ініціативності, розвитку та задоволенню від роботи. Ефективна мотивація

співробітників не лише підвищує продуктивність, але й зменшує плинність кадрів, що є критично важливим для стабільної діяльності відділу та формування позитивного іміджу університету.

Стратегія повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, допомагаючи їм досягати професійного зростання та відчувати задоволення від свого внеску в загальний успіх університету.

Основним аспектом розробки такої стратегії є безперервна робота над створенням мотивуючого та підтримуючого середовища в колективі. Це передбачає не лише забезпечення належних умов праці та матеріальної винагороди, але й розвиток довіри, взаємної підтримки та відкритої комунікації серед співробітників. Важливо, щоб кожен член команди відчував свою цінність та значущість у спільноті університету.

Для покращення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ ім. Василя Стуса варто зосередитися на кількох основних напрямках:

1. Індивідуалізація мотиваційного підходу. Необхідно створити методи, що враховують особисті потреби та інтереси співробітників. Наприклад, можна запровадити систему оцінювання професійних і особистісних характеристик працівників, яка сприятиме виявленню їхніх потреб та мотиваційних чинників, що мають найбільший вплив на кожного з них.

2. Підтримка професійного розвитку. Впровадити систему навчання та підвищення кваліфікації, що дає можливість співробітникам удосконалювати навички, необхідні для виконання їхніх обов'язків. Це можуть бути тренінги з управління персоналом, курси з комунікації або онлайн-навчання з актуальних HR-інструментів. Крім того, слід передбачити можливість участі в конференціях та семінарах.

3. Розвиток системи нематеріального стимулювання. Мотивація співробітників може здійснюватися не лише через фінансові методи, але й за допомогою нематеріальних засобів. Наприклад, це можуть бути нагороди за

досягнення, визнання успіхів на загальних зборах, висловлення подяки, а також можливість гнучкого графіка та надання додаткових вихідних.

4. Удосконалення внутрішньої комунікації та співпраці в команді. Впровадження регулярних зустрічей і обговорень для обміну ідеями та вирішення проблем, що дає можливість співробітникам відчувати свою участь у процесі прийняття рішень. Організація тимбілдингу сприятиме покращенню командної роботи та зміцненню довіри між колегами.

5. Запровадження системи наставництва та підтримки. Наставництво не лише сприятиме розвитку нових співробітників, але й мотивуватиме більш досвідчених працівників, формуючи відчуття значущості та відповідальності.

6. Регулярний зворотний зв'язок. Забезпечте частковий і конструктивний зворотний зв'язок зі співробітниками, що дозволяє оцінити їхні досягнення та запропонувати можливості для розвитку. Це сприятиме підвищенню прозорості та формуванню довіри в команді.

7. Поліпшення умов праці. Забезпечення комфортних умов роботи є важливим елементом мотивації. Можливість працювати з зручного офісного місця, мати доступ до сучасних технологій, а також зберігати гнучкість у графіку чи працювати віддалено, якщо це дозволяє конкретне завдання, сприяє підвищенню задоволеності співробітників.

Для успішного впровадження запропонованих рекомендацій необхідно застосовувати системний підхід та отримувати підтримку від керівництва університету. Важливо, щоб стратегія мотивації та стимулювання сприймалася як тривалий і регулярний процес, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових умов. У цьому контексті доцільно проводити регулярні оцінки ефективності заходів та залучати працівників до обговорення можливих змін у мотиваційних підходах.

Незалежно від обставин, важливо забезпечити прозорість мотиваційної системи для всіх працівників, щоб кожен міг зрозуміти механізм оцінювання та нагородження. Це сприятиме не лише підвищенню довіри, а й лояльності персоналу до університету.

Створення ефективної комунікаційної платформи для обміну ідеями та обговорення мотиваційних заходів дозволяє підтримувати відкритий діалог між співробітниками та керівництвом, що є важливим для формування комфортного робочого середовища.

