

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Рекуненко І.І.

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

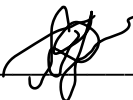
зі спеціальності 073 «Менеджмент» _____ ,

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Мотивація персоналу в умовах кризи (на прикладі ФОП Терешко В.Т.)»

Здобувачки групи М-02/1 Глущенко Дарини Євгеніївни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



_____ Глущенко Д.Є.

Керівник старший викладач кафедри, к. е.н., доцент, Опанасюк Ю.А. _____

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Рекуненко І.І.
_____ 20____ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Здобувачки групи М-02/1 Глущенко Дарини Євгеніївни

1. Тема роботи "Мотивація персоналу в умовах кризи (на прикладі ФОП Терешко В.Т.)" затверджена наказом № 0544-VI від 16.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 31 травня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: дослідження особливостей системи мотивації персоналу (на прикладі ФОП Терешко), враховуючи кризові умови.
4. Об'єкт дослідження: система мотивації персоналу в організації.
5. Предмет дослідження: особливості мотивування персоналу в умовах кризи (на прикладі ФОП Терешко).
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі методичних вказівок та рекомендацій, проаналізованої наукової літератури, проведеного власного практичного дослідження.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні аспекти поняття мотивації в контексті кризових явищ	10.05.2024
II	Аналіз мотивації персоналу в умовах кризи ФОП Терешко	15.05.2024
III	Шляхи удосконалення системи мотивації персоналу ФОП Терешко	20.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

У розділі 1 студент повинен дослідити сутність та важливість мотивації персоналу, основні виклики для керівництва та специфіку мотивації персоналу в умовах воєнного стану.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз та оцінку системи мотивації персоналу в умовах кризи на прикладі ФОП Терешко.

У розділі 3 студент повинен розробити рекомендацій щодо поліпшення існуючої системи мотивації та оцінити їх результативність.

8. Консультації щодо виконання роботи:

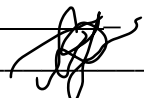
Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Опанасюк Ю.А.	05.05.2024	10.05.2024
2	Опанасюк Ю.А.	10.05.2024	15.05.2024
3	Опанасюк Ю.А.	15.05.2024	20.05.2024

9. Дата видачі завдання 05.05.2024

Керівник кваліфікаційної роботи старший викладач, к. е.н., доцент, Опанасюк Ю.А.

Завдання до виконання одержав

Глущенко Д.Є.



АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Мотивація персоналу в умовах кризи (на прикладі ФОП Терешко)» викладена на 43 сторінках, 30 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в організації.

Предметом дослідження є особливості мотивування персоналу в умовах кризи (на прикладі ФОП Терешко).

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження особливостей системи мотивації персоналу (на прикладі ФОП Терешко), враховуючи кризові умови, а саме воєнний стан, обробка наукової літератури по даній тематиці, аналіз існуючої системи мотивації в організації для розроблення практичних рекомендацій щодо вирішення та покращення досліджуваних проблем.

Методи дослідження. Завдяки правильно підібраній системі методів наукового дослідження, вдалося досягти цілей і завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі бакалавра. Таким чином, в роботі використані системний метод, методи аналізу та синтезу, порівняльний, який дозволив комплексно і всебічно охарактеризувати управлінські явища і процеси в сфері мотивації персоналу в кризових умовах (на прикладі ФОП Терешко).

Практичне значення кваліфікаційної роботи бакалавра полягає в тому, що в роботі підкреслюються певні положення, наводяться рекомендації, які в подальшому можуть бути використані в навчальному процесі (під час викладання дисциплін, наприклад, управління персоналом), в практичній діяльності організації (в процесі формування або вдосконалення системи мотивації співробітників). Результати дослідження були опубліковані в тезах на Міжнародній інтернет-конференції “Сучасний менеджмент і економічний розвиток”.

