

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про затвердження теми

Шифр _____

«До захисту допускається»

завідувач кафедри

_____ І. І. Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

Мотивація персоналу в умовах кризи (на прикладі Кредитної спілки "Сумський
кредит плюс")

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Здобувач вищої освіти гр. ЕН-93/5м-0 Шевчук Анатолій Володимирович

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на

відповідне джерело _____ Шевчук Анатолій Володимирович

(підпис)

Науковий керівник _____

к.е.н., доцент, Опанасюк Ю. А.

(підпис)

Суми – 2023 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
— Сумський державний університет 073 менеджмент _____
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ 20____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 073 Менеджмент,

(код та назва)

073 програми Менеджмент _____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи ЕН-93/5м-0 Шевчук Анатолій Володимирович
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи "Мотивація персоналу в умовах кризи" затверджена наказом № 0569-VI від 25.05.2023р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 9 червня 2023 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: визначення основних економічних та соціальних чинників, які впливають на мотивацію працівників у процесі виробничої діяльності підприємств та організацій в період кризових обставин.
4. Об'єкт дослідження: сукупність елементів та структури мотиваційної системи на підприємстві та особливості їх застосування в умовах кризи.
5. Предмет дослідження: аналіз процесу планування, організації та впровадження системи мотивації працівників на підприємстві в період кризи.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі фінансової звітності Кредитної спілки "Сумський кредит плюс"
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ	04.05.2023
II	МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ	20.05.2023
III	ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ В КОМПАНІЇ «СУМСЬКИЙ КРЕДИТ ПЛЮС»	9.06.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен розглянути теоретичні основи, пов'язані з розробкою та впровадженням мотивації як складової ефективною системи управління персоналом у галузі фінансової установи. Визначити поняття та основне значення системи управління персоналом, а також визначено специфіку забезпечення мотивації персоналу в умовах кризи.

У розділі 2 студент повинен провести дослідження системи мотивації персоналу, проаналізувати процес стимулювання працівників як складової кадрової політики в цій компанії.

У розділі 3 студент повинен визначити найбільш ефективні форми мотивації в компанії та виявити недоліки в діючій системі. Запропонувати ряд рекомендацій щодо подальшого вдосконалення та розвитку системи мотивації персоналу в компанії Кредитна спілка «Сумський кредит плюс».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання_ 04.05.2023_____

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент, Опанасюк Ю. А. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержав

Анатолій Шевчук _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 46 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 48 сторінок, 2 таблиці, 2 рисунка, список використаних джерел із 3 сторінок.

Мета роботи. Метою даного дослідження є визначення основних економічних та соціальних чинників, які впливають на мотивацію працівників у процесі виробничої діяльності підприємств та організацій в період кризових обставин.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- Визначення поняття та сутності системи управління персоналом в загальній системі управління;
- Вивчення сучасних технологій та підходів щодо мотивації персоналу в умовах кризи;
- Проведення аналізу системи мотивації персоналу компанії "Сумський кредит плюс".
- розробка основних напрямків удосконалення системи мотивації у «Сумський кредит плюс»
- застосування та використання нетрадиційних методів стимулювання працівників.

Предметом дослідження. Предметом дослідження є аналіз процесу планування, організації та впровадження системи мотивації працівників на підприємстві в період кризи.

Об'єктом дослідження. Об'єктом дослідження є сукупність елементів та структури мотиваційної системи на підприємстві та особливості їх застосування в умовах кризи.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

Ключові слова: Винагорода, менеджмент, мотивація, мотив, стимул, теорії мотивації.

У роботі розглянуто теоретичні основи, пов'язані з розробкою та впровадженням мотивації як складової ефективної системи управління персоналом у галузі фінансової установи. Визначено поняття та основне значення системи управління персоналом, а також визначено специфіку забезпечення мотивації персоналу в умовах кризи.

Проведено дослідження системи мотивації персоналу, проаналізовано загальний опис компанії Кредітна спілка "Сумський кредит плюс" та розглянуто процес стимулювання працівників як складової кадрової політики в цій компанії.

Було проведено аналіз ефективності мотиваційних заходів в компанії за певний період, оцінено рівень підвищення мотивації працівників та їх задоволення роботою. Дослідження дозволило визначити найбільш ефективні форми мотивації в компанії та виявити недоліки в діючій системі. Запропоновано ряд рекомендацій щодо подальшого вдосконалення та розвитку системи мотивації персоналу в компанії Кредітна спілка «Сумський кредит плюс».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Поняття мотивації.....	9
1.2 Фактори та теорії мотивації персоналу.....	15
Розділ 2 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	20
2.1 Характеристика кризових умов.....	20
2.2 Виклики та можливості кризових умов для мотивації персоналу...	24
Розділ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ В КОМПАНІЇ «СУМСЬКИЙ КРЕДИТ ПЛЮС».....	28
3.1 Загальна характеристика підприємства	28
3.2 Аналіз впливу кризових умов на мотивацію персоналу в компанії.....	32
3.3 Оцінка ефективності застосованих стратегій мотивації в умовах кризи.....	37
3.4 Рекомендації щодо поліпшення мотивації персоналу в умовах кризи.....	40
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

Вступ

У зв'язку з впровадженням ринкової економіки в Україні, уявлення громадян та держави про роль особистості в виробництві та розвитку суспільства зазнають змін. Це впливає на ставлення людей до праці з точки зору задоволення від мотивів трудової активності.

Це пов'язано з низкою чинників, але головним із них є повсюдне впровадження сучасних методів управління, з одного боку, і втрата ціннісних та ідеологічних орієнтирів - з іншого. Тому, вивчення трудової етики та її особливостей на підприємствах з різними формами власності та управління має велике значення в економічній діяльності.

Мотивація - це вид управлінської діяльності, що гарантує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності задля досягнення особистих та організаційних цілей.

Суттєвим кроком у процесі формування системи мотивації на підприємстві є виявлення її основних компонентів - мотивів і стимулів, які є рушійними силами, що визначають робочу поведінку та діяльність співробітників. Саме виявлення мотивів і стимулів є рушійною силою, що визначає трудову поведінку і діяльність працівників.

Результати економічної діяльності підприємства або організації та загальна ефективність їхньої діяльності багато в чому залежать від трудової мотивації, організувати і сформувати ефективну систему мотивації співробітників.

Під час організації та формування ефективної системи мотивації на підприємстві необхідне планування за такими напрямками:

- Визначення мінімальної тривалості відпустки;
- Встановлення можливості отримання більш високої заробітної плати;
- Встановлення мінімального рівня заробітної плати;

- Визначення максимальної тривалості робочого часу на тиждень;
- Регулювання виробничих відносин на підприємствах, тощо.

Надання таких гарантій створює певний мотиваційний простір. Наприклад співробітники, які працюють за наймом і знають рівень мінімальної заробітної плати, навіть не ознайомилися з умовами свого контракту або умовами роботи на підприємстві і планує отримувати мінімальну заробітну плату і таким чином сподівається задовольнити певні мотиви чи задовольнити певні бажання, хоча й мінімальні.

Метою дослідження в даній роботі це - визначення основних соціально-економічних чинників, які впливають на мотивацію праці в процесі виробничої діяльності підприємств та організацій.

Для досягнення мети було зроблено:

- визначення поняття та системи управління персоналом;
- дослідження процесу мотивації персоналу в умовах кризи, сучасні технології та підходи;
- аналіз системи мотивації персоналу компанії «Сумський кредит плюс»;
- розробка основних напрямків удосконалення системи мотивації у «Сумський кредит плюс»;
- рекомендації щодо застосування методів мотивації працівників.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття мотивації

Мотивація є одним з найважливіших факторів успіху в будь-якій сфері. Вона визначає, чому людина займається тим або іншим ділом, та в чому полягає її стимул до досягнення певної мети. Для розробки та реалізації мотивації важливо враховувати теоретичні аспекти, такі як:

-Теорія потреб: Дана теорія закликає до того, щоб керівники враховували основні потреби працівників та допомагали їм задовольняти їх. Зокрема, ці потреби можуть бути пов'язані зі статусом, безпекою, спілкуванням, успіхом та іншими. Керівник повинен стимулювати працівників, враховуючи їхні потреби;

-Теорія очікувань: Ця теорія вказує на те, що люди будуть старатися досягти мети, якщо вони вірять, що їхні дії призведуть до успіху. У контексті мотивації, керівник повинен показати працівникам, що їхні зусилля призведуть до позитивного результату;

-Теорія самодостатності: Зокрема, ця теорія вказує на те, що люди більше мотивуються досягти успіху, як вони вірять у свою компетентність та впевненість у собі. Керівник повинен сприяти розвитку відчуття самодостатності у своїх працівників.

