ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Форми економічної мотивації працівників в організації

Виконав: здобувач вищої освіти

ступеня “бакалавра” ОПП _____

спеціальності _____

_____ _____

(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

_____ Науковий керівник ___

(підпис) (прізвище та ініціали)

Львів – 2024

ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет **товарознавства, управління та сфери обслуговування**
Кафедра **менеджменту**
Рівень вищої освіти ___**перший**
Ступінь вищої освіти __**бакалавр**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**
Спеціальність 073 **«Менеджмент»**
Галузь знань 07 **«Управління та адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
_____ проф. О.О. Трут
"____" _____20___року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»
Ковць Юрій Васильович

1. Тема роботи Форми економічної мотивації працівників в організації
керівник роботи к.е.н., доц. Гнилянська Ольга Василівна
затверджена наказом вищого навчального закладу № 856/03 від 05.10.2023 р.

2. Термін подання студентом роботи 10 червня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи літературні джерела, статті, статистична інформація, дані бухгалтерського обліку, статут та звітність ТОВ «Project 12».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) проаналізувати та вивчити сучасні підходи до менеджменту;
2) здійснити оцінку результатів господарської діяльності ТОВ «Project 12» та аналізування ТОВ «Project 12» за допомогою PEST та SWOT аналізу;
3) провести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Project 12»;
4) запропонувати рекомендації щодо управління виробництвом та операційною діяльністю ТОВ " Project 12".

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Аналітичний та розрахунковий табличний матеріал, рисунки та діаграми, формули

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1-й	к.е.н., доц. Гнилянська О.В.	27.10.2023	
2-й	к.е.н., доц. Гнилянська О.В.	01.02.2024	
3-й	к.е.н., доц. Гнилянська О.В.	15.04.2024	

7. Дата видачі завдання20.10.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	з 20.09.2023 р.	
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу	до 20.10.2023 р.	
3	Складання календарного плану виконання роботи	25.10.2023 р.	
4	Написання першого розділу роботи та подача на перевірку	до 15.01.2024 р.	
5	Доопрацювання з врахуванням зауважень керівника	до 31.01.2024 р.	
6	Збирання матеріалів для написання другого розділу роботи	до 15.02.2024 р.	
7	Написання другого розділу роботи та подача на перевірку	до 01.04.2024 р.	
8	Доопрацювання з врахуванням зауважень керівника	до 10.04.2024 р.	
9	Розробка пропозицій для написання третього розділу роботи	з 10.04.2024 р.	
10	Написання третього розділу роботи та подача на перевірку	до 20.05.2024 р.	
11	Доопрацювання з врахуванням зауважень керівника	до 30.05.2024 р.	
12	Написання вступу і загальних висновків роботи	до 05.06.2024 р.	
13	Оформлення кваліфікаційної роботи	07.06.2024 р.	
14	Подача кваліфікаційної роботи керівнику на рецензування	09.06.2024 р.	
15	Рецензування кваліфікаційної роботи керівником	до 12.06.2024 р.	
16	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	до 14.06.2024р.	
17	Кафедральний захист роботи	14.06.2024 р.	
18	Подання роботи в ДЕК	17.06.2024 р.	
19	Захист роботи в ДЕК	21.06.2024 р.	

Здобувач _____ Ковць Ю.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Гнилянська О.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

_____ _____

(П.І.Б.) (тема дипломної роботи)

_____ – Рукопис.

(назва підприємства, за матеріалами якого виконана дипломна робота)

Дипломна робота на здобуття вищої освіти ступеня “бакалавр” за освітньо-професійною програмою_____

зі спеціальності _____. – Львівський торговельно-економічний університет. Львів. 2024.

У роботі розглянуто __сутність і зміст поняття «мотивація»_____

Узагальнено ___ теоретичні аспекти поняття «мотивація»_____

Проаналізовано____ систему мотивації персоналу ТОВ «Project 12»_____

Виявлено ___недоліки в стимулюванні праці у ТОВ «Project 12»_____

Обґрунтовано __методи покращення мотивації персоналу ТОВ «Project 12»__

Розроблено _ шляхи підвищення ефективності праці у ТОВ «Project 12»____

Ключові слова: __мотивація, стимулювання, персонал, керівництво_____

ANNOTATION

_____ _____

(Name and surname.) (Thesis topic)

_____ – handwritten.

(The name of the enterprise, based on the materials of which the thesis was made)

Thesis for obtaining a bachelor's degree in higher education according to the educational and professional program _____

Specialty _____. – Lviv University of Trade and Economics. Lviv. 2024.

It is considered in the Thesis the essence and content of the concept of "motivation"

Summarized ___the theoretical aspects of the concept of "motivation"_____

Analyzed ____the staff motivation system of "Project 12" LLC_____

Detected __the shortcomings in stimulating labor at Project 12 LLC_____

Substantiated _the methods of improving the motivation of the staff of "Project 12" LLC__

Developed _the ways to improve labor efficiency at Project 12 LLC _____

Keywords: ___motivation, stimulation, personnel, management ___

Зміст

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ11

1.1. Сучасні теоретичні поняття формування шляхів мотивування персоналу……..11

1.2. Мотиваційний механізм в стимулюванні продуктивності працівників в організації 11

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ТОВ "PROJECT 12"28

2.1. Загальна характеристика організації ТОВ "Project 12"…….28

2.2. Аналіування структури персоналу ТОВ "Project 12" 36

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «PROJECT 12»49

3.1. Формування механізмів стимулювання робітників ТОВ «Project 12» 49

3.2. Впровадження шляхів мотивації персоналу в умовах воєнного стану 59

ВИСНОВКИ **..... 69**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **..... 72**

ДОДАТКИ **..... 75**

ВСТУП

Потреба у продуктивному та відчутному керуванні робочою силою характеризується важливим розміщенням трудових ресурсів в системі економіки з метою отримання бажаної результативності в організуванні виробничого процесу в цілому в загальному плані. Людські ресурси являються базисом та ключовим інструментом в плані активізації бізнесу, однак підходи мотивування, пов'язані із шляхом їх найбільш ефективного застосування, разом із врахуванням кадрового потенціалу, вирішуються вищим керівництвом конкретного підприємства.

У зв'язку із тим, що трудові ресурси як фундамент менеджменту по роботі із персоналом слугують аспектом однієї із необхідних деталей адаптації організації до навколишнього середовища, паралельно з цим персонал підприємства можна розглядати як один з чинників специфіки зовнішнього середовища, а не лише мікросередовища організації, керування людським потенціалом класифікується як елемент стратегічного рівня курування бізнесом. Варто також враховувати той факт, що функціональна стратегія управління працівниками виробничої діяльності сфери послуг необхідно розглядати як приклад одного з найцінніших елементів стратегічного моделювання завдань підприємства.

З точки зору розрахунку витрат та прибутку від вжитих заходів, актуальність дослідження характеризується великим значенням результативного генерування та впровадження механізму керування робочою силою як із погляду конкурентоспроможності підприємства, так і погляду здобуття вигоди у короткостроковій та довгостроковій перспективі, незважаючи на зростаючу чи спадаючу фазу впливу згубного для підприємницької діяльності в сфері надання послуг періоду невизначеності та/або негативних чинників, що є прямим результатом надзвичайних ситуацій.

Актуальність теми дослідження: Через недостатню кількість шляхів мотивації, труднощі у виконанні особистих поставлених задач, професійна нереалізованість та непідходящий рівень життя спричиняють незадоволення працівника його працею. Неякісне зосередження на стимулюванні робочих показників підлеглих здатне знизити їх результативність, якість наданих послуг, а також може порушити порядок виробничого процесу і психологічний стан колективу. Ефективна мотивація здатна покращити як індивідуальні професійні якості конкретно взятого робітника, так і сукупний професійний стан колективу, що є бажаним для кожного учасника виробничого процесу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу.

Предметом дослідження є економічна мотивація виробничих спроможностей колективу, внесок цього фактору на виконання поставлених задач компанії, теоретичне та практичне обґрунтування вдосконалення системи управління персоналом організації в умовах кризи.

Метою дослідження є практичне та теоретично-методологічне дослідження сучасної наукової літератури у тематиці мотивування робочого персоналу в сфері надання освітніх послуг, аналіз зарубіжного досвіду в затверджених операціях із активізації мотивації працівників та їх нормативно-правове регулювання, як зразок ефективної стратегії підприємства, орієнтованої на стимулювання виробничого процесу, розробка рекомендацій, пов'язаних із покращенням механізму керування людськими ресурсами та детальний розбір морально-психологічних особливостей мотиваційного фактору в умовах невизначеності та критичних ситуацій.

В процесі дослідження вирішувалися наступні завдання:

- дослідження наявних теоретичних напрямів мотивації праці;
- вивчення їх значущості в економіці;
- аналіз методології мотивації персоналу в конкурентному середовищі;

- вивчення зв'язку між прибутком персоналу та якістю роботи;
- аналіз світового досвіду управління персоналом в умовах кризової ситуації;
- проведення розгорнутого аналізу організаційно-функціональних характеристик ТОВ "Project 12" та його методи стимулювання персоналу;
- розгляд недоліків, що виникають в управлінні персоналом підприємства в умовах кризової ситуації;
- визначення завдань, принципів та методів управління персоналом підприємства у кризовій ситуації;
- наведення ключових шляхів покращення діяльності підприємства ТОВ "Project 12";
- аргументація рекомендацій, пов’язаних із оптимізацією мотивації колективу ТОВ "Project 12";
- проведення оцінки ефективності запропонованих заходів;
- розробка програми щодо удосконалення мотивації трудової діяльності персоналу;
- надання рекомендацій щодо запровадження новітніх способів керування персоналом в умовах кризової ситуації.

Методикою дослідження є метод наукового пізнання та системного підходу, порівняння, метод анкетування, а також фундаментальні положення підприємства та узагальнення результатів дослідження.

Практична значущість результатів дослідження являє собою наведення успішних прикладів та конкретних побажань щодо мотивування у сфері послуг в умовах кризового періоду, що формують серйозні підстави для утворення результативних способів керування людським потенціалом організації в період невизначеності.

Наукова новизна дослідження полягає у тому, що дана кваліфікаційна робота бакалавра розроблена із вивченням основних особливостей мотивації персоналу під дією таких зовнішніх факторів, як економічна невизначеність та воєнний стан і їх вплив на економічні можливості підприємства та рівень ефективності праці робітників.

Структура дослідження. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 72 сторінки, з них основного матеріалу – 60 сторінок, у роботі міститься 9 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел складається з 24 найменувань, 3 додатки, що складаються з 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У зв'язку з тим, що підприємництво загалом торкається широкого кола економічних суб'єктів, мотивація робочого персоналу сфери послуг - це різноманітна діяльність, яка охоплює мотивацію:

- підприємництва;
- розвитку виробництва;
- споживання нової продукції;
- творчої активності і праці персоналу.

Елементи даної системи мотивації спрямовані на приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (включаючи власників, менеджерів, фахівців, робітників сфери послуг). Розглянемо це детальніше.

1.1. Мотиваційний механізм в стимулюванні продуктивності працівників в організації

Питання, пов’язані з мотивацією та мотивуванням, у вітчизняній літературі зазвичай обговорюються в аспекті управління людськими ресурсами. Відносно недостатньо уваги приділяється мотивації власника бізнесу, як на етапі створення суб’єкта підприємницької діяльності та подальшого функціонування. Підприємництво є одним із ключових інститутів ринкової економіки, а підприємець є головним суб’єктом економічної діяльності і ринкових відносин. Активізація діяльності підприємницьких структур вирішує ряд найактуальніших завдань з оздоровлення соціально-економічної ситуації у країні і становлення умов, що сприяють ефективності ринкової моделі розвитку.

Протягом багатьох років в Європі проводилися дослідження, метою яких було визначення, чому деякі суб'єкти вирішили почати підприємницьку

діяльність, з особливим акцентом на мотивації. Такі дослідження також охоплювали менеджмент підприємств, які вже функціонують на ринку [5, С.460-467].

Дослідження мотивації ефективної діяльності працівників є завданням досить складним і проблематичним, оскільки воно складається з випадкових чинників, а саме особистісних ознак, визнаних цінностей, потреб, намірів, іноді й емоцій, якими керується майбутній чи функціонуючий співробітник, а також соціально-економічних умов, чи також можливостями ситуації, які склалися. У пошуку джерел мотивації дослідники часто використовують теорії, що стосуються потреб Маслоу і Муррая [4, с.453]. У наукових працях піднімалися питання аналізу рис особистостей (вказуючи їх як мотив прийняття рішення), а особливо готовність до прийняття ризику чи значення функції контролю, що безперечно має значний вплив на покращення якості праці.

Особлива роль мотивації в економічному прогресі, багатоаспектність цього феномена зумовлюють необхідність дослідження мотивації, а особливо чинників, які активізують підприємницьку діяльність, спонукають людину до її здійснення [15, С.296-301].

Відомо, що внутрішня структура мотиву [21, С.180] є складною комплексною системою. З виникненням потреби, визначивши основний предмет її задоволення, з'являється мотив, поступово з яким відбувається його усвідомлення: спочатку людиною усвідомлюється основна причина емоційного чи фізичного незадоволення, тобто особа ідентифікує саму потребу, визначає, що саме необхідно їй в даний момент або у найближчому майбутньому; перехід на наступний етап – це чітке усвідомлення об'єкта або предмета, який може задовольнити цю потребу; поступово конкретизується якими способами можна досягти бажаного, тобто визначається спосіб задоволення існуючої потреби. У цьому процесі енергетичний компонент мотиву виступає як ключовий елемент системи, який реалізується в реальних вчинках і діях, взаємодії із ціллю усвідомленої потреби, тобто уточнюється,

яких заходів необхідно вжити в конкретній ситуації для зняття виниклої емоційної незадоволеності (рис.1.1.)

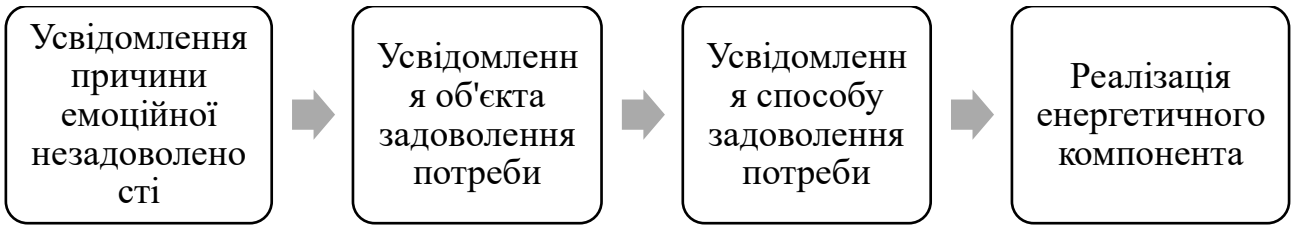


Рис. 1.1. Внутрішня структура мотиву

Досліджуючи мотивацію працівників в організації необхідно дати відповідь на питання: чи підлеглий прийняв рішення почати працювати в даному підприємстві, бо хотів стати його співробітником чи змушений ним стати. Перша група мотивів визначається як позитивні, наприклад, потреба досягнення успіху. Друга група – негативні, серед них: забезпечення потреби безпеки, чи заспокоєння основних фізіологічних потреб.