Запровадження цих змін сприятиме формуванню більш залученого та мотивованого колективу, здатного ефективно працювати для досягнення спільних цілей університету.

Розробка та впровадження системи мотивації є наступним кроком у створенні ефективної комунікаційної системи для персоналу. Цей процес не лише підвищує продуктивність праці, але й сприяє розвитку корпоративної культури та задоволеності співробітників. Система мотивації повинна бути адаптована до потреб організації та її працівників, забезпечуючи гармонійний баланс між матеріальними та нематеріальними аспектами.

Розглянемо кроки розробки і впровадження мотиваційної системи:

1. Визначення проблем підприємств, що виникають через брак мотивації. Найчастіше це низька ефективність праці, плинність кадрів, погана атмосфера всередині колективу і авральний режим роботи.
2. Складання списку ключових завдань, на основі першого пункту (підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди).
3. Проведення соціальної діагностики. Для цього можна використовувати опитувальники, інтерв'ю або анкети. В результаті визначаються ключові фінансові та нефінансові стимули, в яких потребує колектив, і кожен співробітник зокрема.
4. Розробка системи мотивації на основі отриманих даних. Вибір конкретних методів та встановлення їх послідовності і періодичності.
5. Розрахунок фінансових витрат на впровадження системи.
6. Детальне інформування персоналу про прийдешні зміни. Якщо система багаторівнева і складна для швидкого сприйняття, то краще роздати

детальні інструкції. де будуть описані параметри оцінювання та способи нарахування бонусів і штрафів.

7. Запуск і тестування системи. По закінченню пробного періоду підбиваються перші результати шляхом зіставлення витрат і отриманого прибутку.

Якщо результати за пробний період незадовільні, то система потребує вдосконалення. Можливо, були підібрані не оптимальні методи або невірно визначені стимули. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей [47].

Існує безліч напрямів підвищення ефективності діяльності персоналу. З цією метою можна обирати різні шляхи та способи вдосконалення, проте, як відомо, нововведення на підприємствах найчастіше супроводжуються досить великими витратами ресурсів, що не дають жодних гарантій [13, с 57].

Ще один важливий критерій – система визнання. Треба встановити систему визнання досягнень працівників. Визнання може бути у формі грамот, сертифікатів або навіть фінансових премій.

Ще одним способом мотивування є комфортні умови роботи, адже чим комфортніше працівник відчуває себе на робочому місці, тим більше у нього бажання йти на роботу, а у результаті і вища кількість енергії та ідей.

Зрештою необхідно зазначити, що люди люблять відчувати свою вагомість та значущість, тому для покращення довіри та лояльності, а також бажання до сумлінності праці, необхідно надати вплив на прийняття рішень, залучати працівників до процесу прийняття рішень, які стосуються їхньої роботи і виробничого процесу [48, с 35-37].

На погляд фахівців, при розробці мотиваційного механізму необхідно враховувати, те, що ведучі цілі та напрями підприємства повинні підтримуватися значимими цілями працівників. Хід цього механізму повинен бути простим, зрозумілим і доступним, як керівникам так і робітнику, а також має бути справедливим при відповідних умовах його реалізації [49, с 41-44].

Враховуючи ці пріоритети та методи, підприємство зможе підвищити ефективність стратегії мотивації працівників в умовах кризи та покращити роботу всієї команди у своєму напрямку до досягнення мети та успіху [50].

У цілому, стратегія вдосконалення мотивації персоналу принесла позитивні результати і сприяла покращенню продуктивності, якості роботи і задоволеності працівників. [51].

На завершення важливо забезпечити постійну комунікацію між керівництвом і працівниками для обговорення ідей щодо вдосконалення стратегії мотивації. Це може включати регулярні зустрічі, опитування або інші формати, які дозволяють всім співробітникам висловлювати свої думки та пропозиції. Залучення працівників до процесу розробки та вдосконалення мотиваційної системи підвищить їхню зацікавленість у впровадженні нових підходів і сприятиме формуванню більш згуртованого та продуктивного колективу.