Загалом, успішна розробка та реалізація мотивації повинна ґрунтуватися на теоретичних принципах, що вивчають мотивацію та спрямована на задоволення потреб працівників, стимулювання до досягнення позитивних результатів та розвитку відчуття самодостатності.

Для того, щоб успішно реалізувати мотивацію, потрібно врахувати також практичні аспекти. Основні з них такі:

-Розуміння потреб працівників: Керівник повинен знати, що спонукає його працівників до роботи, створити умови, які допоможуть їм задовольняти свої потреби.

-Уважне ставлення до досягнень працівників: Керівник повинен показувати, що він цінує досягнення своїх працівників, оцінювати їх роботу та надавати визнання досягненням.

-Систематичність в стимулюванні: Керівник повинен стимулювати своїх працівників регулярно. Їх повинно бути достатньо для того, щоб залучити їх до роботи.

-Здійснення мотивації за допомогою засобів керування: Для виконання мотивації можна використовувати інструменти керування, такі як збільшення заробітної плати, премії, подарунки і так далі.

-Психологічна підтримка: Важливо підтримувати психологічний комфорт працівників. Керівник повинен бути здатний спілкуватися з працівниками на рівних та підтримувати позитивну атмосферу на робочому місці.

Основним завданням керівника є створення мотивуючого середовища для працівників. Він повинен враховувати теоретичні та практичні аспекти, щоб досягти максимальної ефективності та досягнути поставлених цілей. Для цього необхідно уважно слухати працівників, спілкуватися з ними та знаходити нові способи стимулювання їх особистого прогресу.

Не менший мотиваційний вплив має створення партнерських колективів, в яких ліквідується ієрархічна залежність між керівником та іншими його членами. Керівник, стаючи співпартнером, не має права втручатися в процес роботи інших членів, а періодично або інколи (в залежності від ситуації) виконує виключно функції зовнішньої презентації колективу. Працівники перестають бути залежними від керівника.

Мотивація є важливою складовою системи управління персоналом в підприємстві. Вона стимулює приріст продуктивності роботи, що в свою чергу збільшує дохід підприємства та довіру клієнтів до компанії.

Термін "мотивація" базується на слові "мотив", що означає людські потреби, бажання і цілі. Мотивацію можна визначити як процес стимулювання людей до досягнення певної мети або виконання певної дії. Мотивація прямо пов'язана з теорією винагород і покарань. Згідно з цією теорією, люди будуть ставити більш інтенсивні зусилля, щоб отримати більшу винагороду за свої дії.

Мотив - це внутрішня потреба чи бажання, яке спонукає людину до певних дій поведінки для задоволення цієї потреби. Мотиви можуть бути різними, від базових потреб живлення та безпеки до вищих потреб самореалізації та визнання.

Також іншим механізмом мотивації є стимул - це зовнішній чи внутрішній фактор, який спонукає людину до певної дії. Стимули є важливим інструментом мотивації в організації. Стимул може бути різного характеру, наприклад:

- Матеріальний (наприклад, заробітна плата, бонуси, премії)
- Нематеріальний (наприклад, визнання, похвала, можливість професійного зростання, цікаві завдання)
- Внутрішній (наприклад, самореалізація, задоволення від виконання роботи, внутрішня мотивація).

Для досягнення ефективної мотивації управління персоналом підприємства можуть використовувати різноманітні методи, наприклад:

- Фінансова мотивація - збільшення заробітної плати, бонуси, премії, опції на акції та ін.
- Мотивація на основі розвитку - надання можливості придбання нових знань, професійних навичок і підвищення кваліфікації.

- Соціальна мотивація - забезпечення доброзичливої атмосфери на робочому місці, підтримка колективних заходів та свят.
- Мотивація на основі визнання - визнання та похвала за результати роботи.

Таблиця 1 – Визначення поняття “мотивація” в економічних та в розумінні вчених.

І. Артим	Мотивація – це матеріальні та нематеріальні стимули за належне виконання відповідних функцій та обов’язків.
Ю. Глушак А. Ліпінцев	Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей чи цілей організації.
Бізнес словник	Мотивація – це внутрішні стимули окремої людини або групи людей до трудової діяльності.
Малий економічний гlossарій	Мотивація – це позиція, що привертає людину діяти цілеспрямованим чином; процес пробудження себе і інших людей до дій, що дозволяють досягти цілей організації.
Мочерний С.В.	Мотивація – це усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці шляхом стабільного впливу на його потреби, інтереси, цілі.
Райзберг Б., Лозовский Л.	Мотивація – це зовнішня або внутрішня спонукка економічного суб’єкта до діяльності в ім’я досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності і способи його ініціації, спонуки.
Стародубцева Є.	Мотивація – це процес спонуки працівників до активної діяльності, направленої на досягнення цілей організації.
Артеменко Л.	Мотивація - це сукупність способів досягнення позитивної соціально значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального.

	інформаційного, психологічного впливу на всю систему державного управління в цілому, на елементи цієї системи, у тому числі окремих осіб, що виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним (громадяни, юридичні особи)
Озінська С.	Мотивація - це рушійна сила, яка, базована на задоволенні певних потреб, примушує людину діяти з максимальним зусиллями для досягнення певних цілей.

Таблиця створена автором на основі [27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34]

Важливо пам'ятати, що ефективна мотивація повинна бути індивідуалізованою, оскільки різні люди мають різні потреби та бажання. Також потрібно мати на увазі, що мотивація не є остаточним рішенням, оскільки вона може змінюватися з часом. Жоден один метод мотивації не є універсальним і повинен бути змінений або замінений відповідно до потреб підприємства.

У зарубіжній літературі дослідники використовують різні терміни для позначення мотивації. Основними з них є:

Motivation - це термін, який використовується для позначення внутрішнього, зовнішнього чи соціального фактору, який змушує людину діяти певним чином. Даний термін застосовується в економічній літературі для опису мотивації в праці, маркетингу та управлінні.

Incentive - це термін, що позначає заохочення, яке підштовхує людину до виконання певної дії. Цей термін широко використовується в психології та маркетингу для опису мотивації привабливістю погляду на майбутній результат.

Drive - це термін, який використовується для опису внутрішнього потягу до дії, зокрема, враховуючи біологічні фактори, такі як голод, спрага,

сексуальність тощо. Цей термін широко використовується в генетиці, біології та нейронауці.

Goal - це термін, який використовується для позначення цілей, досягнення яких людина мотивована. Цей термін широко використовується в психології та управлінні для опису мотивації досягненням цілей та планування ресурсів для їх досягнення.

Self-determination -е термін, який використовується для опису внутрішньої потреби людини у самоорганізації та контролі над власним життям та діяльністю. Цей термін широко використовується в психології, особливо у контексті самоактуалізації та самопізнання.

Intrinsic/extrinsic motivation - ці терміни використовуються для опису різних видів мотивації. Intrinsic motivation - це внутрішня мотивація, коли людина діє зі свого внутрішнього бажання або цікавості. Ex motivation - зовнішній стимул, який підштовхує людину до дії. Ці терміни широко використовуються в психології, особливо у контексті мотивації в навчанні та на роботі.

Expectancy theory - це термін, який використовується для опису мотивації, яка базується на очікуваннях людини від результату своєї діяльності та розумінні зв'язку між діями та результатами. Цей термін широко використовуються в організаційній поведінці.

Різноманітні терміни, що використовуються в іноземній літературі, допомагають дослідникам психології та управління краще розуміти та описувати мотиваційні фактори, які підштовхують людину до дії.

Дослідження мотивації є важливим елементом практичної і прикладної психології, особливо у контексті управління та навчання. Розуміння різних мотиваційних факторів може допомогти людині досягати своїх цілей та бути більш успішною в особистому та професійному житті.

Крім того, дослідження мотивації може допомогти організаціям розробити ефективну систему мотивації для своїх співробітників та підвищити рівень їхньої продуктивності. Визначення того, що мотивує працівників та яким чином ця мотивація може бути досить різними, тому використання різноманітних термінів служить для більш точного та повного опису процесу мотивації.

Загалом, зарубіжна література дає широкий спектр термінів для позначення мотивації, які сприяють кращому розумінню процесу мотивації та можуть мати велике значення для практичного використання в різних сферах життя.

1.2 Фактори та теорії мотивації

Фактори мотивації вивчаються в рамках наукових досліджень з психології, існують різні теорії, які спробують пояснити ці фактори. Ось декілька наукових термінів, що використовуються для опису факторів мотивації:

Внутрішня мотивація: це внутрішній стан, що спонукає людину до виконання певних дій, задач або цілей, необхідних для самоактуалізації або задоволення внутрішніх потреб.

Зовнішня мотивація: це мотивація, яка походить від зовнішніх стимулів, таких як нагороди, покарання або суспільне визнання. Людина змушує себе діяти задля досягнення позитивного результату або уникнення негативного.