У монографії Л.В. Проданова і О.В. Котляревського виділяють три групи мотивів у виробничій діяльності. Перша група мотивів – задоволення фізіологічних потреб людини. Їх задоволення не складає сенсу економічної діяльності. До цієї групи відносяться робітники, які мріють і прагнуть заснувати стати частиною якоїсь справи чи сімейного бізнесу. Потреба в пануванні, владі, впливі – ось мотиваційний імператив їх підприємницької і виробничої активності, адже саме це дає їм змогу втілити свої плани та реалізуватися як особистість. Друга група – це бажання лідерства, становлення іміджу, прагнення конкурувати та перемагати опонентів. Цю групу можна охарактеризувати як потреба в особистих здобутках. Третя група – це емоційне задоволення від власної креативності, яке проявляється і в інших випадках, але тільки тут воно визначає поведінку особистості. Зверніть увагу, що перша група особистих мотивів працівників стимулює їх до отримання власної фінансової вигоди, це її значущий маркер продуктивності, друга та третя групи менше концентруються на прибутку, але більше на шляхах оцінки власної успішності, стимулювання власного емоційного схвалення отриманого результату. Такі фактори особистої

мотивації працівників поділяються на усвідомлені і неусвідомлені стимули. Неусвідомлені – відчуття потреби, що виникає в підсвідомості.

Що стосується усвідомлених мотивів, то вони існують у таких формах: зацікавлення у вигоді, бажання робітника отримувати відчуття задоволення через виконання улюблених завдань, прагнення відчуття задоволення через інтелектуальний і креативний аспект [19, С.240].

Н. Худякова визначила такі групи мотивів працівників в організації [24, С.14-15]:

- безпосередні мотиви (мотиви комерційного успіху; мотиви свободи і незалежності; мотиви ініціативи і активності; мотиви інноваційності та ризику);
- опосередковані мотиви (мотиви самореалізації; мотиви поваги і самоповаги; мотиви соціальних контактів і групової належності; мотиви вимушеності).

В першу чергу серед неусвідомлених мотивів, рекомендовано виділити таке явище, як установка [21, С.180]. Вперше це поняття було введено німецьким психологом Л. Ланге на початку XX ст. Ефекти установки проявляються безпосередньо тільки за умов зміни здійснення діяльності [6, С.2-3]. Можна виділити три ієрархічних рівня регулювання діяльності персоналу в залежності від того, на який об'єктивний фактор діяльності спрямована установка (мета, мотив, умови діяльності): рівень цільових, операційних та смислових установок (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Обумовленість установки місцем об'єктивного фактору в структурі діяльності персоналу

Мотив	Смислова установка виражає відношення особистості до тих об'єктів діяльності, які мають особистий сенс
Умови	Операційні установки виникають під час вирішення завдань на основі врахування умов очевидною ситуації

Ціль	Цільові установки викликаються метою і визначають стійкий характер протікання дії

Смислова установка [21, С.181] виражає відношення робочого персоналу до того об'єкта та/або об'єктів діяльності, що містять особливий сенс. Смислові установки є похідними від соціальних і включають у себе три компонента, які умовно поділяють на: поведінковий, інформаційний та емоційно-оцінний.

- Поведінковий компонент – це готовність суб’єкта чинити дію по відношенню до об'єкта, який має для нього особливий особистий сенс.
- Інформаційний компонент виражається як бачення людини оточуючого середовища і образ того, до чого особа прагне.
- Прояв смислових установок характеризується бажанням людини доповнити наявну систему функціонування тими вміннями, досвідом, нормами, знаннями і цінностями, які матимуть для неї особисте смислове значення [21, С.181]. Мотивація виробничого процесу – це різновид стимулювання виробничої активності та якості послуг. Детальніше це можна охарактеризувати як комплексне психологічно-поведінкове поняття, що базується на завданні задоволення потреб та цілей, котрі активізують дану поведінку, що після усвідомлення, слідують початковому етапу потреб та в соціально-психологічних концепціях виступають мотиваторами чи демотиваторами та мають бути закритими як потреба через поведінкові реакції особи чи групи осіб на мотиваційні подразники в залежності від їх джерела виникнення і складності.

Мотиваційний механізм працівників в організації – механізм реалізації праці робітника, комплексний цілісний інструментарій по перетворенню мотивації-потенціалу в наявний існуючий стимул, а його в стимул активної діяльності. Він являє собою систему взаємопов’язаних і конкретно орієнтованих знарядь впливу на колектив, ідей, концепцій, понять переконання робітників до активності, разом із тим враховуючи прохання і пропозиції об’єктів мотивування, на яких воно націлене. Даний механізм

створює і контролює процес внесення стимулів, чинників, понять, мотивів, бажань, професійних цінностей, норм поведінки і здатний зробити це регулярним циклом.

Вагоме місце в дослідженні посідають теоретико-методологічні підстави [24, С.8-9] формування мотиваційного механізму трудової діяльності працівника. Також дослідження питання мотиваційної структури та її динаміки наділене і практичним значенням. Залежно від того, як людина сприймає свою трудову роль у системі надання послуг і якими мотивами вона керується,залежить і її особисте ставлення до роботи. У сучасній науковій літературі прийнято вважати, що основна функція механізму мотивації – це його призначення і роль як складової інструментів регулювання планування та втілення планів активно діючих учасників робочих взаємовідносин – працюючого персоналу, що представляють пропозицію робочої сили та роботодавців, що представляють на неї попит.

1.2. Сучасні теоретичні поняття формування шляхів мотивування персоналу

Теперішнє поняття управління колективом ґрунтується на ставленні до працівника, як найціннішого та найефективнішого ресурсу організації, інструментом для отримання доходів та знаряддям охоплення ринку. Позитивний результат та виконання поставлених завдань компанії прямо залежать від виконання робочих обов’язків усіх членів виробничого процесу. В такому випадку до менеджера висувається наступна вимога: підтримка ентузіазму і прагнення його співробітників продуктивно виконувати їхні посадові задачі в режимі постійної готовності.

Мотивація підлеглих на підприємстві стає дієвою за рахунок створення керівництвом таких умов в компанії, що не лише не вповільнюють та розчаровують їх, а й навпаки, можуть підвищити результативність праці. Підтримка рівня мотивації зачіпає аспекти вжитих заходів робітниками, їх правильність і нормативність, працьовитість, доброчесність,

клієнтоорієнтованість та націленість на результат. Результативність інтегрування побічних стимулів з боку керівництва можлива виключно через помітний результат позитивної реакції підлеглих. Менеджери зобов'язані чітко усвідомлювати важливість стимулюючих факторів задля переконання та заохочення працівників виконувати завдання із повним поглибленням в проблему. За інструменти мотивування можна взяти різноманітні предмети впливу на робітників, а саме: заробітна плата, регулювання надання премій, оптимізація робочого розкладу, розвиток працівника через кар'єрний ріст, похвала за досягнення, врахування пропозицій підлеглих, тім-білдинг тощо[6, С. 2-3].

Робітник, якому подобаються заробітна плата, приємний професійний колектив, ставлення керівництва з повагою, без сумнівів буде значно сильніше зацікавленим надавати свої послуги старанніше і відповідальніше, а це в свою чергу в перспективі приносить відмінні результати і доходи організації. Заради підтримки актуальної інформації стосовно рівня вмотивованості підлеглих рекомендується регулярно та детально аналізувати механізм економічного стимулювання робітників конкретної компанії. Повторне дослідження зацікавленості в праці персоналу здатне знайти слабкі сторони в механізмі функціонування організації, а також показати, які інструменти мотивації рекомендується додати, щоб рівень незадоволеності працівників знизився, а причини незадоволення не були суттєвими.

Методи мотивації прийнято ділити на такі типи:

1. *Примус* бере за основу страх підлеглого понести покарання, страх осудження та відчуття провини. В економічній мотивації робітників примус – це штрафи, переведення на низькооплачувану посаду чи навіть звільнення в найгіршому випадку. Це не лише страх понести грошові збитки, що погіршує фінансове становище, а й підсвідомий страх неприйняття спільнотою, що виражається через приниження з боку колег, конфлікти на робочому місці і т.д. Задля збереження свого іміджу, статусу, відносин більшість працівників не підуть на свідоме порушення примусу з боку керівництва.

2. *Пристосування* – цей метод високо цінується керівництвом середньої ланки. Завдяки ньому колектив взаємодіє із цілями тієї компанії, в якій працює і підлаштовує їх під власні потреби. Людина із більшим завзятям здатна слідувати власним бажанням, ніж наказам зверху [6, С. 2-3]. Ефективність такого методу мотивації залежить від того факту, що співробітники, що мають доступ до загальних стратегій фірми, поділяють найбільш важливі стратегічні питання функціонування підприємства та його результатів.

3. *Солідарність* – це дисциплінарне виховання, формування такого емоційного-психологічного стану серед колективу, щоб особисті інтереси працівника відповідали та були схожими на інтереси його роботодавця, фірми [9, С. 162-164]. Відчуття ототожнення своїх мотивів із підприємством не має бути нав'язане суворо, робітник має самостійно усвідомлювати свою значущість і роль та розуміти, що успіх його організації – це прямо пропорційно і його особистий успіх.

4. *Винагорода* - виступає в виді грошового еквіваленту, подарунку, відпустки, що не входить в щорічну, або може виступати в нематеріальному вираженні, як подяка, грамота, дошка пошани і т.д. Даний перелік не є універсальним для всіх підприємств загалом, а тому алгоритм вручення винагород робітникам буде унікальним в залежності від компанії і з власними особливостями. Винагорода не може бути нейтральною стосовно працівника, а має становити для нього цінність, викликати схвалення та почуття вдячності.

Високо кваліфікований менеджер здатний сформувати відповідні пропорції між подякою/нагородою/пошаною та штрафом/критикою. Надмірна критика, невдоволення, нерозуміння потреб підлеглого породжує конфлікт інтересів, спричиняє зворотній ефект та знижує позитивні віддачу з боку працівників. І навпаки, якісна позитивна взаємодія та похвала за виконану роботу підвищує динамічність виробництва, впливає з користю на

психологічний стан, зокрема, закріплює партнерську співпрацю робітників, покращує їх самооцінку, дає відчуття впевненості у власній компетенції та навичках, дозволяє не приховувати своє креативне мислення. Не можна покладатися суто на економічну складову мотивування, навіть якщо для певних окремо взятих працівників вона являється вирішальною. Очікуваний баланс між задіяними стимулами і отриманою вигодою вдається спостерігати за правильної комбінації економічних і моральних методів стимулювання, наприклад, похвала, критика, визнання (ділять на особисте та публічне).

О*собисте визнання* базується на регулярному згадуванні найпродуктивніших робітників в особливих сповіщеннях керівництву, їх прийнято вітати особисто з приводу днів народження/одруження/народження дитини, вони вважаються почесними співробітниками компанії та славляться авторитетом і професіоналізмом.

Публічне визнання – це подяка за особливі заслуги перед компанією для загального кола осіб, інформації про їхні здобутки публікується на спеціальних стендах (Дошка пошани), їх за участі усього колективу нагороджують почесними грамотами, відзнаками, публікується їх фото для огляду в робочому місці, іноді поширюється в публічних соціальних мережах чи ЗМІ.

Похвала повинна бути сказана підлеглому за кожен позитивний результат, незалежно чи він масштабний, чи невеликий, але має бути обґрунтованою і заслуженою. Похвалу треба давати в обсязі, відповідному до затрачених зусиль, не перебільшуючи досягнення робітника безпідставно. Частота також повинна бути рівномірною, з перервами заради уникнення її знецінення. Оцінювати робітника варто об'єктивно, без суб’єктивного відношення, адже поява фаворитів у керівництва створює несприятливе враження про доброчесність керівництва, а добре виконана робота без вдячності співробітників відштовхує фахівця від сумлінної праці.

Критика завжди виступає негативною реакцією на неякісну роботу чи взагалі її відсутність з боку певного робітника чи кількох людей. Критику

потрібно розуміти як пояснення колективу недоліків їх виробничої діяльності, які мають бути усунуті, а не жорстке осудження чиїхось невдач. Менеджер має критикувати конструктивно, без надмірного емоційного забарвлення, вказувати на шляхи розв'язання проблем, а не зайве зосередження на поганому результаті. Критику треба висловлювати без агресії, підкреслювати позитивні сторони підлеглого і правильно окреслити заходи, які необхідно вжити для усунення його помилки [12, С. 103]. Не критикуйте працівника там, де цього можна уникнути, це робиться за особливих обставин.

Описавши шляхи мотивації і їх варіації варто детальніше дослідити різницю між матеріальним і нематеріальним стимулюванням та їх аспектами:

Матеріальне стимулювання завжди виступає у формі грошей, використовується для задоволення базових потреб людини, що є основою піраміди потреб. Не лише зарплата являє собою цей вид стимулювання, а й додаткові премії і виплати, певні грошові пільги. Грошові винагороди не можуть бути регулярними безпідставно, а тільки залежати від результатів праці що вважаються успішними. Давати надбавки до зарплати за нечіткі заслуги робітника просто нераціонально [10, с. 337].

Працівники можуть брати участь у прибутку компанії, а саме розділяти дохід між собою і підприємством, за умови що якість виконаної роботи зросла. Однак тут враховується не результативність окремого робітника, а усього колективу чи певного відділення. Тут наступає як колективна відповідальність, так і колективна вигода, тому в інтересах кожного учасника щоб його співробітники досягли хороших показників, незалежно чи їх оплата погодинна, чи залежить від виробітку. Систем грошової винагороди за колективну роботу існує 3, а саме:

1. *Система Скенлона* - розподіл між підлеглими й компанією економії витрат на заробітну плату, в залежності від рівня покращення якості роботи, оплату ділять на одного робітника.

2. *Система Ракера* – грошова винагорода за підвищення випуску чистої продукції чи покращення якості наданих послуг.

3. *Система Imporeap* - грошова винагорода за економію робочого часу (у людино-годинах) за незмінного обсягу випущеної продукції.

Перелік даних систем та особливості їх функціонування не є сталими, та можуть мати певні особливості в залежності від компанії, специфіки роботи, інтересів колективу, професійного складу колективу тощо. Ці способи колективної грошової мотивації різні за фактором їх оцінювання, але мають спільну характеристику: в кожному з них працівники залучаються до формування, прийняття і обробки рішень, загальний прибуток компанії в їхніх інтересах, а участь в плануванні співробітників – в інтересах керівництва. Основне розуміння полягає в тому, що перелічені системи участі в співробітників у прибутку - це не просто спосіб оплати праці, але і засіб управління робочим процесом, який мотивує працівників до постійного поліпшення виробництва через їхню активну участь у організаційній складовій робочого процесу. Визначення розміру премій повинне ґрунтуватися на тих показниках, до яких працівники можуть докласти зусиль особисто, переважно покращуючи процеси на своїх робочих місцях. Тому важливо, щоб працівники брали активну участь у розробці таких систем управління та участі в прибутку, які сприяють підвищенню успішних результатів.