Ключові слова: МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛ, ЗАОХОЧЕННЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРАЦІВНИКИ, МЕНЕДЖЕР, ОРГАНІЗАЦІЯ, КЕРІВНИЦТВО, КРИЗОВІ УМОВИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	7
1.1. Сутність та важливість мотивації персоналу в загальній системі управління організацією.....	7
1.2. Основні виклики у процесі мотивації та заохочення працівників.....	11
1.3. Специфіка мотивації персоналу в умовах воєнного стану.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ФОП ТЕРЕШКО	17
2.1. Загальна характеристика ФОП Терешко В.Т.....	17
2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання працівників ФОП Терешко	23
2.3. Оцінка ефективності мотиваційних методів в компанії в період кризи.....	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП ТЕРЕШКО	31
3.1. Розроблення рекомендацій щодо поліпшення існуючої системи мотивації.....	31
3.2. Оцінювання результативності запропонованих заходів.....	33
3.3. Перспективи розвитку компанії за умови вдосконалення системи мотивації	36
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Досліджувана тема є актуальною нині, оскільки на даний момент уся країна проходить через численні виклики, які впливають на бізнес-середовище та економіку загалом. Економічні кризи, викликані як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, зокрема військовими конфліктами, пандемією COVID-19 значно вплинули на бізнес-середовище як в Україні, так і в усьому світі. В умовах економічної нестабільності компаніям важливо забезпечувати стабільну роботу та високий рівень продуктивності, що можливо лише за умов належної мотивації персоналу. Багато підприємств вимушені скорочувати робочі місця або знижувати заробітну плату, що призводить до зниження морального духу працівників та їхньої мотивації. У таких умовах компанії повинні шукати нові підходи до мотивації, щоб підтримувати продуктивність та лояльність співробітників, навіть коли фінансові стимули обмежені. Крім того, в умовах кризи працівники відчують високий рівень стресу та невпевненості у майбутньому, що впливає на їхню продуктивність. Підтримка мотивації та морального духу стає критично важливою для збереження ефективності роботи команди та підтримки психологічного комфорту працівників. Ефективна система мотивації стає ключовим інструментом для підтримки продуктивності, зниження плинності кадрів, покращення корпоративної культури та збереження конкурентоспроможності на ринку.

Дослідженням теми мотивації персоналу займалася значна кількість вітчизняних і зарубіжних вчених. Відомими авторами сучасної теорії мотивації є А.Маслоу, Д.Мак-Грегор, Е.Роллер, Л.Портер, Ф. Герцберг та багато інших. Серед вітчизняних дослідників процесу мотивації персоналу можна виокремити Михайла Вольського, Григорія Цехановецького, Михайла Туган-Барановського та інших.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в організації.

Предметом дослідження є особливості мотивування персоналу в умовах кризи (на прикладі ФОП Терешко).

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження особливостей системи мотивації персоналу (на прикладі ФОП Терешко), враховуючи кризові умови, а саме воєнний стан, обробка наукової літератури по даній тематиці, аналіз існуючої системи мотивації в організації для розроблення практичних рекомендацій щодо вирішення та покращення досліджуваних проблем.

Основними завдання кваліфікаційної роботи є:

- висвітлити сутність та важливість мотивації персоналу в загальній системі управління організацією;
- виявити основні виклики, з якими стикається керівництво у процесі мотивації працівників;
- дослідити специфіку мотивації персоналу в умовах воєнного стану
- охарактеризувати ФОП Терешко В.Т.;
- проаналізувати систему мотивації та стимулювання працівників ФОП Терешко;
- оцінити ефективність мотиваційних методів компанії в умовах кризи;
- розробити рекомендації щодо поліпшення існуючої системи мотивації компанії;
- визначити результативність запропонованих заходів;
- розглянути перспективи розвитку компанії за умови вдосконалення системи мотивації.

У роботі використані системний метод, методи аналізу та синтезу, порівняльний, який дозволив комплексно і всебічно охарактеризувати управлінські явища і процеси в сфері мотивації персоналу в кризових умовах.