Теорія самодетермінації: ця теорія стверджує, що мотивація базується на трьох основних потребах - автономії (потреба в самостійності), компетентності (потреба відчуття власної ефективності) та зв'язку (потреба відчуття приналежності та підтримки). Самодетермінацією називається здатність обирати і мати вибір, задоволення потягів і дій під впливом інших сил, які також можуть

розглядатися як детермінанти поведінки людини. Ця теорія була розроблена Д. Десу та Р. Райаном, в основі ідеї теорії лежить здібність надання людині можливостей самостійного вибору напрямку саморозвитку. Це поняття дасть можливість враховувати як власний внутрішній вибір людини, так і об'єктивно існуючі обмеження свободи вибору (фізичні, фізіологічні, соціально-історичні та ін.), тобто дозволяє уникнути, що призводить до тупикового варіанта розвитку будь-якої теорії Десі вважається, що самодетермінація є як здатністю, а й потребою. Він визначає її як основну вроджену схильність, яка веде організм до залучення до цікавої поведінки, яка зазвичай сприяє розвитку умінь здійснювати гнучку взаємодію з соціальним середовищем.

Екстраверсія та інтроверсія: ці особистісні риси можуть впливати на мотивацію. Екстраверти шукають зовнішній стимул та соціальну взаємодію, щоб зберегти свою мотивацію. Інтроверти, натомість, можуть бути більш мотивовані, працюючи в одиночку та уникати зайвого стимулювання.

Узагальнюючи, мотивація є важливим елементом системи управління персоналом підприємств, який є ключовим фактором у досягненні успіху. Застосовуючи різні методи мотивації, керівництво підприємства може забезпечити збільшення продуктивності і стимулювати працівників до досягнення більших результатів і виконання поставлених завдань. Обираючи підходи до мотивації, керівництво повинно враховувати особливості свого персоналу та мету, яку вони прагнуть досягти.

Для реалізації системи мотивації в підприємстві необхідно вживати ряд заходів, серед яких заохочення працівників до підвищення рівня освіти, професійної атестації та отримання сертифікатів, що дозволяє сприяти вивченню нового досвіду і знань. Використовувати можливості командної роботи, яка сприяє створенню сприятливого клімату у підприємстві та комунікації між працівниками. Організація корпоративних заходів, що

створюють сприятливу атмосферу серед працівників та сприяють формуванню єдності та чуття приналежності. Використання індивідуальних методів мотивації, які спеціально розроблені для відповідного працівника з урахуванням його особистих психологічних характеристик.

Існує безліч теорій мотивації, які допомагають розуміти, які фактори стимулюють людей до досягнення мети. Основні теорії мотивації можна розділити на дві групи: потребно-мотиваційні теорії та процесуальні теорії.

Потребно-мотиваційні теорії вважають, що мотивація працівника визначається рівнем їх потреб. Такі потреби можуть бути фізіологічними (наприклад, потреба в їжі та воді), психологічними (наприклад, потреба в отриманні признання та поваги) та соціальними (наприклад, потреба відчувати себе прийнятним у групі). До головних теорій мотивації, що базуються на потребах, відносяться:

Теорія бажання-потреби Маслоу: За цією теорією, люди мають ієрархію потреб, що потребують задоволення, починаючи з фізіологічних дефіцитів, таких як їжа та вода, і закінчуючи більш високими потребами, такими як самореалізація та прийняття. Теорія потреб Абрахама Маслоу є одним з фундаментальних підходів до управління персоналом на підприємстві. В основу цієї теорії закладено ієрархію потреб, яку легко застосувати для мотивації та забезпечення зростання продуктивності працівників.

Ієрархія потреб Маслоу включає п'ять рівнів:

1. Фізіологічні потреби: ці потреби включають тепло, їжу, воду та хороший відпочинок. Підприємство може задовольнити такі потреби, забезпечивши працівникам комфортні умови праці, доступ до харчування та ергономічне робоче місце.

2. Потреби в безпеці: це стосується фінансової, соціальної та емоційної безпеки працівника. Підприємство може реалізувати ці потреби через стабільну зарплату, належні умови зайнятості та забезпечення здорового та безпечного робочого середовища.

3. Соціальні потреби: працівники прагнуть взаємопідтримки та спілкування з колегами. Щоб задовольнити соціальні потреби, підприємство може створювати сприятливий клімат для комунікації та спільних ініціатив, сприяти дружньому спілкуванню працівників.

4. Потреби в визнанні: ці потреби пов'язані з даними особистості, належною оцінкою зусиль та досягненнями працівників. Підприємство може задовольнити потреби в визнанні через подяку, заохочення, премії та просування по службі.

5. Потреби в самореалізації: працівники прагнуть до потреби в саморенні і особистому розвитку. Підприємство може підтримувати розвиток працівників, пропонуючи можливості для навчання, професійного зростання та кар'єрного розвитку.

Щоб застосувати теорію потреб Маслоу у контексті підприємства, менеджери повинні відслідковувати та сприймати потреби працівників на різних рівнях ієрархії та розробляти стратегії, щоб задовольнити ці потреби. Задоволення потреб працівників має позитивний вплив на мотивацію, задоволення від роботи та ефективність праці, що в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності підприємства та зростання його конкурентоспроможності.

Теорія Херцберга: За цією теорією, існують дві категорії факторів, що впливають на мотивацію працівників: гігієнічні фактори (наприклад, заробітна плата, умови роботи) та мотиваційні фактори (наприклад, отримання визнання

та можливості розвитку). Ця теорія розглядає фактори, які сприяють збереженню мотивації, а також ті, що допомагають зростанню мотивації.

Теорія досягнення Макклелланда: За цією теорією, працівники мають потребу в досягненні різних цілей, залежно від своїх особистісних характеристик. Наприклад, деякі працівники можуть мати потребу в проведенні ресерчу, тоді як інші можуть мати більш соціальну потребу зв'язатися з колегами і клієнтами.

РОЗДІЛ 2 МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Характеристика кризових умов

Щоб підтримувати мотивацію персоналу в умовах кризи, компанії можуть використовувати наступні підходи:

1. Збереження робочих місць та заробітної плати: це допоможе зберегти довіру та лояльність працівників до компанії.

2. Надання додаткових бонусів та премій: це може стати додатковим стимулом для працівників та підтримати їхню мотивацію.

3. Забезпечення можливості розвитку та навчання: це може допомогти працівникам зберегти свою професійну релевантність та підготуватися до подальшої кар'єрної зростання.

4. Створення позитивного робочого середовища: це може допомогти зменшити стрес та підтримати позитивний настрій серед працівників.

5. Забезпечення можливості брати участь у прийнятті рішень: це може допомогти залучити працівників до процесу прийняття рішень та збільшити їхню мотивацію.

6. Забезпечення більшої автономії та відповідальності: це може допомогти працівникам відчувати себе важливими та значущими для компанії.

Загалом, в умовах кризи мотивація персоналу є особливо важливою, оскільки вона може допомогти компанії зберегти свої позиції та підготуватися до подальшого розвитку.

Мотивація є ключовим фактором у двох відносно різних дисциплінах – психології та менеджменті.

З погляду психології, мотивація відноситься до внутрішніх та зовнішніх процесів, які визначають поведінку та дії людини. Мотивація включає потреби,

бажання, цілі та цінності, які формують внутрішній стимул для досягнення певних рішень, думок або дій. Психологи зазвичай вивчають мотивацію у контексті соціальної поведінки та особистісного розвитку.

У контексті менеджменту, мотивація стосується методів та стратегій, які застосовуються керівниками для стимуляції ефективності та продуктивності працівників. Мотивація може бути підкріплена за допомогою матеріальних чи нематеріальних винагород, конкурсів, кар'єрного росту та визнання зусиль працівника на робочому місці. Менеджери мотивують команди досягти поставлених організаційних цілей і постійно поліпшувати робочий процес.

Обидва підходи враховують два основних види мотивації - внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація стосується особистих цінностей, пріоритетів і інтересів, зовнішня мотивація пов'язана з перемогами, винагородами та соціальним визнанням. Ефективний менеджер стимулює і внутрішню, і зовнішню мотивацію, щоб досягти найкращих результатів у власній команді.

Експериментально доведено, що невисока ефективність праці може бути пов'язана з низьким рівнем мотивації працівника, або недостатністю внутрішньої мотивації до виконання роботи. Експерименти з мотивації можуть допомогти підвищити ефективність праці та покращити загальний результат діяльності організації.

У зв'язку з цим, досягнення високого рівня мотивації працівників є однією з головних задач керівництва будь-якої організації. Для досягнення цієї мети, керівник може використовувати різноманітні методи та техніки мотивації, такі як матеріальні стимули, соціальні стимули, повагу до працівника, розвиток його професійних навичок, створення комфортних умов праці та багато іншого.