Нематеріальне стимулювання персоналу не включає в себе жодної фінансової вигоди для робітників та не може бути ними використане як спосіб оплати чи заощадження. Його основна функція - це закриття соціальних потреб людини, а саме: можливість самореалізації, як фахівця конкретної сфери та його кар'єрний ріст, оптимізований робочий розклад (гнучкий/вільний/під лаштований під робітника), надання більшої креативної свободи у розробці проектів, особиста чи публічна похвала, різноманітні подарунки, сувеніри, путівки, що не входять до фінансової мотивації та виражаються по іншому [11, С.151-157].

Стимулювання праці робітників завдяки *підвищенню* враховує не лише кваліфікацію підлеглого, а й його професіоналізм, особисті якості, час перебування на посаді і т.д. Однак не слід забувати, що така можливість у працівника не безкінечна, адже із ростом посади можливість кар'єрного просування звужується, а конкуренція зростає. Така мотивація є престижною та вимагає від компанії затрат на її реалізацію [23, С.44-48].

Наступний варіант нематеріальної мотивації - *самоправні групи*. Такі колективи здатні автономно розв'язати задачі з організування, планування чи контролю, співпрацюють з різними відділеннями компанії. Їх працівники поетапно та регулярно відвідують різноманітні робочі конференції та активно взаємодіють із керівництвом.

Відкладений бонус «золотого ланцюга» - це спосіб збереження інтересу найефективніших учасників колективу залишатися в компанії, мотивує їх очікувати на винагороду, яка вже гарантована. Одна частина бонусу надається робітнику в короткий термін, а наступна частина пізніше, часом ділиться на кілька етапів.

Грейдинг – новий тип стимулювання праці, що заключається в поділі виробничих посад на схематичну вертикальну структуру, у відповідності до рівнів якої обчислюється обсяг винагороди тому чи іншому працівнику (матеріальної чи нематеріальної).

Академічна відпустка, що гарантується підлеглим з періодичністю через кілька років являється прогресивною формою заохочення робітників до покращення власних здібностей [16, 757с.]. Дана форма мотивації рекомендована працівникам рівня спеціаліст у першу чергу, адже такі фахівці високо цінуються компанією і їх важче замінити В інтересах підприємців розвивати здібності таких підлеглих та давати їм час на покращення власної фахової обізнаності, проходження відповідних тренінгів, відвідування відповідних заходів та конференцій або ж просто заради творчого відпочинку тощо.

Мотивацію праці можна поділити на індивідуальну і групову. До

індивідуальної та групової мотивації відносяться як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

*Індивідуальний підхід до мотивації окремих співробітників:*сюди входить премія конкретному працівнику за його особисті позитивні здобутки та якісні показники у професійній діяльності, підвищення заробітної плати за старанність у виконанні посадових обов'язків або за активну участь у розвитку виробничого процесу, враховується його ініціатива та залученість до шляхів вдосконалення кваліфікації та навчання, в перспективі можливість просування по службі та переведення на більш престижну посаду.

Як функціонують групові чинники мотивації праці: Групова мотивація включає в себе такі складові: участь зацікавленого працівника в організування виробничого процесу задля його покращення; потенціал підвищення кваліфікації та розширення переліку власних навичок (групові навчання); краще налагодження комунікації з іншими ланками підприємства; тісніші зв'язки та проінформованість з працівниками виробничого рівня; надання шляхів для творчого та креативного мислення, перспективна реалізація вмотивованих колег, хороший психологічний клімат. Може виражатися через:

1. *Участь у справах організації* – бажання людей відчувати значущість та бажання управляти/домінувати.

2. *Групові заняття/воркшопи* – уроки із навчання колективу новим професійним навичкам, можуть бути проведені фахівцями компанії або спеціально запрошеними наставниками.

3. *Мотив першого дня роботи* – слідкування за позитивним іміджем і гарним враженням на новоприбулого робітника задля заохочення його до праці.

4. *Публічна похвала* – подяка та комплімент співробітникам за їх діяльність привселюдно, акцент на підтримці і схваленні спільноти.

5. *Дошка пошани* – інша форма привселюдної подяки, що може тривати в часі довший період та бути використана як взірець для мотивації

інших.

6. *Взаємоповага у колективі* – відмінне емоційне самопочуття здатне покращувати взаємовідносини у колективі та підтримувати хороший зв'язок за межами робочого місця.

Також приємною перевагою для персоналу слугуватимуть *внутрішньо-організаційні пільги*. Це набір певних спеціальних можливостей, що поширюються виключно на робітників конкретної компанії та полегшують їхні повсякденні справи або ж допомагають вирішити окремі питання. Такими пільгами можуть виступати, наприклад: довіз працівників на роботу та з роботи транспортом фірми або ж компенсація за витрати на проїзд; допомога компанії працівнику на час лікування, оплата лікарняної відпустки та фінансування його обстеження працівниками мед закладу; знижка на покупку товарів та отримання послуг працівникам компанії (або часто і їхнім родичам); можливість працівників з родинами отримувати санаторно-курортні відпустки, з періодичністю до щороку; дозвіл отримувати безвідсотковий кредит чи кредит з низькою процентною ставкою у банку-компанії чи партнерів компанії, допомога при вирішенні юридичних питань, допомога при реєстрації та діяльності фізичних осіб-підприємців та компенсація єдиного податку та єдиного соціального внеску за умовами договору.

Варто нагадати, що перераховані пільги та додаткові послуги своїм працівникам не можуть бути застосовані на кожному підприємстві, адже імовірність їх застосування залежить не лише від фінансово-економічних можливостей компанії, але і від сфери діяльності у якій вона функціонує. Підприємство окремої галузі може стимулювати своїх фахівців залежно від їх професійної кваліфікації і методи мотивації відрізнятимуться в усіх ланках організаційної структури, так само, як і при різних посадах, виробничих обов'язках та нюансах послуг робітника, що надаються. Для чіткішого розуміння варто поділити робітників за родом діяльності та охарактеризувати, який стимул для них буде найбільш логічно

застосовувати:

Працівники зайняті в сфері виробництва матеріальних благ чи надання окремих послуг: правильно мотивувати їх до активнішої та продуктивнішої діяльності за умови, що вони працюють понаднормово, показують вищі та кращі показники, добре відзначилися за старанну і безперебійну роботу на протязі певного періоду часу, отримують хороші відгуки від клієнтів компанії за якісно виконану роботу та користуються високим попитом серед них. Грошові винагороди та спеціальні бонуси для даного типу робітників можна вручати як індивідуально, так і для певної групи/бригади/цеху в залежності від того, чи певне завдання може виконуватися однією людиною, чи потрібна команда співробітників.

Працівники зайняті в сфері торгівлі: вони напряму взаємодіють із покупцями та дистриб'юторами, тому від їхньої успішності напряму залежить успішність всієї компанії. Обсяг винагород та преміювання цієї категорії робітників повинен бути пропорційним їхній кількості продажів, включати в себе комісійні за здійснення угоди з купівлі-продажу. Такі форми мотивування можна застосовувати як особисто до кожного окремо взятого робітника, так і до певного торгового колективу за їх успішність, тут також доречно застосовувати підвищення по службі заради активації бажання підлеглих отримувати кращі фінансові доходи.

Працівники зайняті в сфері секретаріату, діловодства, обліку і аудиту: їхня винагорода не залежить від об'єму виробітку так, як в інших категоріях, але її можна оцінити за якістю, вчасністю та регулярністю виконання, також такі підлеглі іноді працюють понад зазначеної норми. Серед таких перерахованих у цій кваліфікаційній роботі стимулів, як преміювання, підвищення чи інших пільг, можна ще зарахувати можливість пайової участі у доході фірми, як певний додатковий прибуток для них.

Працівники зайняті в сфері менеджменту, адміністрації, управління нижчих рівнів: доволі часто вони працюють більше зазначеного часу якщо їх підлеглі також затримуються на роботі, тому тут доцільною вважається

доплата за понаднормовий виробіток та групова доплата за відмінні показники бригади/цеху. Їм частіше пропонується частка від прибутку, ніж діловодам і секретарям, тому що вони активніше беруться за розв'язання організаційних питань компанії.

Це лише базовий перелік найбільш поширених різновидів персоналу підприємства і не є обмеженим кількома категоріями, їх кількість можна розширити відповідно до спеціалізації та галузі як окремого робітника, так і всього його підприємства в цілому. Головною думкою залишається те, що не можна прирівнювати послуги, що надає працівник та його заслуги перед організацією до іншого працівника, зовсім не пов'язаного з попереднім за посадовими обов'язками. Якщо, наприклад, премії до зарплати доречно застосовувати у більшості випадків до будь-якого представника персоналу, то спеціальні можливості, як участь в плануванні та частка доходу є підходящими лише для обмеженого кола фахівців [15, С.296-301].

Цілком закономірно, що стимулювання виробничого інтересу працівників приносить помітну вигоду не тільки підлеглим, але і компанії загалом. Менеджер, орієнтований на фіксацію хороших відносин із власними співробітниками, також зацікавлений в тому, щоб їхня самовіддача і вдячність компанії були на високому рівні, тому стимулюючи працівників організації, він тим самим стимулює результативність усього підприємства. Неможливо встановити універсальний стимул для кожного учасника виробничого процесу, оскільки їхні посадові функції та успішність виконання завдань відрізняються, а особисті цілі не завжди збігаються. Якщо для однієї людини задоволення власних базових потреб та особиста фінансова вигода є першочерговими і пріоритетними, то для його колеги у той самий час вони можуть відігравати другорядну роль, а на перший план виступатимуть прагнення до визнання його професіоналізму, задоволення власною посадою чи творча свобода. Погано підібраний керівництвом стимул може бути просто проігнорованим підлеглими або ж бути розціненим, як неналежне ставлення до виконаної роботу з боку управління

фірми.

Говорячи про економічну мотивацію персоналу треба чітко розуміти, що ваш підлеглий добре усвідомлює за що вона йому надається, працівник має право знати точний обсяг премії, час та дату її вручення, її відповідність його затраченим зусиллям та справедливість і неупередженість стосовно нього, вимагати об'єктивне оцінювання власних здібностей та, за потреби, не нехтувати можливістю оскаржити неправомірне відношення чи занижену винагороду.

Враховуйте також, що не можна перевищувати адекватні розміри грошової подяки підлеглим, щоб запобігти імовірності того, що робітники будуть сприймати її як належне, забуваючи про її цінність виключно за певні досягнення, а не постійну надбавку до заробітної плати. Вона не може замінити повний обсяг щомісячної ставки та не повинна її перевищувати. Будь-які прояви появи робітників-фаворитів у керівників є неприпустимими, не можна мотивувати робітників, якщо робота виконана погано і несправедливо по відношенню до їх колег. Менеджер-мотиватор має бути наділений якостями доброчесності, самодисципліни, аналітичного мислення та неупередженого ставлення до співробітників компанії заради справедливого розподілу винагород, на які вони заслуговують.

РОЗДІЛ 2 ПРИКЛАДИ ІНТЕГРУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ТОВ "PROJECT 12"

2.1. Загальна характеристика організації ТОВ "Project 12". Аналіз її операційної діяльності, вивчення організаційної структури, оцінка економічної ефективності діяльності підприємства

Підприємством-базою дослідження явища мотивації було обрано ТОВ "Project 12" (повна назва Товариство з обмеженою відповідальністю "Project 12").

Підприємство «Project 12», яке було взято за основу вивчення відоме як заклад із наданням послуг вивчення іноземної, а саме англійської мови, що дає можливість клієнтам як покращувати вміння спілкування, так і допомагає в перекладі текстів, статей, публікацій, співпрацює із розробниками мобільних додатків та онлайн-сервісів, рекламує брендові компанії та розміщує додаткову інформацію на своїх ресурсах.

Є дочірнім підприємством та складовою сімейства компаній «GreenForest», що додатково включає такі проекти, як «GreenCountry», «YappiCorporate», «YappiBusiness», «Gifty» та «Booya». Має власні представництва у таких населених пунктах України: Київ, Львів, Харків, Івано-Франківськ, Вінниця і за кордоном у місті Варшава (Республіка Польща).

Повна юридична назва підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю "Project 12".

Скорочена юридична назва підприємства: ТОВ «Project 12»

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, м. Київ, Печерський р-н, вул. Драгомирова, буд. 3, кв. 3. поштовий індекс 01103.

Регіональні відділення:

Україна, Львівська область, м. Львів, вул. В. Великого, будинок 18, поштовий індекс 79053;

Україна, Івано-Франківська область, м. Івано-Франківськ, вул. Михайла

Грушевського, буд. 22А, поштовий індекс 76000;

Україна, Вінницька область, м. Вінниця вул. Архітектора Артинова, буд 13, 2-ий поверх, поштовий індекс 21000.

Статус товариства з обмеженою відповідальністю "Project 12": станом на 26.01.2024 товариство в процесі припинення не перебуває.

Керівник: Коваленко Олена Анатоліївна.

Види послуг для клієнтів, які надає ТОВ "Project 12":

Основні послуги:

•85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. - викладання іноземної мови

Додаткові види послуг:

•18.13 — Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг;

•58.21 — Видання комп'ютерних ігор;

•63.11 — Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність;

•63.12 — Веб-портали;

•73.12 — Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;

•74.30 — Надання послуг перекладу;

•77.40 — Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами.

Нижче наведено характеристику операційної діяльності організації, які особливості надання послуг з вивчення іноземної мови в ТОВ «Project 12» та її переваги над конкурентами:

1. Співпраця на онлайн-курсах у групі з викладачем у платформі ZOOM та онлайн-уроки через інтерактивний додаток «12 Tracks»;

2. Співпраця на курсах вживу в офісі у групі з викладачем та уроки через інтерактивний додаток «12 Tracks»;

3. 4 уроки на тиждень по 1,5 години: 2 уроки в групі та 2 спеціально

розроблені самостійні заняття на онлайн платформі;

4. Робота з клієнтами, що володіють англійською мовою на рівнях Basic, Elementary, Pre-Intermediate, Intermediate, Upper-Intermediate та Advanced (A1.1-C1);

5. Міжнародні групи студентів, тому навчання проводиться лише англійською мовою задля максимального поглиблення;

6. Доступ до відео версій уроків;

7. Безкоштовні індивідуальні консультації з викладачем;

8. Розмовні клуби з носіями мови;

9. Адаптивний графік (пропонується особлива «розумна» модель розкладу, завдяки якій можна побудувати графік занять, максимально адаптований до розпорядку дня клієнта);

10. Можливість формувати свій власний графік та легко міняй його за необхідності в особистому кабінеті в додатку «12 Tracks». Можна змінювати графік як всього семестру, так і окремих занять;

11. Можливість поєднувати онлайн та офлайн заняття;

12. В кінці курсу студент (клієнт) отримує сертифікат про успішне завершення курсу, якщо середній бал за 3 тести - 70% або більше.

Оригінальна навчальна платформа «12 Tracks»: Розроблена на базі підручника «12 Tracks» з урахуванням стандартів CEFR (Загальноєвропейської шкали мовної компетенції) з використанням комунікативної методики, технологій «Перевернутий клас» (flipped classroom), «Живий підручник».