Включення працівників у процес розробки мотиваційної стратегії сприятиме виявленню нових ідей та ініціатив, які можуть бути корисними для університету. Це дозволить організації створити гнучку та адаптивну систему, здатну ефективно реагувати на зміни в потребах персоналу та сучасні виклики.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної (магістерської) роботи автором розглянуто пропозиції щодо впровадження розробленої стратегії, очікувані результати та переваги впровадження стратегії, а також розроблені рекомендації щодо подальшого вдосконалення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса.

Розглянуто основні етапи реалізації стратегії мотивації і стимулювання в кадровому відділі ДонНУ ім. Василя Стуса. Розроблена стратегія забезпечить всебічний підхід до підвищення мотивації та стимулювання в кадровому відділі,

враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори для підвищення ефективності роботи.

З'ясовано, що ключовим етапом у розробці стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів є проведення SWOT-аналізу. Цей аналіз дає змогу всебічно оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості та загрози, що походять з зовнішнього середовища.

Розглянуто очікувані результати та переваги впровадження мотиваційних стимулів у комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса, які можна визначити за такими напрямками: підвищення ефективності комунікації; підвищення продуктивності праці; залучення та утримання висококваліфікованих працівників; покращення рівня задоволеності працівників; оптимізація процесів управління.

Розглянуті основні перевагами: зміцнення корпоративної культури; зменшення плинності кадрів; посилення репутації відділу та університету; гнучкість і адаптивність; інноваційність.

З'ясовано, що реалізація стратегії сприяє підвищенню якості управління персоналом, поліпшенню комунікації та допомагає сформувати ефективну, мотивовану команду в кадрових підрозділах університету.

Досліджено, що для покращення стратегії мотивації та стимулювання працівників відділу кадрів ДонНУ ім. Василя Стуса необхідно створити атмосферу, яка сприяє ініціативності, розвитку та задоволенню від роботи. А також варто зосередитися на кількох основних напрямках зокрема це: індивідуалізація мотиваційного підходу; підтримка професійного розвитку; розвиток системи нематеріального стимулювання; удосконалення внутрішньої комунікації та співпраці в команді; запровадження системи наставництва та підтримки; регулярний зворотний зв'язок; поліпшення умов праці

Отже, в результаті проведеного дослідження були сформульовані рекомендації для покращення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ ім. Василя Стуса.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження кваліфікаційної (магістерської) роботи було визначено основні поняття як-то комунікаційна система, сучасні стратегії мотивації, особливості формування, а також вплив комунікацій.

На основі проаналізованих джерел інформації взято за основу таке трактування терміну комунікаційна система: це система для керування процесами зв'язку, взаємодії та обміну даними. Розробка стратегії мотивації в рамках комунікаційної системи персоналу базується на принципах відкритості, прозорості та регулярного обміну інформацією.

Визначено, що сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у підтримці комунікаційних систем, які сприяють мотивації працівників. Особливе використання спеціалізованих програм для управління взаємодією з персоналом, таких як CRM-системи або платформи для внутрішнього спілкування.

Розглянуто загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних тенденцій розвитку у ДонНУ імені Василя Стуса. Акцентовано увагу на системі внутрішньої комунікації у відділі кадрів, а також розроблено власну стратегію мотивації та стимулювання для комунікаційної системи відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса. З'ясовано, що Донецький національний університет імені Василя Стуса є відкритою академічною спільнотою, яка виступає провідним центром у сфері освіти, науки та інновацій. Університет представляє собою потужний науково-освітній комплекс найвищого IV рівня акредитації, займаючи одне з провідних місць серед вищих навчальних закладів України.

Визначено, що відділ кадрів є важливим структурним підрозділом університету, що відповідає за ефективне управління персоналом.