Такі підходи дозволяють стимулювати працівників до більш високої продуктивності, підвищувати їх задоволеність від роботи та знижувати рівень відходів працівників. Розгляд іноземних термінів в контексті мотивації може

бути корисним для практикуючих психологів та керівників організацій, що допоможе у підвищенні ефективності та результативності роботи працівників.

Система стимулювання праці в США базується на різноманітних мотиваційних програмах. Один з найпопулярніших і ефективних способів стимулювання праці пов'язаний зі зміною заробітної плати працівників. Часто використовується система премій за досягнення різних цілей або за хорошу роботу.

Крім заробітної плати, важливим стимулом для працівників є можливість отримання різних переваг і бонусів, таких як медична страховка, пенсійні плани та інші соціальні пакети.

Додатково, багато роботодавців пропонують навчання та розвиток для своїх працівників, що є додатковим стимулом для сприйняття роботи як чогось більш творчого та значущого.

У більшості випадків, стимулювання праці в США пов'язано зі збільшенням продуктивності та якості роботи працівників. Роботодавці віддають перевагу індивідуальному підходу до кожного працівника, що сприяє підвищенню мотивації працювати над своєю роботою та сягненню більш високих результатів.

Одним з іноземних термінів, що відображає різноманітність мотиваційних факторів, є "self-determination", що перекладається як "самовизначеність". Цей термін відображає ідею того, що найважливіша роль у мотивації людини належить самому собі, а не зовнішнім обставинам.

Інший важливий іноземний термін - "intrinsic motivation" (внутрішня мотивація), що описує мотиваційні фактори, що виникають зсередини людини, такі як задоволення від виконання роботи, інтерес до неї, бажання розвиватися та досягати результатів. Як показують дослідження, внутрішня мотивація є

більш ефективною для досягнення успіху, ніж зовнішній стимул, наприклад, матеріальна винагорода.

Інший важливий термін - "goal orientation" (орієнтація на цілі), який відображає ставлення людини до досягнення цілей та оцінювання її діяльності. Дослідження показують, що люди з орієнтацією на досягнення цілей мають більш високі досягнення та менші відхилення в роботі, ніж ті, хто не мають такої орієнтації.

Таким чином, знання іноземних термінів, пов'язаних з мотивацією, можу допомогти практикуючим психологам і керівникам організацій краще розуміти процес мотивації, добирати оптимальні техніки та методи мотивації, а також розвивати стратегії підвищення ефективності праці.

Аналіз впливу кризових умов на мотивацію персоналу в компанії "Сумський кредит плюс" може включати наступні практичні аспекти:

- Вивчення стану мотивації персоналу в компанії: необхідно збирати та аналізувати дані про рівень задоволення працівників, їхню продуктивність, довіру до керівництва та інші показники.
- Визначення факторів мотивації: з'ясування того, що найбільше мотивує працівників залишатися в компанії та працювати на її результативність.
- Розробка акційних планів: на основі вищенаведеного аналізу необхідно розробити документ, який містить спеціальні акції та заходи з метою збереження мотивації персоналу, у тому числі незначне збільшення заробітної платні відповідно до можливостей компанії.
- Забезпечення навчання та розвитку персоналу: умови кризи можуть викликати необхідність у зміні ПЗ, програмних платформ, на які працюють співробітники. Застосування нових технологій, нового програмного продукту можуть потребувати додаткової підготовки працівників.

- Здійснення різних форм мотивації: компанія може різноманітними способами мотивації персоналу, використовуючи премії, бонуси, знижки на продукцію компанії, допомога у розвитку кар'єри, надання більш гнучкого графіку роботи та інші форми мотивації.
- Персоналізація мотивації персоналу: дотримання принципу індивідуального підходу до кожного працівника, врахування їх особистісних потреб та бажання, може зберегти мотивацію на робочому місці.
- Відстеження результатів: компанія повинна відстежувати результати застосування даних стратегій мотивації персоналу та коригувати їх в разі необхідності.

Описані практичні аспекти можуть допомогти компанії "Сумський кредит плюс" зберегти високий рівень мотивації персоналу навіть в умовах кризи.

Кризові умови характеризуються загостренням економічних, соціальних та політичних проблем. У таких умовах компанії зазвичай зменшують бюджет та переглядають свої пріоритети, що може призвести до зменшення мотивації працівників та зниження продуктивності. Крім того, криза може призвести до скорочення робочих місць та зменшення заробітної плати, що додатково погіршує ситуацію.

2.2 Виклики та можливості кризових умов для мотивації персоналу

Кризові умови можуть бути викликом для більшої мотивації персоналу, оскільки допомагають зосередитися на головних завданнях та розвивати нові навички і здібності. Автором запропоновані такі заходи для мотивації персоналу під час кризових умов (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Заходи для мотивації персоналу в умовах кризи

Виклики	Можливості
Необхідність швидкої реакції на кризову ситуацію	Розвиток швидкості та обережності в рішеннях, виявлення та розв'язання проблем швидше, набуття досвіду в управлінні кризовими ситуаціями.
Падіння продажів і здібності компанії функціонувати як зазвичай	Розвиток ефективних стратегій відновлення продажів та ринку, навчання навичок, що допоможуть у збільшенні ефективності роботи та розвитку нових продуктів.
Фінансові труднощі та скорочення робочого часу.	Вдосконалення оперативної ефективності, розвиток нових ринків, навчання нових навичок, що можуть допомогти пристосуватися до нової ситуації.
Необхідність працювати з великою кількістю дистанційних робітників.	Розвиток навичок управління віддаленими командами та комунікаційних навичок, використання нових інструментів технологій для забезпечення ефективної колаборації та співпраці.
Емоційне та психологічне напруження персоналу під час кризової ситуації.	Забезпечення підтримки та стабільності на робочому місці, розвиток навичок управління своїми емоціями та стресом, підвищення взаємної підтримки та співпраці між колегами.

Розроблено автором

У Кредитній спілці «Сумський кредит плюс» я дослідив елементи зовнішньої мотивації, що проявлялась таким чином:-

- Директор спілки спонукав своїх працівників які протягом місяця видавали певну кількість кредитів – преміюванню, а ті працівники які виконували певну кількість закриттю кредитив з повною виплатою кредитів подвійному преміюванню.

- Дуже цікава мотивація від директора, якщо протягом місяця працівники працювали без запізнень приходу на роботу та вічливому поведженню з клієнтами в кінці місяця смачна обідня перерва за рахунок директора.

Стратегії мотивації персоналу в умовах кризи можуть включати наступні підходи:

1. Комунікативний підхід: при розумній та ефективній комунікації з кожним працівником роботодавець зможе знаходити рішення для індивідуального стимулювання, яке відповідатиме потребам кожного працівника.

2. Система нагород: створення системи матеріальних та нематеріальних нагород (бонусів, грамот, похвальних листів, турнірів тощо) може сприяти збільшенню мотивації персоналу.

3. Розвиток професійних навичок: пропонування можливостей для постійної освіти та професійного зростання, наприклад, у вигляді тренінгів, семінарів, конференцій та ін.

4. Гнучкий графік: можливість працювати в гнучкому графіку або з віддаленням може допомогти підтримувати робочий баланс та бути мотивуючим фактором для працівників.

5. Стійкий ефект інвестиції у персонал: підтримка роботодавцем професійних цілей та допомога в їх досягненні може мати дуже багато віддачі як для компанії, так і для працівника.

6. Оптимізація процесів та перерозподіл обов'язків: оптимізація робочих процесів та перерозподіл обов'язків може сприяти зниженню ризиків кризи та підвищенню продуктивності працівників.

7. Створення емоційного комфорту: створення сприятливої, емоційно комфортної атмосфери на робочому місці може допомогти зберегти мотивацію персоналу та підтримати їхнє самопочуття.

8. Показникова структура: створення показникового способу контролю та оцінки роботи персоналу може бути мотивуючим для працівників, які можуть бачити результат своєї роботи.

Ці стратегії мотивації персоналу можуть допомогти підтримати продуктивність та зберегти мотивацію працівників в умовах кризи.

Розділ 3 Практичні аспекти мотивації персоналу в умовах кризи в компанії «Сумський кредит плюс»

3.1 Загальна характеристика підприємства

Підприємство "Сумський кредит плюс" є фінансовою компанією, яка займається наданням послуг у сфері кредитування населення. Місцезнаходження підприємства: Україна, місто Суми, вул. Петропавлівська буд. 61 офіс 4. Основними напрямками діяльності компанії є видача кредитів, інвестування в комерційні проекти, розробка та впровадження фінансово-економічних програм.