Підручник «12 Tracks»:

- відкривається на будь-якому гаджеті та не потребує завантажування;
- інтерактивний і дозволяє перевіряти себе та відпрацьовувати незрозумілі моменти;
- у кожному уроці - відео-пояснення нової лексики та граматики;
- містить відео та аудіо до будь-якої теми, що дозволяє клієнту навчитися розуміти англійську на слух;

•тримає в тонусі: дозволяє робити тести та завдання на повторення і закріплення матеріалу.

Клієнтам компанії пропонуються такі комбінації графіку:

Будні:

•ранок (8:00, 9:40, 11:20)

•день (13:00, 15:00)

•вечір (16:40, 18:20, 20:00)

Вихідні:

(10:00, 11:40, 13:20)

Ціни на послуги, що надає школа з вивчення іноземної мови «Project 12»:

•1 степ (рівень) = 3 місяці навчання - 5700 грн;

•1 степ (рівень) з розмовними клубами включно - 7200 грн. (заняття з носіями мови додатково);

•Вартість рівня Basic - 3950 грн. (курс для початківців, тривалість навчання - 2 місяці);

•Оплата здійснюється за курс після першого пробного безкоштовного уроку;

Безкоштовний інтерактивний підручник входить у вартість навчання та буде доступний в онлайн-кабінеті студента протягом курсу.

Існування та розвиток кожної організації мають циклічний характер, проходять певні стадії життєвого циклу, тобто організації зароджуються, розвиваються, процвітають, слабшають і припиняють існування. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як організація проходить через етапи народження, зростання, зрілості та спаду. У зв'язку з цим концепції життєвого циклу приділяється велика увага.

Схематично життєвий цикл підприємства можна звести до п’ятиетапної моделі (рис. 2.1.).

Життєвий цикл організації (типова крива)



Рис. 2.1. Життєвий цикл організації

Нижче описано особливості кожної стадії на рисунку 1.

1. Зародження. Формування мети організації та встановлення задач на виконання.

2. Створення. Фірма реєструється, формується мета, управління директивне, застосовується пошук інвестицій та входить в дію стратегія просування.

3. Зростання. Децентралізована організація, обсяги продажів та послуг зростають, доходи підвищуються, активно залучено інвестиції.

4. Зрілість. Підприємство досягає піку, показники доходів максимальні, лідерство або провідна роль у конкуренції.

5. Спад. Погіршення показників доходів, зниження попиту на послуги, мета – збереження прийнятного рівня виживання підприємства.

Станом на початок 2024 року, в період проходження виробничої практики, на підприємстві спостерігаються такі тенденції: ТОВ «Project 12» знаходиться на етапі зростання та поглиблює освоєння ринку, охоплюючи нові сегменти. Нижче наведено перелік змін в підприємстві, що призвели до переходу на новий етап життєвого циклу:

1. Розширення сегменту ринку за рахунок впровадження нової

послуги: викладання англійської мови для клієнтів рівня Advanced (C1) з жовтня 2023. Дане нововведення застосовується вперше.

2. Розширення, вдосконалення та адаптація під потреби наданих послуг для клієнтів-здобувачів рівня Basic (A1.1).

3. Загальне оновлення і вдосконалення спектру надання послуг клієнтам, усунення старих недоліків освітніх матеріалів підприємства, покращення роботи онлайн-платформи та CRM клієнтів.

Система внутрішньої документації ТОВ «Project 12» описана і закріплена в установчих документах підприємства, де ведеться управлінська функція організації. Далі у даній кваліфікаційній роботі бакалавра в Товаристві з обмеженою відповідальністю «Project 12» буде подано базовий опис груп документів, що широко застосовуються у веденні обліково-звітної діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Документальне оформлення облікової політики на ТОВ «Project 12»

Тип документів	Склад і характеристика
Організаційно-розпорядчі	*Внутрішні норми, директиви, статусні документи, процедури, рішення власників та інше. Вибір конкретного виду документа залежить від внутрішньої організації підприємства та характеру питань щодо облікової політики.*
Бухгалтерський облік	*Розклад обміну документами, проекти для автоматизації обліку, інструкції з посадових обов'язків.*
Установчі (статут, установчий договір)	*Установчі документи становлять основу для побудови всієї економічної та управлінської структури підприємства. Окрім визначення предмету діяльності, статусу та порядку функціонування суб'єкта господарювання, вони охоплюють також питання бухгалтерського обліку, включаючи тривалість облікового періоду, процедуру розгляду та затвердження річної фінансової звітності, та організацію аудиту фінансової звітності.*

Діяльність фінансової служби на підприємстві регламентується Статутом підприємства, Положенням про фінансову службу, посадовими інструкціями, правилами внутрішнього трудового розпорядку.

ТОВ «Project 12» на даний час на додачу до основної школи вивчення іноземної мови володіє трьома франшизами, серед яких відділення у Львові, де і було пройдено виробничу практику, Івано-Франківську, Вінниці, а також одне окреме офісне відділення в Польщі у Варшаві, що є пунктом розширення діяльності товариства, зазначеним у цілях ТОВ «Project 12».

Організаційну структуру Товариства з обмеженою відповідальністю "Project 12" можна краще всього охарактеризувати як лінійно-функціональну. Вона характеризується розподілом обов'язків та функцій між різними підрозділами на основі функцій, які вони виконують. Це поєднання лінійної та функціональної структур, де лінійні підрозділи ставлять ціль, а функціональні – виконують виконавчу частину процесу виробництва. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Лінійно-функціональна структура організації

Основні риси лінійно-функціональної структури	*Переваги лінійно-функціональної структури*	*Недоліки лінійно-функціональної структури*
• Лінійна структура: Є чітко визначеною лінією командування від верхнього рівня до нижчих рівнів організації. Кожен робітник звітує про свою роботу безпосередньо вищому начальнику. • Функціональна диференціація: Організація розділяється на функціональні підрозділи, які спеціалізуються на конкретних видіх діяльності (наприклад, фінанси,	• комбінує переваги як лінійної, так і функціональної структур; • сприяє оперативному прийняттю рішень; • передбачає особисту відповідальність	• ускладнене вирішення взаємовідносин між керівниками лінійних та функціональних підрозділів. • в умовах реструктуризації збільшується потік інформації, що може призвести до перевантаження керівництва.

маркетинг, виробництво тощо). • Зосередженість влади: Рішення приймаються на верхньому рівні, і командування поширюється вниз по ієрархії. • Ефективність в рутинних завданнях: Лінійно-функціональна структура ефективна в рутинних та стандартизованих операціях. • Ймовірність бюрократизації: Із часом може виникнути проблема бюрократизації та важкості в прийнятті швидких рішень через розподіл функцій.	керівників за результати своєї діяльності; • забезпечує швидке виконання управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; • забезпечує професійне виконання завдань фахівцями функціональних підрозділів.	• подвійне виконання управлінських обов'язків. • розподіл відповідальності. • небезпека отримання недостовірної інформації від функціональних керівників лінійним. • супротив внесенню організаційних змін.

Ця форма структури може бути підходящою для невеликих та середніх підприємств, особливо якщо їх діяльність вимагає чіткого розділення функцій та ефективного виконання стандартних завдань.

Детальніше схему лінійно-функціональної організаційної структури Товариства з обмеженою відповідальністю "Project 12" показано в Додатку А.

У ТОВ «Project 12» загальні збори учасників товариства, керовані Головою, відповідають за планування та стратегічний розвиток підприємства. Дирекція під керівництвом Генерального директора відповідає за реалізацію ухваленої стратегії. Виконавчий директор бере на себе відповідальність за впровадження стратегії на практиці та координацію дій підрозділів підприємства для досягнення її цілей..

Керівник товариства чітко визначає завдання для кожного підрозділу. Наприклад, уповноважена особа по маркетингу та збуту керує «Відділом аналізу попиту та збутової діяльності», де здійснюється активна розробка нових маркетингових стратегій, удосконалення існуючих та модернізація рекламних послуг; а також «Відділом планування збуту», який відповідає за стратегічне розміщення послуг на ринку..

2.2. Аналіз структури персоналу, дослідження організаційної культури, управління та мотивування працівників Товариства з обмеженою відповідальністю "Project 12"

Корпоративна культура в ТОВ «Project 12» може бути охарактеризована як кланова. Цей підхід до корпоративної культури зазвичай спостерігається в невеликих підприємствах, де підхід до працівників заснований на ідеї співпраці та взаєморозуміння. Основний фокус приділяється на розвитку командної динаміки та стимулюванні особистого росту та розвитку працівників.

Стратегія управління персоналом в Компанії спрямована на створення єдиної й високопрофесійної команди. Для досягнення цієї мети проводиться систематична робота з підвищення кваліфікації працівників. Протягом усього 2023 року працівники Компанії активно брали участь у тренінгах, дистанційних курсах, конференціях та інших навчальних програмах.

У ТОВ "Project 12" діє положення про кадрову політику та процедури управління персоналом з метою захисту прав працівників та забезпечення стабільності зайнятості. Ця політика ґрунтується на принципах рівних можливостей та взаємоповаги між усіма працівниками незалежно від їхньої посади чи робочого відділу. Кожен працівник має право на повагу та належне ставлення до своєї роботи та особистості з боку всіх колег та керівництва компанії. Гарантуються правильні умови праці, фактична заробітна плата відповідає обіцяній, регулярно організовуються навчальні консультації та групові заняття із тренування персоналу за участі висококваліфікованих фахівців, умови роботи безпечні, керівництво турбується про здоров’я підлеглих.

Кожен із співробітників компанії зобов’язаний:

- ставитися до колег справедливо і з повагою,
- визнавати і поважати клієнтів та інших зовнішніх осіб, з якими Компанія має стосунки, як партнерів;
- жодним чином не дискримінувати колег.

Стиль управління підприємства є демократичним, оскільки керівництво прагне надати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучити їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Набір кадрів полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Підбором кадрів та розвитком персоналу на ТОВ «Project 12» займається начальник кадрової політики.

Контроль за професійним відбором кадрів на підприємстві є одним з найважливіших етапів підбору персоналу і включає наступні етапи:

- створення кадрової комісії;
- формування вимог до робочих місць;
- оголошення про конкурс у засобах масової інформації;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів;
- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;
- комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування кінцевого списку;
- заключення кадрової комісії щодо вибору кандидатури на вакантну посаду;
- затвердження на посаду, заключення контракту;
- оформлення і здача у відділ кадрів документів кандидата.

Набір на ТОВ «Project 12» ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору, які застосовуються на ТОВ «Project 12», відносяться:

- Оголошення в засобах масової інформації - на телебаченні, радіо, в пресі. Основна перевага даного методу підбору кандидатів – широке охоплення населення при відносно низьких початкових витратах (приклад

оголошення в мережі Internet).

- Виїзд в університети та інші навчальні заклади.
- Державні агентства зайнятості (біржа праці).

На ТОВ «Project 12» віддають перевагу набору в основному усередині своєї організації. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, поліпшує моральний клімат і на цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільш підходящих кандидатів з резерву, створеного в ході набору.

Для ефективної роботи співробітників підприємства використовується система підбору персоналу, що включає:

- постійне підвищення кваліфікації;
- перерозподіл використання конкретних функцій;
- комплектування команд з урахуванням виключення проблем сумісності;
- консультування кандидатів;
- розробка або зміна посадових інструкцій;
- атестація;
- звільнення за підсумками атестації.

Керівництво компанії намагається зробити так, щоб всі співробітники були зацікавлені у своїй роботі. У першу чергу це стосується своєчасної виплати офіційної заробітної плати, а також премій за командну роботу. Крім того, на фірмі використовується і нематеріальні способи мотивації працівників.

У ТОВ «Project 12», як і в кожному підприємстві існують базові елементи управління персоналом. До таких базових елементів можна віднести перелік основних завдань служби управління персоналом: планування та облік персоналу; пошук і відбір персоналу; визначення зарплати і пільг; професійна адаптація; навчання і просування персоналу;

атестація персоналу; підготовка резервів персоналу; соціальний захист персоналу; стимулювання і мотивація; організація праці та робочого місця; управління нововведеннями в кадровій роботі; вивільнення персоналу.

В "Project 12" особливу увагу приділено розвитку та внутрішньому кар'єрному просуванню працівників. Пріоритет надається саме внутрішнім переміщенням, у порівнянні із зовнішнім наймом. Активно використовується кадровий резерв на керівні посади, який було створено минулого року та постійно поповнюється новими амбітними та високопрофесійними працівниками.

Компанія безперервно покращує свої підходи до управління і розвитку персоналу, гарантує високі соціальні стандарти, гідну оплату праці, забезпечує охорону праці та безпеку персоналу.

З 2023 по 2024 рік керівництво "Project 12"приділяли багато уваги підвищенню рівня відповідальності та обізнаності персоналу, підтримували ініціативи працівників. Працівники Компанії брали активну участь у конференціях з питань покращення послуг, що надаються клієнтам.

Компанія "Project 12" широко застосовує наступні методи стимулювання мотивації співробітників (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

Методи мотивації результативності діяльності

Економічні прямі	Економічні непрямі	Негрошові
• відрядна оплата; • почасова оплата; • премії за реалізацію; • участь у прибутках; • оплата навчання; • виплати за максимальне використання робочого часу	• пільгове харчування; • доплата за стаж; • пільгове користування житлом;	• збагачення праці; • гнучкі робочі графіки; • програми підвищення якості праці; • участь у прийнятті рішень на більш високому рівні

Матеріальні методи мотивації:

•Надбавки до основної заробітної плати

- Премії за перевиконання прогнозованого плану
- Надбавки за колективну роботу
- За допомогу колегам по компанії
- За отримання позитивних відгуків від клієнтів
- Стаж роботи

Нематеріальні методи мотивації

- Участь у прийнятті управлінських рішень компанії
- Можливість кар'єрного зростання
- Безкоштовні тренінги та воркшопи
- Регулярні консультації з методистами
- Безкоштовний запис на вебінари
- Вільний доступ до підручників, навчальних посібників, методик
- Можливість гнучкої зміни робочого часу
- Оплата проїзду та харчування
- Свята, ювілеї, дні народження
- Корпоративи
- Безкоштовні розмовні клуби з носіями іноземної мови
- Знижка на навчання для родичів працівника у компанії та дочірніх підприємствах
- Подарункові сувеніри
- Сертифікати

Таким чином, кожен працівник Компанії знає, за що саме і скільки він отримує грошей від тієї чи іншої виконаної роботи, крім того, має можливість використовувати партнерські послуги компанії.