У процесі дослідження були вивчені сучасні теоретичні підходи до мотивації працівників, а також інструменти, що застосовуються для стимулювання співробітників у корпоративних комунікаційних системах. Зібрані дані дозволили виявити основні фактори, які впливають на продуктивність і задоволеність персоналу, зокрема в кадровому відділі.

На основі отриманих результатів була розроблена власна стратегія мотивації та стимулювання, спрямована на підвищення ефективності комунікацій у кадровому відділі ДонНУ імені Василя Стуса. Розроблено анкету відповідно після чого проведено опитування працівників Донецького національного університету імені Василя Стуса. У опитуванні взяли участь працівники відділу кадрів, Оскільки основна увага в опитуванні була зосереджена саме на відділі кадрів.

За отриманими результатами опитування 100% працівників вважають, що для покращення комунікацій потрібно створити платформу для обміну ідеями між працівниками оскільки рівень комунікації має великий вплив на роботу в загальному.

Запропоновано пропозиції щодо впровадження розробленої стратегії, очікувані результати та переваги впровадження стратегії, а також розроблені рекомендації щодо подальшого вдосконалення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса.

Встановлено, що для покращення стратегії мотивації та стимулювання працівників відділу кадрів ДонНУ ім. Василя Стуса необхідно створити атмосферу, яка сприяє ініціативності, розвитку та задоволенню від роботи. А також варто зосередитися на кількох основних напрямках зокрема це: індивідуалізація мотиваційного підходу; підтримка професійного розвитку; розвиток системи нематеріального стимулювання; удосконалення внутрішньої комунікації та співпраці в команді; запровадження системи наставництва та підтримки; регулярний зворотний зв'язок; поліпшення умов праці

Отже, в результаті проведеного дослідження були сформульовані рекомендації для покращення стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі персоналу відділу кадрів ДонНУ ім. Василя Стуса. Рекомендації охоплюють два основні напрямки: вдосконалення матеріального стимулювання та впровадження нематеріальних заходів мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Хоторнські експерименти Е. Мейо та їх значення для розробки теорії та практики «людських відносин» URL: <https://studfile.net/preview/16458167/page:23/> (дата звернення 16.05.2024).
2. Комунікація поняття та види URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3293-komunkasya-ponyattya-ta-vidi.html> (дата звернення 16.05.2024).
3. Панченко В. А. Комунікаційні процеси в ефективному управлінні персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2016. Вип. 30. С 147–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2016_30_17. (дата звернення 10.09.2024).
4. Комунікаційна система. *Українська бібліотечна енциклопедія. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого*. 2014. URL: <https://ube.nlu.org.ua/article/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0> (дата звернення 25.09.2024).
5. Комунікаційна система. *Державні будівельні норми України*. URL: https://dbn.co.ua/blog/komunikacijna_sistema/2016-12-08-21038 (дата звернення 25.09.2024).
6. Босак А. О. Складові елементи системи комунікацій підприємства та їх характеристики. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2006. С. 16–22.
7. Внутрішня комунікаційна система URL: https://studref.com/614864/menedzhment/vnutrennyaya_kommunikatsionnaya_sistema (дата звернення 25.09.2024).
8. Поняття, види і методи мотивації праці URL: https://pidru4niki.com/80388/ekonomika/ponyattya_vidi_metodi_motivatsiyi_pratsi#google_vignette (дата звернення 16.05.2024).

9. Матеріальне стимулювання праці як складова управління персоналу URL:https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/5354/Boiarchuk_staff%20management.pdf (дата звернення 16.05.2024).
10. Що таке стимулювати людину: поняття та значення URL:<https://artedu.in.ua/poradi-dlya-domu/shho-take-stimulyuvati-lyudina-ponyattya-ta-znachennya.html> (дата звернення 16.05.2024).
11. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу URL:https://pidru4niki.com/74338/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_personalu (дата звернення 16.05.2024).
12. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. С 45 – 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
13. Тівон М. О., Білан О .С. Мотивація участі персоналу в стратегічному процесі на підприємстві. Тернопіль. 2021. С 15 – 85.
14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. №174. С. 63 – 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>.
15. Белінська С. М., Пустоцвіт В. В. Мотивація персоналу на підприємстві ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв. 2024. С. 16.
16. Майстренко, К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. Київ, 2022 (1 (29), С. 93-98.
17. Різновиди мотивації персоналу URL:<https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення 03.04.2024).
18. Корзун А .В., Недей А. О., Холодницька А. В. Сучасні підходи до формування мотивації трудової поведінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. №2(6), 2016. С. 91-96.