Кредитна спілка "Сумський кредит плюс" пропонує різні види кредитних продуктів за конкурентними ставками та зручними умовами для клієнтів. Це охоплює короткострокові та довгострокові позики, кредити під заставу та іпотечне кредитування. Обслуговування клієнтів здійснюється в оперативному, відповідальному та прозорому режимі.

Діяльність підприємства базується на високому рівні професійної кваліфікації співробітників та використанні сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє вдосконалювати якість наданих послуг, оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та підвищувати показники ефективності роботи підприємства.

"Сумський кредит плюс" співпрацює з фізичними особами. У плані соціальної відповідальності, "Сумський кредит плюс" прагне підтримувати населення у складних фінансових ситуаціях, забезпечуючи доступ до кредитних ресурсів та консультаційних послуг

Практичні аспекти мотивації персоналу в умовах кризи в компанії Кредитна спілка "Сумський кредит плюс" можуть включати такі дії:

1. Вивчення потреб та очікувань персоналу. На перших етапах кризи важливо вивчити потреби та очікування персоналу, щоб зберегти їхню

мотивацію та ефективність при роботі. Наприклад, це може бути звіт, де слід запитати працівників щодо того, які ініціативи вони зацікавлені бачити в своєму колективі в умовах кризи.

2. Консультації та тренінги для персоналу. Компанія "Сумський кредит плюс" може ввести систему тренінгів і консультацій для персоналу, яка допоможе відповісти на запитання та допомогти працівникам розробити стратегії мотивації умовах кризи.

3. Підготовка планів дій. Плани дій можуть розроблятися для окремих підрозділів або для всього підприємства компанії "Сумський кредит плюс". Це може допомогти визначити, які конкретні заходи мотивації потрібні в кожному конкретному випадку.

4. Реалізація розроблених стратегій. Після розробки стратегій мотивації персоналу в умовах кризи, їх можна впроваджувати у життя. Наприклад, проводити тренінги чи семінари, пропонувати просування і збільшення зарплати за досягнення високої ефективності.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Після впровадження стратегій мотивації необхідно здійснювати моніторинг та оцінку їхніх результатів, щоб забезпечити наявність ефективної системи мотивації на підприємстві компанії "Сумський кредит плюс".

Узгодження роботи з персоналом в умовах кризи може бути складним завданням, однак компанія "Сумський кредит плюс" може використовувати ці стратегії для збереження мотивації персоналу та підвищення їхньої ефективності роботи.

Підтримка відділу кадрів. Одним з ключових питань в умовах кризи є підтримка відділу кадрів. Створення позитивної атмосфери. Важливо створити позитивну атмосферу на робочому місці, яка переконує персонал в тому, що їхній внесок важливий та оцінений. Це може бути досягнуто за допомогою

різноманітних заходів, таких як тимблдингові тренінги, вечірки, щорічні премії та бонуси.

Прозорість відносно планів компанії. Компанія "Сумський кредит плюс" повинна відкрито спілкуватися з своїм персоналом про свої плани на майбутнє в умовах кризи, щоб дати їм зрозуміти, що, хоча ситуація може бути важкою, компанія залишається вирішенням проблем.

Щоб підтримувати мотивацію персоналу в умовах кризи, компанії можуть використовувати наступні підходи:

1. Збереження робочих місць та заробітної плати: це допоможе зберегти довіру та лояльність працівників до компанії.
2. Надання додаткових бонусів та премій: це може стати додатковим стимулом для працівників та підтримати їхню мотивацію.
3. Забезпечення можливості розвитку та навчання: це може допомогти працівникам зберегти свою професійну релевантність та підготуватися до подальшої кар'єрної зростання.
4. Створення позитивного робочого середовища: це може допомогти зменшити стрес та підтримати позитивний настрій серед працівників.
5. Забезпечення можливості брати участь у прийнятті рішень: це може допомогти залучити працівників до процесу прийняття рішень та збільшити їхню мотивацію.
6. Забезпечення більшої автономії та відповідальності: це може допомогти працівникам відчувати себе важливими та значущими для компанії.

Загалом, в умовах кризи мотивація персоналу є особливо важливою, оскільки вона може допомогти компанії зберегти свої позиції та підготуватися до подальшого розвитку.

Оцінка ефективності застосованих стратегій мотивації в умовах кризи може бути виконана за допомогою наступних критеріїв:

1. Рівень задоволення працівників: показником ефективності мотивації може бути рівень задоволення працівників своєю роботою та компанією.

2. Рівень залученості працівників: ефективність стратегій мотивації також може бути виміряна рівнем залученості працівників у діяльність компанії та її цілей.

3. Рівень продуктивності: ефективність мотивації може бути виміряна основним показником - рівнем продуктивності працівників.

4. Зниження звільнень: мотиваційні стратегії можуть приводити до зниження рівня звільнень в умовах кризи в порівнянні з компаніями, які не застосовують ефективні стратегії мотивації.

5. Зменшення витрат: ефективні мотиваційні стратегії можуть розроблятися з урахуванням економії коштів, тому їхньою ефективністю може бути зниження загальних витрат компанії на утримання персоналу.

6. Збільшення лояльності клієнтів: ефективні мотиваційні стратегії можуть сприяти збільшенню лояльності клієнтів, які отримують якісний сервіс від мотивованих персоналів.

Використовуючи вищезазначені критерії, можна оцінити ефективність застосованих стратегій мотивації в компанії "Сумський кредит плюс". Наприклад, при зменшенні кількості звільнень, рості рівня задоволення працівників та збільшенні продуктивності, можна стверджувати, що застосовані мотиваційні стратегії є ефективними.

Загалом, для оцінки ефективності мотиваційних стратегій в умовах кризи необхідно використовувати багатокритерійний підхід, оскільки успішність мотивації персоналу залежить від різних факторів та показників.

Із січня 2022р. по грудень 2022р. «Сумський кредитній спілці» прослідковується фінансова збидковість січень – червень, дохід підприємства впав на 30%, липень – грудень – зменшення доходу на 50%, з січня 2023 по

березень 2023 слав 70%. У 2023 «Сумський кредит плюс» характеризувався негативними тенденціями та низьким рівнем платоспроможності.

3.2 Аналіз впливу кризових умов на мотивацію персоналу в компанії

Основними стратегіями мотивації персоналу в умовах кризи на підприємстві «Сумський кредит плюс» можуть бути наступні:

1. Прозорість та відкритість. Важливо зберігати відкритість щодо ситуації на підприємстві та відкрито спілкуватися з персоналом. Це допоможе зберегти довіру між головою компанії та співробітниками.

2. Розвиток перспектив. Важливо показувати можливості для професійного та кар'єрного розвитку працівників, що допоможе зберегти їхню зацікавленість у роботі та ефективність.

3. Винагорода та пошана. Вдячність за високу ефективність працівників та винагорода за досягнення цілей, навіть невеликі, збережуть мотивацію співробітників.

4. Творчий підхід до вирішення проблем. Команда Сумський кредит плюс може використовувати творчий підхід для розв'язання проблем, що з'являються, що може позитивно впливати на мотивацію персоналу та допомогти уникнути занепаду в ефективності.

5. Відповідальність та автономія. Повернення відповідальності на команду працівників та надання їм більшої автономії може збільшити мотивацію персоналу та допомогти уникнути роздратування в умовах кризи.

6. Збереження колективу. Важливо створювати атмосферу співпраці та підтримки в колективі, що допоможе зберегти мотивацію працівників та підняти їхній настрій у складних ситуаціях.

7. Ресурси для розвитку. Надання працівникам можливості отримати доступ до навчання, тренінгів та інших ресурсів для розвитку може збільшити їх мотивацію до роботи та допомогти підготувати їх для майбутніх задач.

8. Підвищення зарплати. Якщо підприємство Сумський кредит плюс має можливість, важливо ввести систему підвищення зарплати за досягнення певних цілей та виказану високу ефективність, що збільшить мотивацію співробітників.

9. Признання своєї ролі в досягненні успіху. Завдяки розподілу похвали за успіхи на команду, працівники можуть відчувати себе своєчасної та впевненою командою, що спроможна досягати поставлених цілей в умовах кризи.

Ці стратегії можна звернути в дію на підприємстві «Сумський кредит плюс» для збереження мотивації персоналу та допомоги співробітникам ефективно працювати в умовах кризи.

Кризові умови на підприємстві можуть мати різноманітні причини, від поганого керівництва та недостатнього фінансування до зміни у соціально-економічному середовищі та глобальних тенденцій. Такі умови можуть проявлятися наступним чином.

Фінансові проблеми: зменшення прибутків, погіршення платоспроможності, зростання витрат.

Погіршення виробничих показників: зменшення продуктивності, зниження якості виробів, збільшення кількості браку.

Зниження ефективності керівництва: зменшення координації, неефективна робота персоналу.

Політичні та правові проблеми: зміни у законодавстві, конфлікти з владою, збільшення податкового тягаря.