Проведемо аналіз динаміки, структури персоналу ТОВ «Project 12» за категоріями працівників, результати аналізу оформимо у табл. 2.4

Таблиця 2.4

Структура персоналу за категоріями працівників за період з 2020 по 2023 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2020-2023
Чисельність (к-сть люд.)					
Керівники	3	3	3	3	0
Спеціалісти	4	5	4	5	+1
Службовці	8	9	7	10	+2
Робітники	48	53	47	52	+4
Разом	63	70	61	70	+7
Питома вага (%)					
Керівники	4.76%	4.29%	4.91%	4.29%	-0,47
Спеціалісти	6.35%	7.14%	6.56%	7.13%	+0,78
Службовці	12.70%	12.86%	11.48%	14.29%	+1,59
Робітники	76.19%	75.71%	77.05%	74.29%	-1,9

Охарактеризуємо персонал підприємства ТОВ «Project 12» та вид їхньої діяльності:

Керівники – це працівники, що обіймають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів. Це найвища виконавча посада у компанії, організації або агенції. Керівник організовує злагоджену роботу всіх виробничих підрозділів і забезпечує ефективну співпрацю і взаємодію. Відповідає за якість виробленої продукції, наданих послуг і підвищення ефективності результатів праці. Контролює виконання працівниками службових обов'язків. Розробляє та подає Директору Товариства на затвердження правила, процедури та інші внутрішні документи Товариства. Готує та подає Директору Товариства на затвердження пропозиції про використання фондів розвитку виробництва, соціального розвитку та резервного фонду.

Спеціалісти — освітньо-кваліфікаційний рівень вищої освіти особи, яка на основі освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавра здобула повну вищу

освіту, спеціальні уміння та знання, достатні для виконання завдань та обов'язків (робіт) певного рівня професійної діяльності, що передбачені для первинних посад у певному виді економічної діяльності. Спеціалістами вважаються працівники, що займаються економічними, фінансовими та іншими роботами, зокрема економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

Службовець — найнятий працівник, який належить до соціальної групи, що включає всіх зайнятих за наймам нефізичною працею в різних сферах суспільної зайнятості: в промисловості, в сфері послуг, освіті та на військовій службі. До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема — діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники, також працівники, трудівники — наймані особи, зайняті в безпосередньому виробництві, рідше у сфері послуг; виконавці найнижчої ланки технологічного чи управлінського ланцюга. В правовому суспільстві права й інтереси робітників захищено трудовим правом. Усі робітники ТОВ «Project 12» - це викладачі англійської мови зі рівнем B2 і вище, які надають послуги з викладання іноземної мови від Basic до Advanced включно; інші види освіти, н.в.і.у.; допоміжна діяльність у сфері освіти та надання послуг перекладу.

Згуртованість колективу – це ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу. Згуртованість свідчить про те, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

Для оцінки рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «Project 12» нами буде використано тест К. Сішора. Він ґрунтується на проведенні анкетування працівників школи, яким пропонується відповісти на декілька питань. На основі їх відповідей можна буде зробити відповідний висновок

про рівень згуртованості членів трудового колективу. Тест К. Сішора передбачає отримання відповіді на 5 ключових питань, за якими пропонується вибір одного з варіантів відповідей.

Далі кожній відповіді присвоюється відповідний бал за 5-бальною шкалою. Кількість балів підсумовується й отримане значення ділиться на кількість учасників анкетування. Відповідно загальна оцінка рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «Project 12» визначається за формулою:

$$Z_{тк}=\frac{\sum_n^i m*n}{n} \quad (2.1.)$$

де $Z_{тк}$ – рівень згуртованості трудового колективу; і – кількість питань у анкеті;

m – кількість балів по кожному з представлених питань;

n – кількість респондентів.

Чим вищий рівень згуртованості трудового колективу тим краще, і навпаки. Кількість респондентів є необмеженою, але для підприємств рекомендовано залучати 10-20 осіб. На даний момент у ТОВ «Project 12» працює 70 осіб.

Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу можна представити у вигляді табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Інтерпретація результатів оцінки рівня згуртованості трудового колективу

Кількісне значення рівня згуртованості	*Характеристика рівня згуртованості трудового колективу*

трудового колективу	
≤7	Незадовільний рівень згуртованості трудового колективу, у якому переважають конфлікти, напружені відносини між його членами, кожен з працівників ставить власні амбіції вище спільних цілей. Дружні відносини в трудовому колективі лише формальні та базуються через суто офіційні відносини
7,1-11	Нижче середнього рівень згуртованості трудового колективу, який характеризується нездоровим морально-психологічним мікрокліматом, наявністю різного роду конфліктів, неузгодженістю дій, різними цінностями співробітників
11,1-15	Середній рівень згуртованості трудового колективу характеризується наявністю спільних цілей та місії. Водночас ціннісні орієнтації співробітників залишаються різними, що досить часто перешкоджає досягненню спільних цілей та породжує високий рівень плинності кадрів
15,1-18	Вище середнього рівень згуртованості трудового колективу: більшість працівників сприймає колективні задачі як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. У такому трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, взаємодопомоги. Персонал об'єднаний загальною філософією, корпоративною політикою, етичними нормами поведінки тощо
>18	Високий рівень згуртованості трудового колективу, який є еталоном, але дуже рідко зустрічається на практиці. Такі трудові колективи об'єднані спільними цілями, місією, розділяють єдині цінності та норми.

Таку оцінку керівництву ТОВ «Project 12» на основі тесту К. Сішора слід проводити систематично, щоб діагностувати зміну рівня згуртованості трудового колективу. Це допоможе реагувати на можливі негативні зміни та вживати заходи направлені на згуртування трудового колективу. Науковцями експериментально встановлено, що навіть прихід одного нового співробітника в трудовий колектив може порушити сформовану рівновагу та

згуртованість. Тому важливо ще на етапі підбору кадрів ТОВ «Project 12» приділяти належну увагу вивченню можливих претендентів.

Безпосередню анкету для опитування членів трудового колективу представимо у додатку Б. У ній представлено 5 ключових питань відповідно до тесту К. Сішори.

У табл. 2.6 представимо результати тесту на визначення рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «Project 12».

За результатами тесту К. Сішори, у якому взяли участь усі співробітники ТОВ «Project 12», встановлено, що рівень згуртованості трудового колективу має 15 балів та знаходиться відповідно у діапазоні середнього рівня. Це свідчить про те, що у ТОВ «Project 12» існують проблеми у питанні згуртованості трудового колективу. Якщо у подальшому не вжити заходів спрямованих на стабілізацію ситуації рівень згуртованості може погіршитися та перейти на рівень нижче середнього, що має діапазон 8-11 балів.

Можемо припустити, що така ситуація може бути викликана особливостями роботи, а саме професійній діяльності здебільшого в онлайн форматі, яка спричинила погіршення відносин у трудовому колективі. Взаємодія із колегами не напряму створює психологічний ефект відсторонення і не дає повноти співпраці з використанням живого спілкування.

Таблиця 2.6.

Тест на визначення рівня згуртованості трудового колективу ТОВ «Project 12»

№	Питання	Варіанти відповіді	Бали за відповіді	Кількість відповідей
1	Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового	1. Відчуваю себе її членом, частиною колективу	5	45
		2. Беру участь у більшості видів	4	11

	колективу?	діяльності		
		3. Беру участь лише в окремих видах діяльності	3	8
		4. Не відчуваю себе членом колективу	2	4
		5. Живу та існую окремо від нього	1	2
		6. Не знаю, важко відповісти	1	0
2	Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?	1. Так, дуже хотів(ла) би перейти	1	0
		2. Швидше перейшов(ла) би, ніж зостав(ла)ся	2	2
		3. Не бачу ніякої різниці	3	3
		4. Швидше залишив(ла)ся б працювати у готелі	4	6
		5. Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати у готелі	5	59
		6. Не знаю, важко відповісти	1	0
3	Які у Вас стосунки з керівником?	1. Кращі, ніж у більшості колективів	3	17
		2. Приблизно такі ж, як у більшості колективів	2	41
		3. Гірші, ніж у більшості колективів	1	3
		4. Не знаю, важко відповісти	1	9
4	Чи дружні відносини з колегами?	1. Так	3	60
		2. Більше так, ніж ні	2	6
		3. Більше ні, ніж так	1	4
		4. Ні	1	0
5	Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?	1. Доброзичлива	3	42
		2. Професійна	2	25
		3. Напружена	1	2
		4. Стресова	1	1
Рівень згуртованості трудового колективу ТОВ «Project 12»			15	

Проаналізувавши тест, бачимо що більшість респондентів у запитаннях 1, 2 і 4 відгукуються схвально про колектив та компанію загалом. Певну відмінність у відповідях можна прослідкувати у запитаннях 3 і 5.

У забезпеченні згуртованості трудового колективу важливу роль відіграє постать керівника. Саме з цих міркувань персоналу ТОВ «Project 12» було задано питання «Які у Вас стосунки з керівником?», структура відповідей наведена на рис. 2.2.

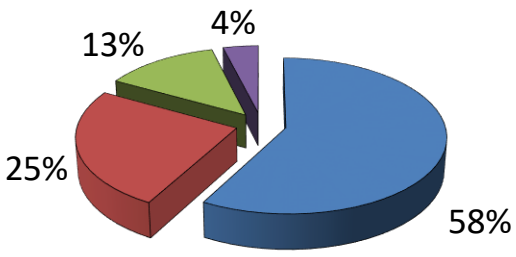


Рис. 2.2. Структура відповідей на питання «Які у Вас стосунки з керівником?»

25 % працівників вважають, що у них відносини з керівником кращі, а ніж у більшості колективів, а 58 % працівників відповіли, що відносини з керівником приблизно такі, як і у більшості колективів. Ще 4 % опитаних вважає, що їх відносини з керівником гірші, ніж у більшості колективів, а ще 13 % працівників не змогли відповісти на дане питання. Це може свідчити про те, що керівник недостатньо взаємодіє з підлеглими в психологічному аспекті і не встановлено стійкий морально-психологічний клімат. Це пояснюється високою часткою виробничого процесу саме в онлайн-форматі, жива співпраця складає значно меншу частку робочого часу.

Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?» наведена на рис. 2.3.

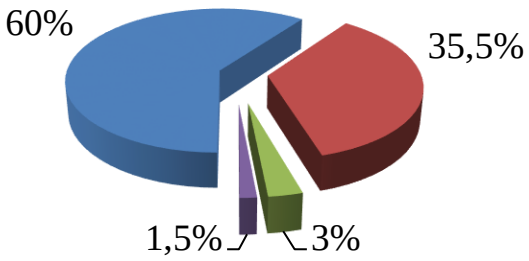


Рис. 2.3. Структура відповідей на питання «Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?»

Вважаємо, що саме зазначене питання найбільше характеризує рівень згуртованості трудового колективу. І як бачимо з отриманих відповідей працівників атмосфера у трудовому колективі ТОВ «Project 12» є не задовільною, оскільки 3 % опитаних її оцінили як напружену, а 1,5 % назвали її стресовою. Хоча ці показники невисокі, але лише 60 % опитаних вважає, що у трудовому колективі панує атмосфера доброзичливості, а 35,5 % оцінюють її як професійну. Це можна пояснити наступним чином: а) – усталеному формальному внутрішньо робочому клімату, що не змінюється; б) – низька залученість працівників до колективної роботи, переважання надання освітніх послуг клієнтам без допомоги колег; в) робота в онлайн-режимі, виконання робочих обов'язків прямо з дому, не відчуваючи психологічної присутності на робочому місті.

Таким чином, за допомогою тесту К. Сішори встановлено, що існуючий рівень згуртованості трудового колективу ТОВ «Project 12» відповідає середньому рівню, що недостатньо в сучасних умовах для закладу із вивчення іноземної мови та потребує поліпшення. Завдяки анкетуванню з'ясовано, що значна кількість працівників оцінює атмосферу у трудовому колективі як напружену. З урахуванням результатів проведеного аналізу доцільно надати практичні рекомендації ТОВ «Project 12» щодо підвищення згуртованості трудового колективу.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «PROJECT 12» ЗА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, КРИТИЧНОГО СТАНУ ТА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Формування механізмів підтримки стимулювання робітничого потенціалу, шляхи оптимізації мотивації працівників ТОВ «Project 12»

Мотиваційні механізми стимулювання праці мають властивість чинити вплив на різноманітні аспекти організаційної діяльності. Комплексність та комбінованість системи, а також її відмінності у національній економіці слугують вирішальним фактором у виокремленні необхідних інструментів, чинників та завдань із формування та моделювання стимулювання мотивації. Звідси випливає, що ефективність та продуктивність такої діяльності можливо максимізувати із використанням методу, що виступає показником контакту між стимулами підприємництва і результативністю розв’язання вітчизняних потреб у економіці.

Вдало підібрана стратегія організації здатна стати гарантом успішного і безперебійного розвитку механізму підприємництва із використанням підходящих ідей, методів чи шляхів стимулювання діяльності виробничого процесу. У зв’язку із вирішальним значенням економічного курсу, питання розгляду та генерування модернізованої моделі мотивування залишається доволі актуальним. Наведемо більш детальний перелік теперішніх шкідливих факторів під час кризового періоду в економіці, що перешкоджають стимулюванню інтересу робітників:

1. Недосконаліть або ж відносно низький коефіцієнт корисної дії від діяльності підтримки з боку керівництва, що можна відслідкувати у поганому розвитку фінансово-кредитної інфраструктури покращення умов праці та через нестачу або ж повну відсутність обширної організаційної, інформаційної, науково-технічної, консультативної підтримки підприємництва в середовищі сфери послуг поширене таке явище, як слабкий зворотній відгук;

2. Непідходящий або не робочий механізм захисту прав працінників, що може зумовити ускладнення нагальних проблем підприємництва під час стресових ситуацій і недостатній вплив стимулів на підлеглих;

3. Неефективність регуляторного адміністративного та економічного механізму діяльності суб'єктів господарювання в сфері послуг, що часто проявляє себе у помітно значних витратах на використання ресурсів та ведення легальної підприємницької діяльності як, скажімо, з через відчутність на практиці ускладнюючого ненормативного регулювання підприємницької діяльності, що є результатом діяльності тіньових механізмів економіки у кризовий та післякризовий періоди.

4. Високий рівень тінізації суспільно-економічних відносин у сфері підприємництва.

Спираючись на факти з дослідження ТОВ "Project 12", яке було висвітлено у 2 розділі роботи, були знайдені загрози і проблеми, а також, розроблені рекомендації і пропозиції задля їх вирішення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Пропозиції по вдосконаленню системи мотивації та оцінювання персоналу в ТОВ "Project 12"

Проблеми	Пропозиції для вдосконалення	Результати від впровадження заходів
Неефективні методи проведення співбесіди та оцінювання нових працівників, найм мало зацікавлених кандидатів	Впровадження можливості підвищувати кваліфікацію за допомогою різних тренінгів	Можливість адекватно оцінювати кандидатів, мати можливість спрогнозувати подальшу поведінку та строк затримання на робочому місці, скорочення витрачених ресурсів компанії на навчання та адаптацію нових співробітників
Застаріліть і невідповідність сучасним потребам	Розробити структуризовані положення щодо навчання і розвитку співробітників	Збільшення показника ефективності співробітників, покращення якості наданих консультацій, зміна

методів навчання персоналу		атмосфери у колективі і зниження коефіцієнту плинності персоналу.
Несправедлива система розрахунку мотивації спеціалістів по роботі з клієнтами	Розробити структуризовані положення щодо нової системи оцінки продуктивності спеціалістів по роботі з клієнтами та розрахунку нарахованої мотивації та бонусів	Зміна соціально-психологічного стану серед колективу і зниження можливості конфліктних ситуацій серед підлеглих і керівників, поява бажання самореалізації та покращення особистих навичок (розвиток).
Незацікавлений персонал у продуктивній роботі	Впровадження коучинг-технологій у систему навчання та розвитку персоналу. Бонус у вигляді можливості сплачувати на сайті послуги без комісії.	Збільшення зацікавленості робітників, зміна в кращу сторону атмосфери в колективі, покращення ставлення до організації.
Велика кількість незадоволених клієнтів через можливу несправну роботу сервісу, великої кількості помилок на сайті, а також, рівня і якості надання консультацій	Призначити людину, яка буде відповідальна за проблеми (помилки) на сайті. Впровадження коучинг-технологій у систему навчання та розвитку персоналу.	Зменшення кількості незадоволених клієнтів, їх скарг та зменшення шансу втрати клієнтів. Покращення рівня якості наданих консультацій, збільшення прибутку за рахунок залучення нових клієнтів

Люди, які будуть орієнтовані на результат та якісне виконання своїх обов’язків, прагнутимуть до особистісного розвитку, тому тренінги з боку Компанії допоможуть задовольнити цю потребу і, в свою чергу, зможуть запобігти плинності кадрів. Тому що кожна людина буде триматись за своє місце та будувати свої плани щодо співпраці з компанією на довгостроковий період.