Апробація матеріалів роботи була здійснено на Міжнародній інтернет-конференції “Сучасний менеджмент і економічний розвиток”.

Робота складається з трьох розділів, кожен з яких має по три підрозділи, вступу, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1. Сутність та важливість мотивації персоналу в загальній системі управління організацією

В умовах сьогодення фактор праці набуває ще важливішого змісту, і працівникам необхідно організувати свою діяльність таким чином, щоб віддача від їх діяльності приносила максимальний прибуток. Формування повноцінного колективу, що складається з необхідних фахівців, є важливим завданням для підприємства і для його ефективного розвитку. Однак, продовженням цього управлінського напрямку є забезпечення того, щоб працівники були належним чином мотивовані і могли повною мірою проявити свій потенціал.

Успіх організації залежить не лише від ефективного управління, але й від ступеня мотивації працівників. Це питання є надзвичайно важливим та нагальним нині для суспільства в цілому. Мотивація як процес формує новий тип робітника - проактивного, ініціативного, націленого на максимізацію результатів роботи та готового до змін та нововведень. Управління людськими ресурсами організації не може бути ефективним без чіткого і повного розуміння мотивів і запитів своїх співробітників та майстерності правильно використовувати стимули для заохочення до роботи.

Мотив є сполучною ланкою між потребами працівника та його діями, спрямованими на задоволення цих потреб, а також є структурним елементом та основою мотивації працівників. Відповідна активність працівників забезпечується пропонованими їм стимулами у вигляді певних винагород, які вони можуть отримати для задоволення своїх потреб за умови якісного виконання чітко визначених завдань і функціональних обов'язків. Основне завдання керівництва у цій ситуації - допомагати працівникам в задоволенні їхніх потреб навзаєм на продуктивну працю.

Мотивація персоналу — це процес спонукання персоналу до праці, застосування мотивів людської поведінки для задоволення їхніх потреб через працю. Проте остаточним результатом мотивації персоналу є досягнення стратегічної мети організації, що полягає у формуванні умов для економічного зростання та конкурентоспроможності. Існує багато визначень поняття «мотивація персоналу», тому що кожен автор по-своєму трактує цей термін, але усі трактування мають схожість: науковці вважають, що мотивація – це активна рушійна сила, яка визначає поведінку людини. Іншими словами, мотивація - це внутрішній стан людини, викликаний зовнішніми або внутрішніми впливами, які активують, стимулюють і спрямовують її поведінку на досягнення мети, пов'язаної з її бажаннями. Чим активнішою є поведінка людини, тим більша вірогідність того, що вона виконає свої різноманітні бажання та задовільнить свої потреби. Це пов'язано з тим, що люди відчувають дискомфорт через те, що чогось не вистачає. Для кращого розуміння процесу мотивації розглянемо схему його здійснення на рівні персоналу (див. рис.1.1).