19. Сучасні підходи до мотивації працівників підприємства URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/213.pdf> (дата звернення 16.05.2024).

20. Мотивація та стимулювання персоналу URL: elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП_Управління_персоналом_готовий/page17.html (дата звернення 16.05.2024).

21. Особливості управління персоналом підприємства URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91904/1/Serdiuk_bac_rob.pdf (дата звернення 16.05.2024).

22. Удосконалення системи мотивації праці в закладі охорони здоров'я URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e8103e96-296a-4eec-9eac-bdf4d030a96e/content> (дата звернення 16.05.2024).

23. Методи мотивації персоналу в практиці адміністративного управління URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_oberemok-281.pdf (дата звернення 16.05.2024).

24. Чернуха Т. С. Комунікаційний процес як складова міжнародного менеджменту підприємства: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики». Харків. 2022 С. 807-809. ISBN 978-617-7801-37-4.

25. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві URL: <https://studfile.net/preview/7675487/page:30/> (дата звернення 16.05.2024).

26. Грицишин Н. І., Заяць П. Я., Кантор І. С. Комунікативні аспекти управління корпоративною культурою великих підприємств. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Львів. 2023 Випуск 37. С 270-276.

27. Мотивація праці в системі менеджменту торговельного підприємства URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8938/1/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9A.%D0%9E..pdf> (дата звернення 16.05.2024).

28. Офіційний сайт ДонНУ імені Василя Стуса URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/pro-universitet/> (дата звернення 01.10.2024).
29. Курисько І. В. Тенденції розвитку кадрового потенціалу в закладах вищої освіти за підтримки держави. *Право та державне управління*. 2020 р., № 1 том 2. С. 135-139. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.19>.
30. Донецький національний університет імені Василя Стуса (ДонНУ імені Василя Стуса) URL: <https://osvita.ua/vnz/guide/136/> (дата звернення 01.10.2024).
31. Відділ кадрів ДонНУ імені Василя Стуса URL: <https://www.donnu.edu.ua/uk/viddil-kadriv/> (дата звернення 01.10.2024).
32. Ожиганова М. І., Хорошко В. О., Яремчук Я. Є., Карпінець В. В. Кадрове забезпечення організації. *Управління персоналом*. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person\(2016\)/p5.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p5.html) (дата звернення 01.10.2024).
33. Гораш І.А ., Лукаш Г. П. Шляхи підвищення ефективності комунікаційної мережі структурних підрозділів підприємств. Вінниця, 2021. С. 25.
34. Комунікації всередині компанії: Типи комунікацій, бар'єрита зв'язки URL: <https://worksection.com/ua/blog/internal-company-communications.html> (дата звернення 01.10.2024).
35. Посібник з планування внутрішньої комунікації. Програма Європейського Союзу (ЄС) з підтримки управління державними фінансами в Україні. URL: https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM_148x2103mm.pdf (дата звернення 05.10.2024).
36. Види комунікації URL: <https://studfile.net/preview/16380469/page:3/> (дата звернення 05.10.2024).
37. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування: практичний посібник. 2024. С. 4-5.

38. Навіщо потрібна комунікаційна стратегія та як її побудувати URL: <https://esputnik.com/uk/blog/navisho-potribna-komunikacijna-strategiya-ta-yak-yiyi-pobuduvati> (дата звернення 05.10.2024).