Базуючись на основі виявлених проблем, були створені конкретні пропозиції для удосконалення системи розвитку персоналу Компанії :

1. Щоб розробити структуризовані положення щодо навчання і розвиток співробітників необхідний певний алгоритм (Рис. 3.1.):



Рис. 3.1. Алгоритм структуризованих положень щодо навчання і розвитку співробітників в рамках мотивації робітничого потенціалу

2. Необхідно розробити нову систему оцінки ефективності роботи спеціалістів по роботі з клієнтами, для справедливої оплати роботи кожного, згідно із об’ємом виконаної роботи, її складності і якості наданих консультацій клієнтів.

Розвиток ринкових відносин вимагає від суб'єктів господарювання підвищення ефективності діяльності, досягнення більш високого рівня конкурентоспроможності. Одним із головних факторів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, стає оптимізація системи мотивації праці персоналу. Саме орієнтація на людський фактор дозволяє підвищити ефективність праці та сприяє підвищенню рівня капіталізації організації.

Система мотивації в Україні, враховуючи соціально-економічний стан країни в цілому, дає підстави стверджувати, що система мотивації знаходиться у кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян та з нечіткими орієнтирами в системі мотивів до праці. Тому в основному перевага віддається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання відводиться на другий план. Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах постійно зростає [7, С.15-19].

Працівник прагне правильно і якісно зробити свою роботу і отримати за це гроші, це і є його мотивацією. І якщо вона його не спонукає до роботи, то підприємство наймає іншого. Тому щоб забезпечити залученість працівників та підвищити мотивацію і надати змогу персоналу перетворити залученість на продуктивність, підприємству слід використовувати нові інноваційні методи мотивування, враховуючи зарубіжний досвід.

Характерною особливістю систем зарубіжних компаній є те, що вони приділяють належну увагу методам як матеріального, так і нематеріального стимулювання. На думку дослідника І. Кузнецової, [13, С.206] продуктивна та високорезультативна політика в секторі регулювання і розвитку економічного стимулювання підлеглих (в першу чергу мова йде із активізацією виробничого циклу, мотивації робітничого інтересу та боротьба із згубним впливом тіньової економіки), зобов'язана містити в собі та ввести в повсякденний загальноекономічний процес такі наведені заходи:

1. удосконалення системи регулювання стимулювання, через потребу в ліквідації або зниженні шкідливого впливу штучно створених проблем динамічного циклу підприємництва методом спрощення і пониження наявного рівня витрат адміністративно-економічних операцій, що ототожнюються із формуванням та управлінням підприємницькою діяльністю;

2. повна модернізація системи підтримки працівників та її вдосконалення із врахуванням сучасних тенденцій кризового періоду заради компенсації об'єктивних проблем підприємництва, а також максимізації мотивації до трудової активності та підвищення рівня переваг від ведення легальної діяльності;

3. введення в дію необхідної кількості соціальних заходів, котрі будуть орієнтовані на розробку і запуск програми охорони прав підприємців, прийнятного морально-психологічного стану задля стимулювання ділової активності працездатного населення, проходження процесів детінізації підприємництва, введення в активний стан регуляторних змін та готовність і спротив випадкам ненормативного регулювання підприємницької діяльності з боку «державної тіні».

Пропонується розглянути стимулювання розвитку та активізації інтересу працівників з точки зору орієнтованого курсу компанії з підвищення сервісного потенціалу, яка характеризується зміною сутності способів економічної допомоги колективу, а також додатково включає в себе реалізацію інноваційних, структурово відмінних підходів [14, С.78]. Умовами ефективності такої політики є:

1. диференційований підхід щодо підтримки та стимулювання;

2. адекватність стимулюючого впливу;

3. чітка специфікація;

4. широка взаємодія керівництва з підлеглими (відділами підприємства);

5. підвищення якості мотивування;

6. пошук і використання додаткових резервів підвищення рівня і коригування векторів виробничої активності.

Активізація мотиваційних процесів організації та розвиток стимулювання міститимуть розрізнення особливостей підприємств, тому що із підвищенням їхньої спеціалізації прямо пропорційно зростає їх рівень конкурентоспроможності [19, С.241]. Відповідно до цього, вже згадані у цій кваліфікаційній роботі бакалавра заходи стимулювання праці та активізації виробничої діяльності в економіці (інструменти, методи та важелі економічної стратегії щодо персоналу) мають бути диференційованими залежно від масштабів бізнесу (підприємств), разом із цим фактором необхідно враховувати спеціалізацію обговореної галузі в сукупності сфери послуг, а також вміти підлаштовуватися у випадку екстрених ситуацій та вміти оптимально адаптувати механізм активізації під фази економічного циклу. Досвід іноземних колег в галузі управління організацією надає широкий вибір ідей та шляхів щодо їх реалізації в плані активізації діяльності під дією несприятливого середовища. [8] Проаналізувавши різні наукові підходи та експертні дослідження вчених та дослідивши також емпіричні пошуки, можна оцінити підсумки, підбиті науковцями стосовно базових шляхів активізації розвитку діяльності працівників у сфері сервісу та надання послуг із врахуванням обставин останнього періоду часу, що станом на початок 2024 року триває і досі:

1. допомога у повторному працевлаштуванні у зв’язку із непередбачуваними обставинами;

2. модернізація і оптимізація виробничого потенціалу (в даному випадку – освітньо-викладацького) сфери послуг (навчання, інформування);

3. активізація «здорового» суперництва (конкурентний розподіл грантів, призові фонди за інновації) з метою поштовху до взаємної мотивації в плані сектору ринку;

4. різностороння підтримка лідерства у середовищі колективу, особливо серед працівників, що напряму взаємодіють з клієнтами;

5. формування сприятливих умов успіху для працівників (можливості, доступ до капіталу, культура);

6. вихід на зовнішні ринки, співпраця з колегами із мережі компаній «Green Forest»;

7. допомога у розробці бізнес-планів і проектів, у тому числі тих, що реалізуються працівниками нижчої ланки у співробітництві;

8. підтримка в пристосуванні до технологічних змін в галузі науково-технологічного прогресу і протистоянні екологічним викликам;

9. практичне втілення і комерціалізація інновацій та новинок;

10. залучення висококваліфікованих фахівців і молоді з високим потенціалом у даний сектор.

Логічно, що для будь-якого економічного методу має бути побудована та детально структурована підходяща система та певна конфігурація шляхів стимулювання та мотивації, яка може утворювати імпульси для пробудження внутрішніх стимулів [19, С.16-17]. Формування інструментів активізації чи мотивації робітників перш за все розуміється як використання цілого комплексу методів, який є більш різноманітним порівняно з інструментарієм традиційної підтримки. Управління механізмом активізації здійснюється на підставі чинного законодавства України, державних та регіональних програм

підтримки підприємництва, методів аналізу та дослідження [20]. Головною метою економічної стратегії компанії, яка ґрунтується на ефективному управлінні та корегуванні економічних процесів, є максимізація конкурентоспроможності своїх наданих послуг у секторі економіки, активізація інноваційно-інвестиційної складової розвитку із сприятливим впливом на структурні процеси в реальному секторі, щоб гарантувати стрімке економічне зростання з одночасним покращенням якості праці персоналу.

Головне завдання, що стоїть перед підприємством у системі стимулювання, є створення таких умов, при яких працівники будуть мотивовані на досягнення значних особистих цілей та цілей компанії.

Працівники мають можливість навчатися за рахунок компанії і ходити на різні тренінги, які дають можливість використовувати свої знання і навики не тільки на роботі, але й в повсякденному житті. Як, наприклад, тренінг по навчанню ведення переговорів. Особливістю підбору персоналу на цьому підприємстві є те, що персонал часто обирається серед випускників університету або тих, хто ще не працював, оскільки в них немає стереотипів і вони швидко сприймають психологію, стиль роботи і мислення. Це забезпечує функціонування підприємства як єдиного злагодженого механізму, а наймані працівники, переймаючи досвід і знання своїх керівників, можуть реалізувати себе як спеціалісти своєї справи.

Філософія компанії, де влада належить її співробітникам, які самостійно обирають собі керівників, визначають тривалість свого робочого дня і навіть розмір заробітної плати така: «Дайте людям можливість робити те, що їм хочеться, і в довгостроковій перспективі їх успіхи перевершать їх невдачі». Тобто працівники мають повну свободу у своїх діях і в той же час зацікавлені у результатах своєї діяльності задля одержання прибутку і кар’єрного росту. Ще одним фактором мотивування є стимуляція робітників часткою прибутку, отриманої за рахунок росту продуктивності праці й досягнення економії

витрат. Перехід на вільний графік роботи сприяв взаємозамінності співробітників. Тобто у них з'явився реальний стимул переймати досвід один в одного, щоб мати можливість час від часу відлучатися у своїх справах, знаючи, що справа від цього не постраждає. Значна увага на підприємстві повинна приділятися санітарно-гігієнічним умовам праці [24, С.14-15].

Сучасні українські підприємства найчастіше використовують премії та невеликі виплати на свята. Дані методи не відзначаються високою ефективністю, тому варто використовувати досвід зарубіжних компаній. Найефективнішим буде комплексне використання запропонованих методів. Індивідуальний підхід до кожного працівника підприємства, врахування його потреб та інтересів дозволить керівникові без значних фінансових витрат підвищити ефективність роботи підприємства, утримати і залучити висококваліфіковані кадри [18, с.8].

Узагальнення методів вдосконалення системи мотивації праці:

За проведеним узагальненням передового досвіду мотивації праці доцільно запропонувати наступні шляхи вдосконалення мотивації працівників на дослідженому підприємстві:

- частіше використовувати нематеріальне стимулювання: грамоти за досягнення успіхів, похвальні листи, усні компліменти та похвалу тощо;
- впровадити корпоративну культуру;
- запровадити подарунки на свята, частіше реалізовувати спілкування працівників між собою та безпосередньо з керівництвом різних рівнів, проводити більше корпоративних свят та спортивних змагань;
- створити таку робочу обстановку, яка базувалася б на відкритості і повазі та сприяла розкриттю здібностей кожного працівника;
- поліпшити умови праці працівників, надавати їм соціальні пакети послуг;
- розширювати повноваження працівника, давати йому більше свободи та дозволяти брати участь у прийнятті рішень;
- налагодити систему винагород, особливо винагороду вільним часом,

це допоможе утримати співробітників від формування навички марного витрачання часу і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім'ю;

- проводити навчання та тренінги, що надасть можливість працівникам добре проявити себе в результатах роботи.

В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому слід зауважити, що керівництву ТОВ "Project 12" необхідно орієнтуватися на високорозвинені країни і використовувати подібні інструменти мотивування, коригуючи їх під власних працівників. Детальне вивчення досвіду формування системи мотивації, аналіз існуючої системи стимулювання на підприємствах, що часто зводиться тільки до регулювання оплати праці, дозволяє розробити та впровадити в практику нові підходи удосконалення трудової діяльності на українських підприємствах за такими напрямками: застосування як матеріальних, так і нематеріальних форм стимулювання працівників, що передбачає оплату праці, різні системи участі в прибутках, системи колективного преміювання, індивідуалізацію заробітної плати, моральні стимули, стимулювання працівників, які займаються творчою працею, шляхом застосування вільного графіка роботи, гуманізації праці, кар'єрний та професійний ріст, соціальні пільги для співробітників.

3.2. Впровадження оптимальних шляхів мотивації персоналу в умовах воєнного стану та кардинальних змін зовнішнього середовища

Воєнний стан різко негативно впливає на продуктивність і виробничий процес кожного підприємства. Серед найбільш критичних тенденцій під час воєнного стану варто виділити вибуття з місця праці висококваліфікованих спеціалістів, низький показник особистого інтересу працівників до надання послуг, низьку якість зовнішніх стимулів до мотивації, або ж навіть їх повну або часткову відсутність. Із цього цілком закономірно випливає, що перелічені супутні проблеми, спричинені війною, формують недостатню

ініціативність персоналу під час вирішення як особливих, так і звичних виробничих завдань, можливість появи конфліктів між керівництвом та персоналом. Неприємним є той факт, що за таких обставин механізм менеджменту управління персоналом діє неефективно і незбалансовано [22, С.112-113].

Останні декілька років українці відчувають потужний стрес та сильний психологічний тиск через бойові дії, це є відчутним подразником, що торкається базових потреб у безпеці в піраміді Маслоу, тому що громадян України непокоїть загроза життю та здоров'ю себе та сім'ї, невизначеність у майбутньому, втрата місця праці та проживання, страх загалом щодо розвитку подій в державі [18, С.8]. До того ж ті громадяни, що знаходяться у безпеці та продовжують працювати за відносно безпечних умов, періодично стикаються із відчуттям тривоги та безпорадності. Тому серед безлічі завдань із оптимізації робочого процесу під кардинальні зміни, керівництво також має адаптувати механізм управління персоналом на час воєнного стану.

Справа у тому, що в умовах воєнного стану саме працівники підприємств першими відчувають погіршення через небезпечну ситуацію через те, що становище підлеглого у сфері послуг є більш вразливим, стає все менш стабільним, рівень заробітної плати мінімізується, додаються певні нові зобов'язання або скасовуються соціальні вигоди. Ефективність діяльності персоналу підприємства помітно падає. Воєнний стан небезпечний для підприємства перш за все не просто фінансовими проблемами, але й що набагато проблематичніше у поверненні до нормального стану, втратою досвідчених кваліфікованих фахівців, за відсутності яких подолання кризової ситуації перетворюється у нездійсненну ціль. Ключовою метою роботодавця в умовах воєнного стану є стимулювання бажання найефективніших співробітників залишатися на своїх робочих місцях методом визначення їх термінових і найпомітніших потреб та генерування мотиваційної моделі організації керування підлеглими під час надзвичайних ситуацій із

урахуванням цих потреб та мотивуючих факторів. Виявлення невідкладних потреб можна організувати шляхом опитування через анкетування усіх працівників певної фірми [18, С.9].