Зміни на ринку: зміна попиту, посилення конкуренції, зниження цін на товар.

Соціальні чинники: зміни в культурі та споживацьких звичках, стрес т незадоволення персоналу.

У кризових умовах для підприємства важливо оперативно реагувати на проблеми та шукати ефективні рішення, а також активно співпрацювати з іншими підприємствами та установами, щоб оптимізувати роботу та зберегти конкурентність.

Для подолання кризових умов необхідно застосовувати різні стратегії та тактики. Серед них можуть бути Редукція витрат: зменшення кількості персоналу, обмеження витрат на рекламу або маркетингові заходи, скорочення витрат на оренду та інші непотрібні витрати. Розвиток нових продуктів та послуг: переорієнтування на нові ринки, дослідження конкуруючих продуктів та створення конкурентоспроможних товарів. Зміна виду діяльності: перехід до іншого виду бізнесу або спроба диверсифікації продукції та послуг. Оптимізація управління: посилення контролю за витратами, підвищення ефективності роботи персоналу, застосування новітніх технологій. Пошук нових ринків: пошук клієнтів за межами власної країни, розширення експорту, залучення інвестицій.

Крім того, для успішного подолання кризових умов необхідно мати план дій, знати свої міцні та слабкі сторони, бути готовим до компромісів та взаємодії з іншими гравцями на ринку. Також важливо мати стійку підтримку з боку керівництва та персоналу, що дозволить підприємству якнайшвидше вийти з кризи та повернутися до стабільної роботи.

Для поліпшення мотивації персоналу в умовах кризи можна запропонувати такі рекомендації:

1. Визначення ключових показників професійного успіху: більшість працівників бажає почувати себе успішними в своїй професії, тому важливо визначити, які показники вважатимуться успіхом в компанії, і надавати працівникам можливість робити на їх досягнення акцент.

2. Утримання високого рівня комунікації: важливо забезпечувати регулярний обмін інформацією з працівниками і пояснювати, як впливає їх робота на весь бізнес. Це дасть можливість спрямувати інтереси персоналу на правильні речі і допоможе відчувати їхню важливість для компанії.

3. Розвиток культури навчання та особистісного розвитку: стимулювати персонал до навчання новим навичкам та професійному розвитку, таким чином вони зможуть підвищити свої кваліфікації і бути в курсі останніх тенденцій у своїй галузі.

4. Формування ефективної системи мотивації: створення комплексу мотивуючих факторів, які заохочують працівників до підвищення продуктивності - це ключ до успіху збереження та розвитку персоналу в складний період кризи. Для цього можуть бути використані різноманітні стимули на різних рівнях (матеріальні, нематеріальні тощо).

5. Запровадження системи фінансової мотивації: реалізація концепції "спільного доходу" може допомогти підвищити відчуття залученості працівників до досягнень компанії. При такій схемі у відсотковій або фіксованій формі доходи працівників залежать від показників діяльності компанії в цілому, що стає відмінним джерелом мотивації.

6. Реалізація соціальної підтримки: в умовах кризи переконлива підтримка та забезпечення важливих сфер життєдіяльності працівників (наприклад, забезпечення харчування, забезпечення робочого місця, медичні страхування).

Було запропоновано декілька рекомендацій щодо поліпшення мотивації персоналу в умовах кризи. Зокрема, визначення ключових показників професійного успіху, утримання високого рівня комунікації, розвиток культури навчання та особистісного розвитку, формування ефективної системи мотивації, запровадження системи фінансової мотивації та реалізація соціальної підтримки. Ці рекомендації допоможуть зберігати та розвивати персонал в

складний період кризи і забезпечити відчуття залученості працівників до досягнень компанії. Будучь корисними для керівництва компанії, яке прагне досягти ефективної роботи та високої продуктивності в умовах кризи.

Аналіз впливу кризових умов на мотивацію персоналу в «Сумський кредит плюс» можна провести, взявши до уваги наступні фактори:

- Складність та невизначеність економічної ситуації у країні. Завдяки своїй стабільній позиції у фінансовій сфері, «Сумський кредит плюс» міг дати рекомендації персоналу щодо захисту своїх фінансових інтересів. Такі рекомендації допомогли зберегти мотивацію робітників до праці.

- Фінансові параметри компанії. Унаслідок кризи, фінансові показники компанії мали вплив на мотивацію персоналу. Якщо видимість стратегій розвитку компанії та зміна попиту на її послуги зберігала мотивацію персоналу.

- Соціальний клімат в компанії. При кризових умовах, можуть виникати несприятливі умови у робочому середовищі. У фірмі зберігається позитивний соціальний клімат, що викликає підвищення мотивації персоналу у складні часи. Це було догнано завдяки ефективним способам укладення та збереження трудових контрактів, регулярному навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу.

- Моделі управління персоналом. Менеджмент Компанії забезпечував відповідну організаційну і комунікативну структуру, яка допомагала зберегти мотивацію персоналу, а також ефективність праці в умовах кризи.

Отже, залишаючи свій курс у напрямку внесення позитивних та ефективних змін у компанію можна зберегти мотивацію персоналу під час кризових умов.

Нажаль, виникла ситуація, яка змусила «Сумський кредит плюс» припинити свою діяльність в країні. Це сталося через складні економічні та політичні умови в країні. Незважаючи на всі зусилля, спрямовані на зміцнення

фінансової стійкості компанії та збереження мотивації персоналу, в результаті ця фірма була змушена припинити свою діяльність.

Це показує, що не завжди можна запобігти негативним наслідкам кризових умов на бізнес. Однак, досвід, набутий Кредітної спілки «Сумським кредит плюс», може стати корисним узагальненням для інших компаній у розвитку різних стратегій, що можуть допомогти зберігти мотивацію персоналу і підвищити ефективність діяльності під час кризових умов.

3.3 Оцінка ефективності застосованих стратегій мотивації в умовах кризи

Оцінка ефективності застосованих стратегій мотивації в умовах кризи повинна включати аналіз різних чинників, які вплинули на мотивацію персоналу та досягнення мети компанії.

Збереження сприятливого соціального клімату. Я зробив оцінку ефективності застосованих стратегій та аналіз стану внутрішньої комунікації, та переконався, що спілкування в колективі залишалось культурним та доброзичливим.

Застосування системи стимулювання. Оцінка доцільності застосування системи преміювання повинен проводитися з урахуванням того, що були сформульовані заходи заохочення для збереження мотивації персоналу до роботи. Відповідно до результатів оцінки, можна скоригувати захід заохочення (збільшення / зменшення). Преміювання в розмірі 20% від окладу якщо він виконав план по видачі кредитів, якщо по поверненню кредитів працівник отримував 40% від окладу.

Також підвищення підтримки керівництва для підвищення відповідальності за дії експертів, складаючи професійний моніторинг. Оцінка актуальності даної стратегії полягає в здібність авансованого підходу до роботи

з кадрами. Зокрема, важливо оцінити ефективність запропонованих засобів додаткової підтримки та мотивування працівників.

Оцінка ефективності даної стратегії полягає у визначенні частоти проходження навчання, забезпечення фінансової та моральної підтримки співробітників, що показано теперішньою ситуацією – кризою.

Для оцінки ефективності застосованих стратегій мотивації в умовах кризи важливо використовувати як об'єктивні, так і суб'єктивні методи. Об'єктивні методи оцінки ефективності можуть включати статистику по рівню виконання планів, показників якості роботи, обігу матеріалів і витрат, а також збитки компанії. Суб'єктивні методи, у свою чергу, можуть включати опитування працівників, щодо їх задоволення роботою та ефективності застосованих стратегій мотивації.

Оцінка ефективності стратегій мотивації в умовах кризи є важливою для забезпечення успішності бізнесу та збереження мотивації персоналу. Щоб оцінити ефективність застосованих стратегій мотивації в умовах кризи, потрібно провести детальний аналіз. Для цього можна виконати наступні кроки:

1. Зібрати дані про застосовані стратегії мотивації. Для цього можна провести опитування серед працівників, дослідити документацію та провести інтерв'ю з керівництвом.

Зібравши дані про застосовані стратегії мотивації дійшов до такого висновку. Мотивація задовольняла 100% колективу, провівши інтерв'ю з директором я зрозумів що він був задоволений результатом ефективності застосованих стратегій.

2. Оцінити відгуки працівників. Важливо дізнатися, які стратегії мотивації сприяли підвищенню мотиви працівників та які показали недоліки.

Стратегія мотивації з заохоченням надання та повернення кредитів з відсотком була більш результативною, завдяки цьому працівники біль

прискібно відносились в перевірці та видачі кредитів. Тому що видати можна видати кредити всім бажаючим і отримати свої преміальні 20%, але ж треба більш прискіпливим і перевіряти платоспроможність та кредитну історію кожної особи щоб отримати 40% преміальних.