39. Що таке комунікаційна стратегія та як її побудувати URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-komunikacijna-strategiya-ta-yak-ii-pobuduvati> (дата звернення 05.10.2024).

40. Комунікаційна стратегія URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/shcho-take-komunikatsiina-stratehiia> (дата звернення 05.10.2024).

41. SWOT-аналіз: що це таке та приклади використання URL: <https://wedex.com.ua/blog/swot-analiz-shho-tse-take-ta-prikladi-vikoristannya/> (дата звернення 20.10.2024)

42. Ефективні комунікації закладів охорони здоров'я URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97/A5_final_web%20MOZ.pdf (дата звернення 20.10.2024).

43. Що заважає громадам виконувати стратегічні плани розвитку URL: <https://www.stepngo.in.ua/sdg-iv-research-implementation/> (дата звернення 20.10.2024).

44. Юшкевич О. О. Стратегія розвитку підприємства. Житомир. 2021-2022 н.р. С. 4-5.

45. Комунікаційна стратегія — катапульта для бізнесу. Чому? Відповідає команда агенції комунікацій «ВАРТО» URL: <https://cases.media/news/komunikaciina-strategiya-katapulta-dlya-biznesu-chomu-vidpovidaye-komanda-agenciyi-komunikacii-varto> (дата звернення 20.10.2024).

46. Комунікаційна стратегія громади: тренд чи необхідність URL: <https://www.prostir.ua/?library=komunikatsijna-stratehiya-hromady-trend-chy-neobhidnist> (дата звернення 21.10.2024).

47. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. *Агрокебети. Агроосвіта майбутнього.* URL: <https://blog.agrokebety.com/yak->

efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu (дата звернення 10.09.2024).

48. Білобрицька М., Баксалова О. Удосконалення мотивації праці персоналу на підприємстві *ХНУ*. 2023. С 35-37. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bac0f49c-0ca9-441f-9edd-873824ac08aa/content> (дата звернення 21.10.2024).

49. Дем'яновська Я. А., Карпіщенко О. І., Карінцева О. І. Удосконалення мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу в сучасних умовах. *СДУ*. 2022. С 41-44. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90792/1/Demianovska_mag_rob.pdf (дата звернення 21.10.2024).

50. Шевчук А. В., Опанасюк Ю. А. Мотивація персоналу в умовах кризи. *СДУ*. 2023. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/92129/1/Shevchuk_bac_rob.pdf (дата звернення 21.10.2024).

51. Мельник А. Д., Босняк М. Г. Мотиваційні пріоритети персоналу підприємства. *КФК НАУ*. 2023. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/3483> (дата звернення 21.10.2024).