Завдяки дослідженням Д. В. Ляпіна та Я. В. Белінської, [17, С.72] чітко бачимо, що у період активності фази посткризового відновлення економіки великого значення набуває підтримка малого інноваційного бізнесу в рамках загальних заходів щодо підтримки малих і середніх підприємств у частині:

- надання податкових пільг для спільних підприємств, з допомогою яких фінансується проведення перспективних експериментів і розробок з стимулювання праці, адаптація до новітніх технологій та наукомісткої виробництва з покращенням рівня знань персоналу;

- вдосконалення системи інститутів розвитку, що міститимуть Фонд сприяння розвитку малих форм підприємств у науково-технічній та соціальній сфері, Державний банк розвитку, заклади освіти та науки, систему координації їх діяльності, венчурні компанії, з допомогою чого вдасться проводити операції від ідеї до масового виробництва чи надання послуг;

- допомоги молодіжному підприємництву (через надання субсидій, приміщень, послуг з консалтингу);

- створення ефективної системи підтримки реалізації інноваційних проектів на всіх етапах – від появи ідеї до створення промислового виробництва, заохочення і врахування креативних ідей персоналу, як одна із форм мотивування;

- чіткого однозначного законодавчого формулювання майнових прав, що значно спростить ліцензування та патентування в процесі передачі технологій за допомогою венчурних інвестицій.

У рамках покращення організаційної складової управління персоналом у розгляді питання підвищення рівня мотивації підлеглих та активізації

процесу надання сервісних послуг за умов несприятливого зовнішнього середовища, становища невизначеності чи під дією шкідливого впливу критичних ситуацій, пропонується проведення емпіричного дослідження у вигляді опитування працівників підприємства, а саме методом анкетування, що міститься у додатку В.

Респондентів, що прийматимуть активну участь в опитуванні рекомендується групувати за чотирма віковими категоріями

Перша група – молодь віком від 18 до 25 років;

Друга група – працівники віком від 26 до 40 років;

Третя група – працівники середнього віку від 41 до 55 років;

Четверта група – працівники віком 56 років і вище.

Заради успішного проведення емпіричного дослідження були зібрані необхідні матеріали в галузі соціально-психологічних інструментів вивчення поведінкових характеристик людини, а також розроблено комплекс заходів та методик, із використанням яких вдається детальніше дослідити певні особливості функціонування людської мотивації в умовах кризових ситуацій та різносторонньо дослідити стимулювання підприємницької діяльності і її контакт із діяльністю як працівника керуючої ланки, так і спеціаліста чи рядового робітника. Зразком рекомендованого дослідження є використання таких методів як опитування, що було реалізовано через застосування анкети і тестування.

Анкета «Мотивація персоналу під час критичних ситуацій, морально-психологічний рівень працівників в умовах воєнного стану» розроблена та використовується для дослідження мотивації колективу в цілому та окремих індивідів групи на основі теоретичної моделі мотивації підприємницької діяльності (додаток В).

Першочерговим завданням розвитку інноваційного підприємництва з метою активізації виробничої діяльності підлеглих під час умов невизначеності або несприятливого періоду для ведення бізнесу стає введення новітніх організаційних форм інноваційної діяльності у сфері стимулювання праці робітників, тому що таке завдання має відношення безпосередньо до конструювання мотиваційного механізму прогресивного розвитку національної економіки, як вважає Жаліло Я.А [17, С.72]. Винятковою особливістю інноваційної мотиваційної діяльності являється об'єктивне порушення питання щодо нагальної потреби у створенні нових шляхів управління такою діяльністю (наукові парки, стратегічні альянси (консорціум, спільне підприємство), венчурні фірми, зони розвитку високих технологій, промислові парки, науково-промисловий комплекс, науково-технічний центр,бізнес-інкубатори).

Станом на зараз, разом із очевидним гарантуванням безпечних умов праці, для тих робітників, що перебувають у відносно оптимальних умовах для праці, дуже важливою є стабільність на робочому місці. Якщо до лютого 2022 року значний сегмент робочої сили був налаштований на кар'єрний ріст та різнобічний розвиток своїх здібностей, то тепер значно важливішою стала наявність постійного безперебійного доступу до роботи у загальному плані та матеріально-грошова стабільність для забезпечення себе та підтримки добробуту родини [2, С.115-126]. Поговорімо про нові обов'язки, які з'явились у співробітників (табл.3.2):

Таблиця 3.2.

Нові обов'язки співробітників в умовах воєнного стану

Багатозадачність і гнучкість	Значно збільшилась потреба в універсальних працівниках, які можуть виконувати безліч функцій різного рівня складності. Через важкість становище в державі, у будь-який момент імовірна ситуація, коли співробітник не може вийти на робоче місце із поважних причин [3, С.84]. Чинниками цього, можуть слугувати, до прикладу, загроза повітряної тривоги, ураження критичної інфраструктури, знайомі в

	лавах ЗСУ, або ж родичі на окупованих територіях. Ніколи не можна бути абсолютно впевненим, скільки часу знадобиться працівнику, щоб з'явитися на місці виконання своїх робочих функцій.
Готовність та послідовність	Іншою необхідністю, що виникла, є потреба у знанні чітких інструкцій та послідовного алгоритму дій із заходів безпеки. Як надавати першу медичну допомогу, як вберегти себе та колектив під час повітряної тривоги, як поводитися із клієнтами, щоб підтримати їх комфорт і безпеку і т.д. Безпека людей – першочерговий пріоритет в екстреній ситуації.

Заради оптимізації та покращення механізму реалізації регуляторної політики організації щодо активізації стимулювання праці, зменшення частоти та кількості подій із несприятливим впливом на функціонування виробничої діяльності, вдосконалення підприємницького клімату в розділі мотивації працівників, необхідно:

- стійко закріпити механізм впровадження регулярного та систематичного аналізу регуляторних актів Компанії з метою скасування дії економічно невигідних та недієвих;
- активізувати взаємодію вищого керівництва Компанії та усіх ланок лінійно-функціональної системи щодо поширення інформації про зафіксовані факти порушення прав працівників унаслідок прийняття регуляторних актів з порушенням вимог та принципів регуляторної політики;
- сформувати та ввести в дію методологію генерування та прийняття регуляторних актів контролю та мотивування працівників;
- посилити відповідальність керівників вищої, середньої та нижчої ланки щодо дотримання вимог та принципів регулювання та стимулювання мотивації праці.

Ляпін Д.В. зазначає [17, С.72], що серйозний потенціал покращення підприємницького клімату в сфері мотивування та активації виробничої діяльності міститься в покращенні системи контролю. Гарантування і захист

прозорості та відкритості процедур реалізації контролю за діяльністю підлеглих, перехід на здійснення запобігаючих заходів щодо здійснення контролю стали одним із основних складових реформування механізму контролю мотивації в державах ЄС. (Белінська Я. В.) [17, С.72]. Пріоритетними етапами впорядкування мають бути:

- перехід від каральної функції при здійсненні контролю до превентивної - попередження, профілактики та запобігання порушенням;
- посилення відповідальності за правопорушення та збитки, заподіяні робітнику неправомірними діями контролюючих органів через недодержання регламенту здійснення контролю на підприємстві;
- проведення аудиту та дослідження контролюючих функцій, що ведуться в компанії з метою виявлення неактуальних та ресурсозатратних;
- закріплення принципу наявності одного відділу (контролю), що своєю чергою дозволить зменшити чисельність контролюючих органів удвічі.

Спираючись на досвід розвинених країн, можемо пересвідчитися, що прискорення соціально-економічного розвитку характеризується найвищою ефективністю під впливом реалізації інноваційної моделі. Тому вважаємо, що формування інноваційної системи вважатиметься як одне із пріоритетних завдань, що сприятиме мотивації робітників. Ці чинники є довгостроковими визначальними складовими цілі й темпу перетворення й пристосування інноваційної активності. До того ж, як вважає Покришка Д. С., кожна інноваційна система володіє певною структурою та порядковим алгоритмом [17, С.72], що надають прийнятну стійкість інституційної взаємодії, причому в різних суб’єктах утворюється своя власна конфігурація інституційних елементів. Протягом процесу генерування та діяльності інноваційних систем мотивування та стимулювання праці спостерігаються такі закономірності:

- підвищення рівня доступу до нової інформації, розвиток наданих послуг працівниками, в першу чергу комунікаційна складова, мініатюризація виробництва допомагає формуванню мережевих структур, фундаментом управління якими слугують принципи самоорганізації (синергетичні

принципи);

- керівництво підприємства виступає у цьому процесі в активній ролі під час утворення та функціонування інноваційних систем мотивування, до того ж додатково у відповідності то рівня розвитку інноваційного економічного рівня організації здійснюється перевтілення від прямого управління до індикативного;
- підвищується значення ініціативи працівників у розвитку інноваційних процесів,при цьому інноваційна система мотивування розглядається як один з інструментів стратегічного розвитку підприємства.

Наступним актуальним питанням, з яким стикається менеджер у військові часи, що потребує обговорення, буде пристосування робочого колективу до сучасного стану справ в Україні, як нова кваліфікаційна вимога до керівника. Нижче подано перелік бажаних вдосконалень організаційного механізму на підприємстві:

Пункт перший, прояв більше участі у співпраці з колективом та емпатії до колег, дружня атмосфера на робочому місці лише сприяє емоційному задоволенню та стимулює підлеглого більш прихильно сприймати ваш внесок у побудову міцних соціальних контактів, як між керівництвом та працівниками, так і в ланці міжособистісних відносин між самим персоналом. Достатнє розуміння соціально-психологічних потреб людини, майстерний рівень комунікації свідчать про високий професіоналізм у справі менеджменту та за певних умов матиме більшу користь, ніж матеріальні методи мотивації.

Пункт другий, формування та проведення інструктажів щодо дій при настанні різноманітних критичних ситуацій та повітряних тривогах. Кожен працівник повинен чітко знати план дій та усвідомлювати можливі загрози, вміти не піддаватися паніці. Це дозволить підвищити відчуття захищеності та знизити стрес під час екстрених умов.

Пункт третій, перегляд та/або переосмислення планок продуктивності та ключові показників продуктивності. Напруга на роботі у складний час впливає на кожного робітника. Якщо дехто здатен переважно самостійно впоратися з нервовими відчуттями та продовжувати працювати в межах своїх звичних показників і навіть показувати високопродуктивні результати, то у більшості підлеглих ефективність праці відчутно спадає. У жодному разі не можна нехтувати цим фактором, щоб не спричинити дисбаланс серед рівня успішності серед колективу. Доцільно враховувати усі особливості темпераментів та психологічних акцентуацій особистостей.

Пункт четвертий, регулярний нагляд та контроль стратегії взаємодії в колективі та роботі з співробітниками [1]. Становище в державі напружене та непередбачуване. Психологічна гнучкість слугує в такий період часу абсолютною перевагою. Зміст надзвичайних ситуацій, їх тривалість і вплив на робоче середовище постійно різняться, а отже і відношення людей до них може змінюватися залежно від обставин. Якщо якась особа справляє враження спокійного, поміркованого, стриманого працівника, що здатен не залежати від психологічного тиску в умовах критичного стану, то це не завжди є свідченням того, що наступного разу за дещо інших обставин його типова модель поведінки не зміниться.

Пункт п'ятий, доречність проведення для всього колективу тренінг з надання першої медичної допомоги, бажано робити регулярні повторення таких заходів задля оцінки готовності працівників. Зрозуміло, що охорона праці на виробництві є обов'язковою, не залежно від військового чи мирного стану, проте імовірність виникнення травмонебезпечних ситуацій під час ведення бойових дій проти окупаційних військ відчутно максимізується.

Складність для менеджера полягає у факті того, що йому необхідно контролювати не лише самого себе, але ще й підтримувати і організовувати виробничий персонал у сфері послуг. Весь колектив покладається на нього та очікує від керівника прояву свого лідерства. Працівники можуть працювати

тільки тоді, коли перебувають у відповідному емоційному та психічному стані. Завдання менеджера — діагностувати самого себе і команду, а також робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище.

ВИСНОВКИ

Мотивація і стимулювання є вирішальним фактором в управлінні персоналом. Істотне протиріччя між мотивацією трудової діяльності та розвитком української економіки пояснюється існуванням об'єктивної потреби суспільства у формуванні принципово нової мотиваційної теорії, заснованої на економічній свободі особистості, особистісній самореалізації свого трудового потенціалу та відсутністю умов для їх здійснення. Для забезпечення економічного зростання необхідно розробити таку мотиваційну теорію, яка більш адекватно може відображати питання мотивації трудової діяльності особистості. Людина повинна бути зацікавлена у результатах своєї праці. Якщо не створювати відповідних умов для діяльності людини і тим більше обмежувати її прагнення, то це стримуватиме розвиток мотиваційних чинників, притаманних інформаційній економіці.

Аналіз теорій трудової мотивації в сучасній економічній теорії виявив їх внутрішні протиріччя: неможливість охопити весь процес праці, не розділяючи його результати і спонукальні причини, а неможливість розкрити в повній мірі структуру взаємодії окремих чинників механізму мотивації. При побудові моделей мотивації спеціалісти вимушені керуватися перш за все особливостями конкретного колективу, власним досвідом та інтуїцією. Класичний підхід до побудови сучасних моделей мотивації на вітчизняних підприємствах спирається на матеріальне стимулювання та інтуїтивній вибір методів тієї чи іншої теорії безпосередньо керівником в залежності від обставин. Сучасні організації надають перевагу найпростішій моделі традиційного матеріального стимулювання-загроза звільнення, оклад плюс премія.

В результаті проведення даного дослідження можна сформулювати такі висновки:

1. Організація керування персоналом орієнована на досягнення виконання завдань, цілей організації та задоволення як особистих потреб

окремого працівника, так і задоволення потреб усього колективу підприємства в цілому. З погляду працівника компанії важливим є формування такого середовища, де б цілковито гарантувалася задоволеність робітника його працею через вирішення працівником своїх трудових обов'язків як етапу досягнення цілей організації.

2. Організація підприємства спирається на курс досягнення вигод та отримання прибутку, тому механізм керування трудовим ресурсом зобов'язаний гарантувати застосування потенціалу, можливостей та вмінь працівників заради досягнення цієї мети і на додачу формувати сприятливі умови для посилення результативності впровадження в дію трудового ресурсу.

Від оперативного аналізу кризових явищ, ефективності введення в дію базових функцій управління персоналом, мотивації, стимулювання, ліквідації внутрішніх та зовнішніх чинників кризи людського ресурсу, планування, організації та контролю залежить продуктивність досягнення головної мети управління персоналом. Важливим фактором є визначення різновиду негативної деталі серед виробничого персоналу, оскільки у відповідності до ситуаційного підходу управління результативність керування підлеглими на підприємстві прямо пропорційно залежна від логічності та доречності використання конкретних засобів антикризового управління колективом з врахуванням виду кризи певного персоналу та особливостей їх сфери, де вони застосовують свої вміння та надають різноманітні послуги.