Прорахувавши ефективність даних заходів мотивації показало що працівники одразу почали давати результат, всім потрібно отримати 40% преміальних, тому зростає конкуренція і працівники одразу почали робити максимум.

Таким чином, оцінка ефективності застосованих стратегій мотивації в умовах кризи є важливим етапом в плануванні дій компанії та може допомогти в покращенні результатів її роботи. Під час проведення оцінки потрібно звернути увагу на різноманітні аспекти діяльності компанії та використовувати різноманітні методи (об'єктивні та суб'єктивні) для отримання найбільш повної та достовірної інформації про ефективність застосованих стратегій мотивації.

На жаль, незважаючи на дотримання рекомендацій та певні зусилля, даний підхід може бути не досить ефективним під час дуже сильної конкуренції та тиску. У такому випадку, може виникнути ситуація, коли фірма здійснює заходи щодо мотивації, проте результати не досягаються з причини зовнішніх факторів. У таких умовах фірма може бути витиснута з ринку конкурентами, які здатні пристосуватись до ситуації та активніше використовувати ефективні стратегії мотивації працівників.

Тому, під час планування стратегії мотивації працівників в умовах кризи, потрібно обов'язково провести аналіз ринку та конкурентів, оцінити рівень потреб та очікувань працівників, залучити до розробки стратегії науковців та висококваліфікованих спеціалістів, забезпечити її ефективне виконання та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі швидко та прогнозовано.

3.4 Рекомендації щодо поліпшення мотивації персоналу в умовах кризи

Для покращення системи мотивації персоналу в Кредитній спілці «Сумський Кредит Плюс» запропонуємо комплекс заходів, які враховуватимуть інтереси всіх відділів управління.

Основні рекомендації щодо поліпшення мотивації персоналу в умовах кризи наступні:

1. Визначити потреби та очікування працівників та розробити індивідуальний підхід до кожного працівника з урахуванням їх особистих потреб та мотивацій.
2. Надати можливості для професійного та особистісного розвитку працівників з використанням навчальних та тренінгових програм
3. Створити командний дух та поєднати індивідуальний підхід з командною роботою, забезпечивши збільшення ефективності роботи та задоволення працівників.
4. Забезпечити реальні можливості працівників отримувати винагороду за надання відповідних результатів в умовах складної економічної ситуації.
5. Включити в політику підприємства такі елементи, як створення положення про корпоративну відповідальність, забезпечення рівних можливостей розвитку кар'єри, здорових умов праці і більш широких можливостей соціального захисту.
6. Надати прозору інформацію про стан справ в компанії, працювати зі зворотним зв'язком, який допоможе працівникам більш повно розуміти ситуацію та відчувати свій внесок у досягнення цілей компанії.

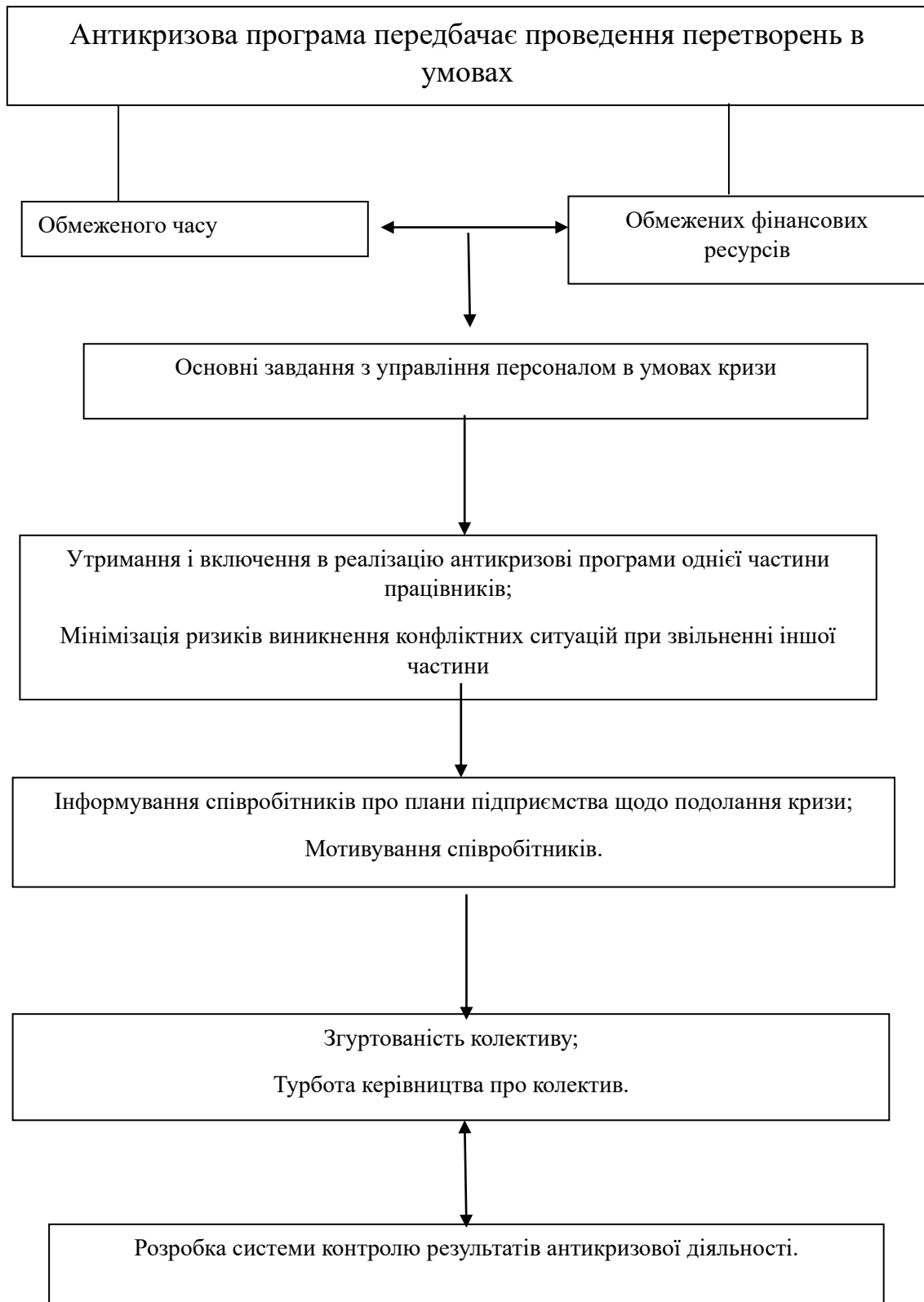


Рис. 3.1 - Основні заходи з управління персоналом в умовах кризи

Антикризове управління персоналом — це організаційна форма, в якій взаємодіють керівники підприємства, фахівці, службовці, профспілки. Антикризовий план передбачає перетворення в умовах обмеженого часу та фінансові ресурси. Висунення основних заходів управління персоналом в умовах кризи на рис. 1.

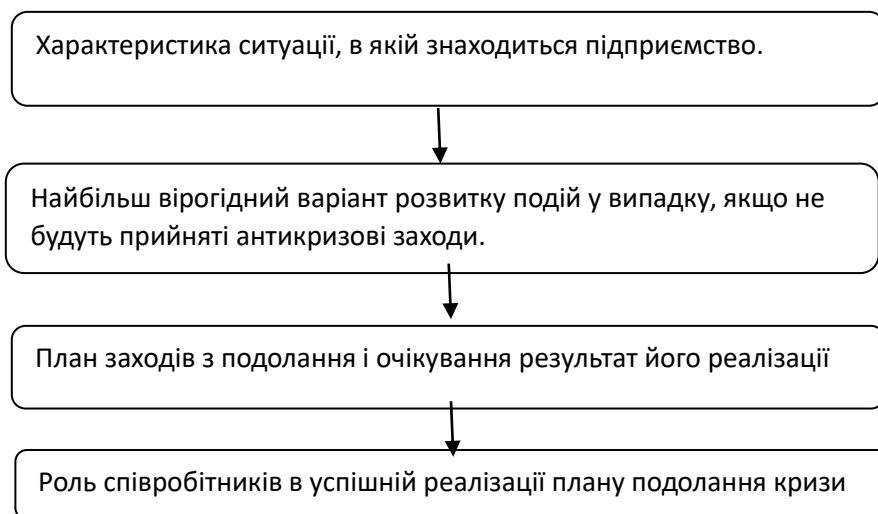


Рис. 3.2 - Блоки інформації для співробітників про кризове становище

Вибір способу інформування персоналу залежить від розмірів підприємства, це можуть бути загальні збори працівників або збори підрозділів, звернення, взаємодія з профспілковими працівниками. Як було сказано раніше, до основних завдань з управління персоналом в умовах кризи відноситься мотивування співробітників.