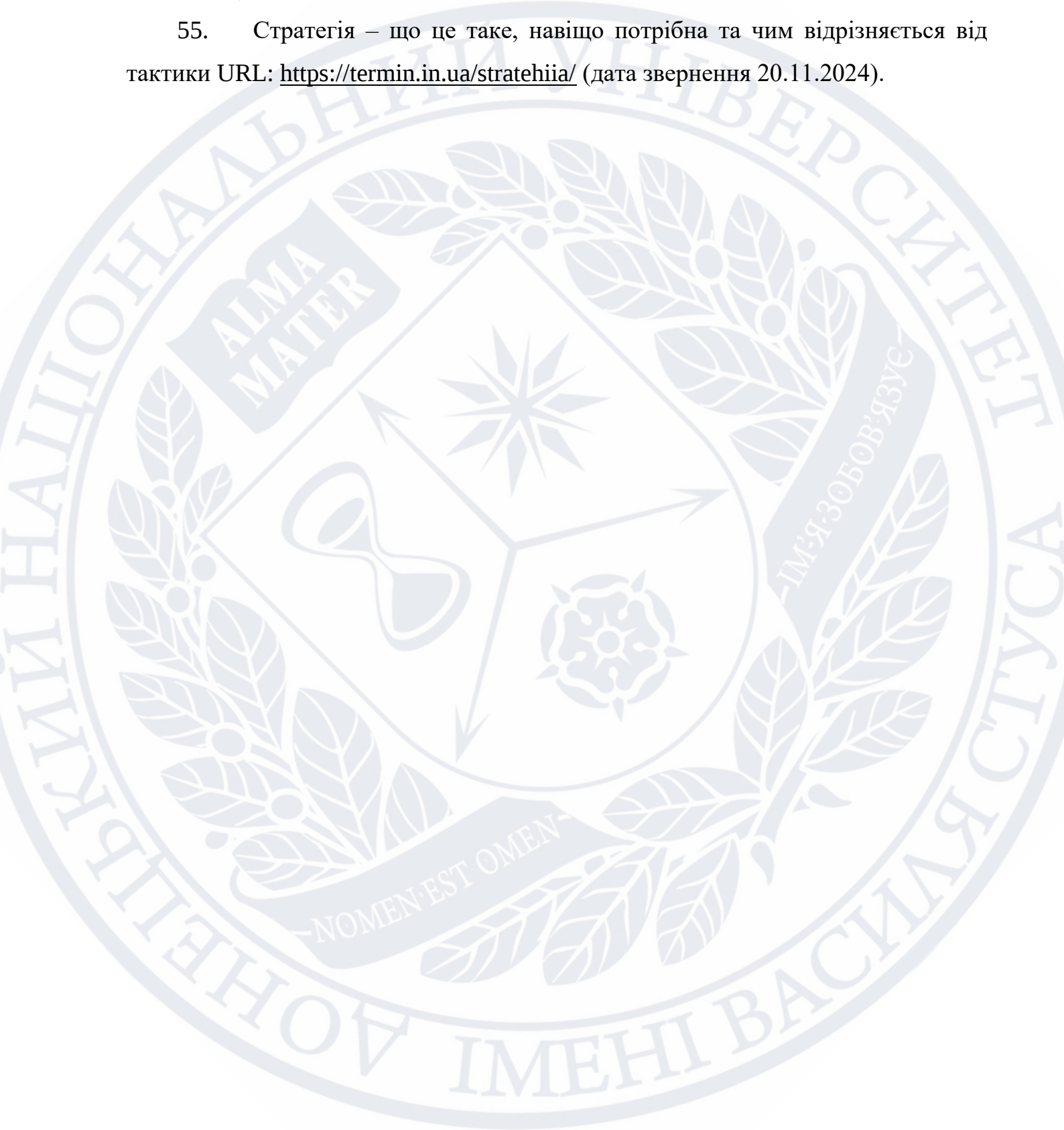
52. Петровська О. М. Яворська Т. М. Сучасні стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу в комунікаційній системі підприємства. Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері: зб. матер. IX Всеукр. наук. студ. конф. (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.) Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С.145-148.

53. Петровська О. М., Яворська Т. М. Мотивація та стимулювання персоналу в контексті сучасних комунікаційних систем. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. Том 2 Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. Вип. 17. Т. 2. С 153-157.

54. Петровська О.М. Яворська Т. М. Інноваційні підходи до комунікаційних систем для ефективної мотивації та стимулювання персоналу. Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень: зб. матер. III Міжн

наук. практ. конф. (м. Вінниця, 01 листопада 2024 р.) Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С.

55. Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики URL: <https://termin.in.ua/strategiia/> (дата звернення 20.11.2024).



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкетування для оцінювання стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса



Анкета для оцінювання стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса

Анкета використовується для дослідження магістерської роботи. Щодо збору інформації про задоволеність працівників та їхні думки щодо стратегії мотивації та стимулювання в комунікаційній системі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса. Всі дані будуть анонімні та використовуватимуться лише в наукових цілях.

[Увійдіть в обліковий запис Google](#), щоб зберегти надані відповіді. [Докладніше](#)

Зірочка (*) указує, що запитання обов'язкове

Ваша посада *

Ваша відповідь

Стаж роботи в відділі кадрів *

Ваша відповідь