3. Станом на зараз численні підприємств зіштовхнулися із проблемою складності у підборі та застосуванні найдоречнішого підходу управління підлеглими через стимулювання продуктивності. Тут потрібно враховувати, що результативність методу прямо залежить від об'єктивних та суб'єктивних чинників та обставин, під дією яких знаходиться організація в даний відрізок часу. Раціональним базисом для політики управління мотивування виробничої діяльності у сфері послуг є обрання найбільш

успішного та доречного підходу, що слугуватиме основою для початку співпраці із працівниками.

Саме тому, наслідком активності описаних у даній кваліфікаційній роботі факторів керівництво сучасних підприємств набагато регулярніше стає очевидцями ситуації, коли класичні методи і перевірені технології організації керуванням та мотивуванням персоналу сфери послуг не в змозі продемонструвати бажаної результативності та очікуваної прибутковості. За цих обставин покращення ефективності управління активацією організації зумовлює необхідність у генеруванні і впровадженні новітніх методів стимулювання інтересу виробничого персоналу до робітничої діяльності з обширним використанням персонал-орієнтованих технологій і інструментів, а також додатково трансформації, модернізування та пристосування вже перевіреного набору інструментів задля реалізації рішень керівництва.

У процесі побудови мотиваційної системи потрібно враховувати те, що найбільше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних та суспільних інтересів. Лише в результаті створення умов для реалізації особистих інтересів у поєднанні з колективними та суспільними можливе досягнення конкретно вираженої зацікавленості працівників у ефективній діяльності підприємства.

Щодо мотивації трудової діяльності персоналу ТОВ "Project 12", то саме їй приділяється значна увага. Також було запропоновано деякі нові системи мотивації: модель, яка спрямована на удосконалення засобів мотивації, коучинг, безкоштовні курси підвищення кваліфікації, система преміювання.

У цілому введення системи участі працівників у прибутках підприємства або застосування колективних премій значно підсилило б стимулюючу роль матеріальної винагороди учасників трудового процесу, дозволило б зацікавити їх у результатах роботи підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Peterson T. M. Motivation: how to increase project team performance

2. Gołębiowsko G., Russeal P. Determinanty i rozwój przedsiębiorczości kobiet w Polsce na tle wybranych państw / Zeszyty naukowe Politechniki Poznańskij Organizacje i Zarządzanie nr.75. – 2017. – 115-126

3. Kubiciel-Lodzińska S., Bębenek P. Przedsiębiorczośći migrantów w Polsce. Podejścia i wyzwania w prowadzeniu badań: monografia. Politechnika Opolska. Opole 2020. – 184 s.

4. Murraj J. Motywacja i uczucie, PWN, Warszawa 1968. – 453 s.

5. Wasilczuk J. Motywacje założycielskie właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw a rozwój firm. Zeszyty naukowe uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne problemy usług nr 34. – 2009. – s.460-467

6. Асєєва Ю. О. Сучасний погляд на феноменологію поняття «установка» Одеса 2020. - С.2-3

7. Денисенко М. П. Зарубіжний досвід регулювання економічної безпеки. Інвестиції практика та досвід. 2017. № 6. С.15-19.

8. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт Держ. ком. статистики України / Держстат України. – Електрон., текст., табл. дан. і прогр. – К. : Держстат, 1998-2023. https://ukrstat.gov.ua/

9. Коваленко М. Мотивація і стимулювання праці менеджерів як напрямок підвищення ефективності корпоративного управління // Наукові записки Тернопільського педагогічного університету імені В. Гнатюка. - 2004. - № 16 - С.162 - 164.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - К.: КНЕУ, 2004. - 337с.

11. Корецька С.О. Мотивація трудової діяльності в соціально-економічному механізмі регулювання ринку праці і заробітної праці // Держава та регіони. - 2006. - №3. - С.151 - 156.

12. Котвицький А.А. Модель організації матеріального

стимулювання персоналу // Формування ринкових відносин в Україні. - 2004. №2. - С.103.

13. Кузнецова І. С.Трансформація державного регулювання малого підприємництва в Україні : дис. … канд. екон. наук : / Кузнецова Ірина Сергіївна. – Київ. – 206 с.

14. Кулешова І.В. Особливості мотивації підприємницької діяльності та чинники її розвитку : Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр : Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Полюя. Тернопіль 2021. – 78 с.

15. Лугова В.М. Соціально-психологічні аспекти мотивації підприємницької діяльності// В.М. Лугова, О.А. Єрмоленко : Проблеми економіки №4, 2017. – С.296-301.

16. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. – К. : Кондор, 2012. – 757 с.

17. Механізми розвитку підприємництва в умовах посткризового відновлення економіки України : аналіт. доп. / Д. С. Покришка, Я. А. Жаліло, Д. В. Ляпін, Я. В. Белінська [та ін.]. – К. : НІСД, 2010. – 72 с.

18. Мігура А. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. 2022 С. 8-9.

19. Проданова Л.В. Котляревський О.В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія //Л.В. Проданова, О.В. Котляревський; ЧДТУ. – Черкаси : Видавець Пономаренко Р.В., 2019. – 243 с. – с. 16-17.

20. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року» № 504-р від 24.05.2017 р

21. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства – 2020. – № 4(40). – С.180-181.

22. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних

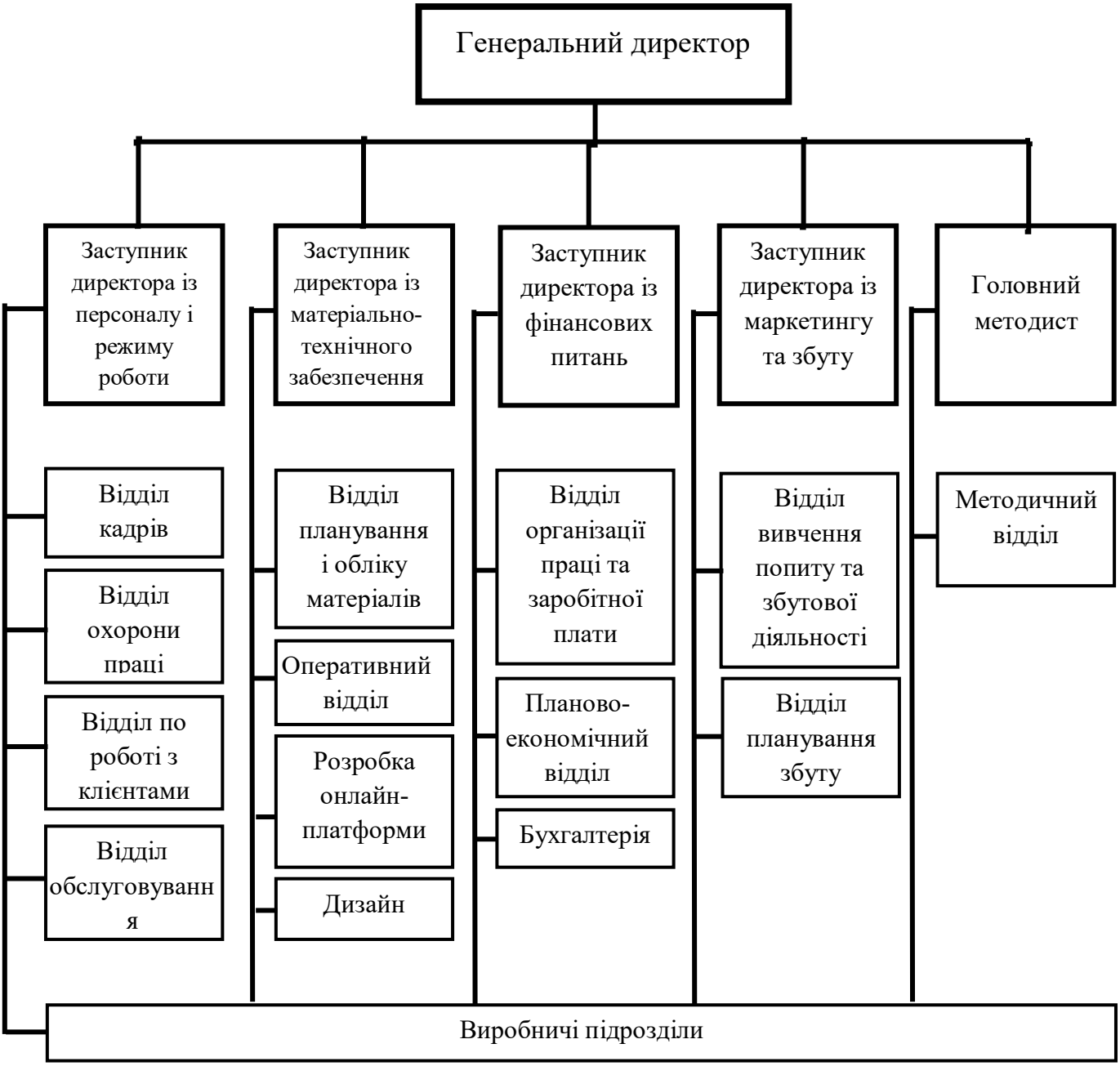
інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4 (44.4). ст. 112-113

23. Федінець Н.І. Сучасний інструментарій менеджера / Н.І. Федінець // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць – Львів. ЛКА, 2011. – Випуск 13: – С. 44-48.

24. Худякова Н.Ю. Психологічні особливості мотивації підприємницької діяльності // тези IV Наук.-практ. конфер з організаційної та економічної психології (Київ, 23-24.11.2006). Наук. ред. Л.М. Камушки. Київ : Наук. світ, 2006. – С. 8-9; 14-15.

Додаток А

Організаційна структура Товариства із обмеженою відповідальністю «Project 12» (Лінійно-функціональна організаційна структура):



Додаток Б

Анкета опитування працівників ТОВ «Project 12»для визначення рівня згуртованості трудового колективу

Шановні співробітники! У зв'язку із проведенням підприємницького дослідження в формі анкетування, з метою врахування ваших потреб і побажань, просимо взяти участь в опитуванні.

Шановний респонденте!Дана анкета містить в собі 5 тестових запитань, що стосуються визначення рівня згуртованості трудового колективу. Дайте, будь ласка, відповіді на наступні запитання:

1. Як би ви оцінили, свою приналежність до трудового колективу?

1) Відчуваю себе її членом, частиною колективу

2) Беру участь у більшості видів діяльності

3) Беру участь лише в окремих видах діяльності

4) Не відчуваю себе членом колективу

5) Живу та існую окремо від нього

6) Не знаю, важко відповісти

2. Чи перейшли би Ви працювати на інше підприємство, якщо трапилася би така можливість (без зміни інших умов)?

1) Так, дуже хотів(ла) би перейти

2) Швидше перейшов(ла) би, ніж зостав(ла)ся

3) Не бачу ніякої різниці

4) Швидше залишив(ла)ся б працювати у готелі

5) Дуже хотів(ла) би залишитись далі працювати у готелі

6) Не знаю, важко відповісти

3. Які у Вас стосунки з керівником?

1) Кращі, ніж у більшості колективів

2) Приблизно такі ж, як у більшості колективів

3) Гірші, ніж у більшості колективів

4) Не знаю, важко відповісти

4. Чи дружні відносини з колегами?

1) Так

2) Більше так, ніж ні

3) Більше ні, ніж так

4) Ні

5. Яка атмосфера панує у Вашому трудовому колективі?

1) Доброзичлива

2) Професійна

3) Напружена

4) Стресова

Дякуємо за участь в опитуванні!

Додаток В

Анкета

«Мотивація персоналу під час критичних ситуацій, морально-психологічний рівень працівників в умовах воєнного стану»

Шановні співробітники! У зв'язку із проведенням підприємницького дослідження в формі анкетування, з метою врахування ваших потреб і побажань, просимо взяти участь в опитуванні.

Шановний респонденте!Дана анкета містить в собі 20 письмових і тестових запитань, що стосуються мотивації персоналу в умовах кризового періоду та невизначеності. Дайте, будь ласка, відповіді на наступні запитання:

1. В якому відділі компанії працюєте?

_____
_____

2. Яку посаду ви займаєте?

_____
_____

3. У якому форматі ви працюєте?

o офісний формат (Якщо ви обрали цей варіант, перейдіть до питання №5);

o віддалена робота (онлайн формат) (Якщо ви обрали цей варіант, перейдіть до питання №4).

4. Якщо ви працюєте віддалено, то зараз знаходитеся:

o в Україні;

o за кордоном.

5. Наскільки для Вас критична ситуація в державі є стресовою?

- дуже стресовою;
- скоріше стресовою;
- важко відповісти;
- скоріше нестресовою;
- взагалі нестресовою.

6. Що Вас мотивує старанно виконувати свої робочі обов'язки попри небезпеку для життя і здоров'я? (Дайте розгорнуту відповідь)

_____
_____
_____
_____

7. Чи вплинув непередбачуваний кризовий стан на вашу продуктивність?

- Так, продуктивність зросла;
- Ні, не вплинув;
- Так, продуктивність знизилася.

8. Чи вплинув непередбачуваний кризовий стан на вашу мотивацію та бажання працювати?

- Так, вплинув дуже негативно;
- Так, вплинув скоріше негативно;
- Ні, не вплинув;
- Так, вплинув скоріше позитивно;
- Так, вплинув дуже позитивно.

9. Чи вплинув непередбачуваний кризовий стан на ваше особисте відношення до роботи?

- Так, вплинув дуже негативно;
- Так, вплинув скоріше негативно;
- Ні, не вплинув;
- Так, вплинув скоріше позитивно;
- Так, вплинув дуже позитивно.

10. Ви задоволені наданими умовами праці в даний критичний період?

- Повністю задоволений;
- Скоріше задоволений;
- Складно відповісти;
- Скоріше незадоволений;
- Повністю незадоволений.

11. Чи достатньо на вашу думку керівництво приділяє увагу засобам захисту і охорони праці в цей період?

- Так, достатньо (Перейдіть до питання 13);
- Ні, недостатньо (Перейдіть до питання 12).

12. Що б ви бажали змінити або доповнити в заходах із забезпечення безпечних умов праці?

_____

_____

____

13. Які засоби мотивації праці для вас важливі в цей кризовий

період?

- Матеріальні;
- Нематеріальні;
- Поєднання.

14. Які види матеріальної мотивації Вам найбільше б підійшли?

- Разові винагороди;
- Премії;
- Висока заробітна плата без премій;
- Відсоток від надання послуг;
- Участь у прибутках.

15. Які засоби нематеріальної мотивації Ви вважаєте доцільними?

- Кар'єрне просування;
- Тренінги та воркшопи;
- Дошка пошани;
- Звання та нагороди;
- Прихильність керівництва.

16. Чи хотіли би Ви в цей період змінити місце роботи?

- Так;
- Ні;
- Думаю над цим питанням.

17. Які проблеми з управління персоналом, на вашу думку, є в компанії?

- Низька заробітна плата;
- Поганий рівень організаційної культури;
- Плинність кадрів;

- Недостатня мотивація;
- Інше _____

18. Ваша стать:

- Чоловік;
- жінка.

19. Вік:

- до 18 років;
- 19-25 років;
- 26-40 років;
- 41-55 років;
- 56 і більше.

20. Ваші побажання щодо роботи нашої компанії:

_____
_____
_____
____

Дякуємо за участь в опитуванні!