Виконання цих рекомендацій щодо поліпшення мотивації персоналу в умовах кризи допоможе розв'язати багато проблем, з якими стикається підприємство та забезпечити максимальну продуктивність та задоволеність працівників.

Крім того, для підвищення ефективності стратегії мотивації працівників в умовах кризи, можна також використовувати наступні методи:

1. Встановити чіткі цілі всім рівням управління та забезпечити їх взаємовідповідність.
2. Забезпечити комунікацію між різними рівнями управління та працівниками, виключити виникнення інформаційних бар'єрів.
3. Використовувати важливість подій для стимулювання працівників до досягнення більш високої продуктивності.
4. Достатньо часто робити перерви та відпочивати, що забезпечить більш стабільну роботу працівників та запобігає відчуттю втоми.
5. Стимулювати працівників до самостійності та самоорганізації, демонструючи їм довіру та визнання.

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

Кризові ситуації на різних підприємствах відрізняються, тому необхідний індивідуальний підхід до їх подолання. Керівництво будь-якого підприємства зобов'язано прогнозувати кризи і запобігати їм, а також своєчасно проводити перетворення. Але за настання кризи програма антикризових заходів, зокрема програма з управління персоналом підприємства, повинна бути розроблена в найкоротші терміни і корегуватися за ступенем змін.

Висновки

В умовах швидкозмінюючихся ринків, залежність від працівників зростає і стає ключовим фактором для успіху компанії на довгостроковій основі і забезпечення гарної репутації. Зневага до ефективного використання ресурсів може призвести до зниження продуктивності працівників, пониження рівня відповідальності та зменшення інтересу до результатів діяльності. У зв'язку з цим керівництво багатьох компанії сьогодні стикається з цією проблемою.

Мотивація може бути визначена як фактор, що приводить до активності людини, спрямованої на досягнення певної мети. Цей процес може бути сформований як зовнішніми чинниками, так і внутрішніми переконаннями та цінностями людини. Зокрема, для підвищення ефективності мотивації персоналу, слід використовувати індивідуальні заходи стимулювання, що відповідають потребам та мотивації конкретної групи працівників на підприємстві.

Ефективність управлінських рішень може бути підвищена за допомогою системи заохочень, яка враховуватиме зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Систематизація факторів, що впливають на обсяг та структуру фінансових ресурсів корпорації, сприятиме своєчасному виявленню інформації про процес формування сучасних фінансових ресурсів та оцінці впливу ентузіазму працівників на ці ресурси. Результати аналізу показують, що зовнішні фактори здатні впливати на діяльність та процес використання засобів стимулювання, тоді як внутрішні фактори, пов'язані з формуванням та використанням фінансових та трудових ресурсів, мало узгоджені.

При внесенні пропозицій щодо удосконалення методів управління з використанням інструментів стимулювання працівників, необхідно звернути особливу увагу на розкладання фінансових результатів на складовини, пов'язані центрами відповідальності.

Введення системи стимулювання, яка заснована на ключових показниках діяльності співробітників, допомагає забезпечити об'єктивність та прозорість оцінювання результатів роботи, сприяти раціональному використанню ресурсів та прийняттю найкращих управлінських рішень, враховуючи ієрархічні показники ефективності в цілому та в окремих підрозділах.

Для забезпечення покращення якості та продуктивності робочої сили і підвищення мотивації працівників до підвищення кваліфікації, що сприяє економічному зростанню компанії, застосовується метод сертифікації персоналу, який включає визначення умов підвищення тарифних ставок та умов переходу на інше місце. Цей метод є ключовим елементом формування моделі системи стимулювання, що включає формування системи заробітної плати та системи преміювання персоналу.

У висновку можна сказати, що Кредитна спілка "Сумський кредит плюс" зіткнулась із значними викликами під час кризової ситуації в країні, де має місце військовий конфлікт. На жаль, система мотивації працівників не була належно адаптована для подібних умов, що призвело до втрати віри в свої сили і недостатньої присяги особистих ресурсів з боку співробітників.

Прийняті ними міри стимулювання робочої сили, на жаль, не забезпечили усталеній системі виживання в екстрених умовах проведеної управління малими підприємствами та заощадження ресурсів. Фірмі не вдалося гнучко пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі та запобігти серйозним наслідкам для своєї діяльності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азарова А. О, Ковальчук О.А. (2006) Використання GOAL-технології як одного з методів управління та мотивації персоналу
2. Андрійчук, В., & Бауер, Л. (1998). Менеджмент: прийняття рішень і ризик. К.: КНЕУ, 316.
3. Артеменко, Л. (2003). Мотиваційний механізм у державному управлінні: поняття та структура. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. праць.* –Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 101.
4. Бакуліна, О. С. (2010). Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету.* Серія: Економічні науки.
5. Бровкова, О., Мельникова, К., & Ілінчук, М. (2016). Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*, (1), 16-28.
6. Ванілова Н.А. (2006) Забезпечення достовірної оцінки мотивації персоналу. *Економіка та держава.*
8. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. (2017) Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 224.
9. Діденко, Н. В., & Плотнікова, Н. В. (2014). Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, (2), 44-51.
10. Євась Т.В. (2018) Управління персоналом на основі взаємодії та впливу на працівників. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф.*
11. Євась Т.В., Огороднік А.О. (2021) Підходи до удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Подільський науковий вісник*, 35.

12. Живко, З. Б. (2009). Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства. *Вісник НУ «Львівська Політехніка*, (640), 273-278.
13. Завадський Й.Р. (2013) Фактори мотивації персоналу в менеджментів. *Економіка України*.
14. Зленко А.М. (2010) Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету*.
15. Іляш, О. І., & Капериз, М. В. (2011). Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 21(2), 167-171.
16. Катречко М.О. (2007) Мотиваційні аспекти стимулювання праці в Україні в сучасних умовах. *Економіка: проблеми теорії та практики*.
17. Клименко А.В. (2018) "Фінансовий менеджмент"
18. Костенко Ю.А "Управління маркетингом".
19. Колот А. М. (1998) Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібн. К.: КНЕУ, 1998. 224 с
20. Ковбас, Г. І. (2019). Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*, (7).
21. Ковальська К.В. (2010) Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*.
22. Кошеленко В. (2008) аналіз закордонного досвіду мотивації робочої сили як важливого чинника розвитку національної економіки. *Схід*.
23. Кредісов, А. І., Панченко, Є. Г., & Кредісов, В. А. (2004). Менеджмент для керівників: навч. посіб. К.: Т-во «Знання».

24. Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Y., Anufrieva, O., & Lukianykhin, V. (2021). Transformation of the personnel management system in the conditions of digitalization of HR processes. *Estudios de economia aplicada*, 39(6).
25. Лук'янихіна, О. А., Лук'янихін, В. О., Колесник, І. В., & Хамлика, К. О. (2021). Стимулювання персоналу державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці.
26. Мельник Л.П. (2008) Психологія управління: курс лекцій. К. ДП «Вид.дім «Персонал». 176 с.
27. Михайлов А.І., Сніговий В.М. (2021) "Мотивація працівників"
28. Поліщук, Н. (2006). Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць.–Одеса*, 250.
29. Поліщук І. І., Швед В.В. (2019) Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 283 с.
30. Різник, В. В. (2010). Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу/Різник В. В. *Економічний вісник університету*, 15, 1-2010.
31. Роздобудько С. (2021) Мотивація персоналу в антикризових умовах.
32. Роздобудько С. (2021) Прикладний аналіз проблем мотивації персоналу в сучасних умовах. Всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки", Західноукраїнський національний університет.
33. Самоосвіта [електронний ресурс]. <https://samoosvita.in.ua/teoriya-motyvatsiyi-abrahama-maslou/>
34. Сардак О. (2010) Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*.

35. Тадеєва, Т. В. (2012). Теорія самодетермінації Дісі-Раяна і навчальна мотивація. *Наукові записки [Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка]. Серія: Педагогіка, (3), 213-221.*

36. Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І. (2017) Менеджмент: навчальний посібник. .

37. Шаманська О.І. (2019) Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка.*

38. Швед, В. В., & Колібабчук, Ю. В. (2017). Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник, (1), 114-117.*

39. Швед В.В., Омельченко О.В., Шеремета О.В. (2022) Теоретико-методологічні основи управління неформальними групами в організації. Інфраструктура ринку.

40. Щегорцова, В. М. (2007). Проблеми формування та вдосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво, (1 (2)).*

41. Verywellmind [електорний ресурс]...
<https://www.verywellmind.com/what-is-motivation-2795378>

42. WikipediA [електорний ресурс]... <https://en.wikipedia.org/wiki/Incentive>

43. Osvita.ua [електорний ресурс]..
<https://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29109/>