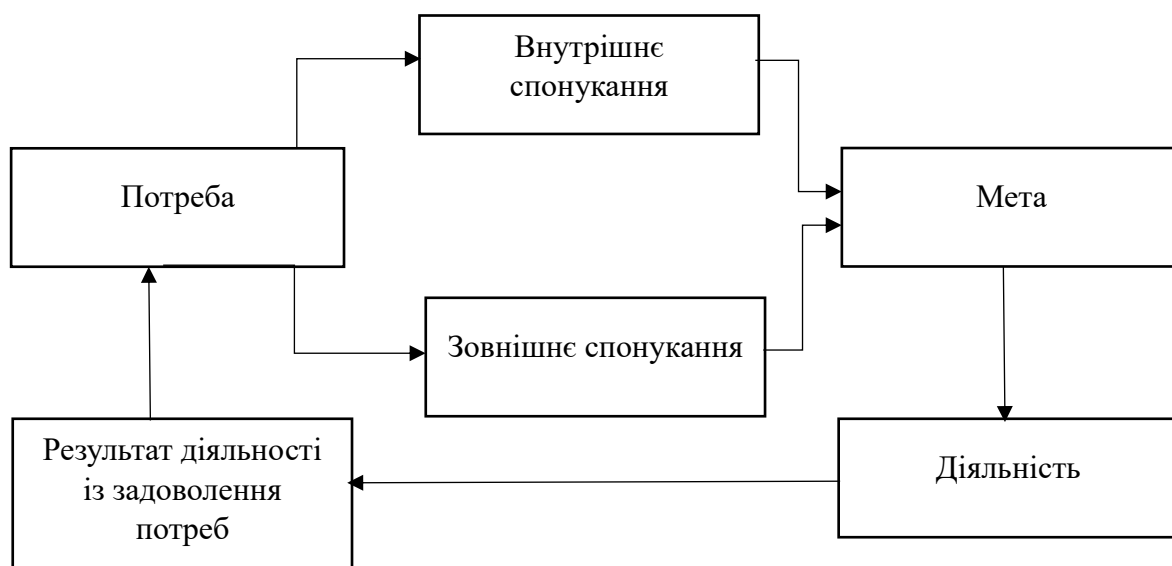


Рисунок 1.1 – Процес мотивації персоналу

Джерело: оформлено автором з посиланням на (Пустовіт, Басюк, 2021)

З рисунку 1.1 бачимо, що потреба, а саме усвідомлена працівником необхідність, лежить в основі всього процесу. Звідси виходить два види спонукання до дій: внутрішнє (усвідомлене спонукання до діяльності) та зовнішнє (здатність обраного об'єкта задовольнити потребу). Спонукання логічно приводить до певної мети – усвідомлено обраного засобу для задоволення потреб, яка реалізується за допомогою діяльності. Під терміном «діяльність» у даній ситуації можна розглядати форму поведінки, в якій розкриваються здібності особистості. У результаті діяльності потреби будуть певною задовільнені: повністю, частково або зовсім незадовільнені. Це залежить від прикладених зусиль та ефективності виконаної роботи працівником. Як можна помітити з рисунка 1.1, даний процес є безперервним, оскільки в основі мотиваційного процесу лежить нескінченна кількість бажань.

Будь-який процес має на меті досягнення деяких задач, тому розглянемо основні завдання мотивації персоналу:

1. Залучення висококваліфікованих кадрів в компанію: більшість компаній суперничають між собою на ринку праці щодо залучення досвідчених спеціалістів необхідних для досягнення їхніх стратегічних цілей. Отже, методика мотивації повинна бути конкурентоспроможною для категорій працівників, які необхідні компанії.

2. Утримання стабільної мотивації в працівників організації та забезпечення їх лояльності: якщо мотивація працювати в компанії не задовольняє працівників та їхні потреби, компанія втрачає професійних працівників, а також кошти, вже зібрані на рекрутинг, навчання та професійний розвиток. Тому одним з основних факторів, що впливають на утримання працівників в організації, є отримання задоволення від своєї роботи.

3. Сприяння продуктивній поведінці: залучивши потенційно сильних робітників, керівництво повинно бути зацікавлене в підвищенні ефективності та результативності їхньої діяльності. Це включає не лише контроль виконання роботи, але й внесок робітників у досягнення цілей компанії. Ефективна та результативна робота працівників, їхня творчість, досвід та відданість компанії

повинні підтримуватися реакцією керівництва, спрямованою на задоволення потреб працівників.

4. Управління витратами на робочу силу: добре продумана система мотивації дозволяє керівництву контролювати та ефективно управляти витратами на робочу силу, зберігаючи при цьому необхідних працівників.

5. Спрощення та адміністративна ефективність: система мотивації повинна бути зрозумілою для кожного працівника і простою в адмініструванні, іншими словами не потребувати значних ресурсів для безперервного функціонування.

Успішність мотивації визначається комплексним підходом до цього процесу, заснованим на глибокому і всесторонньому вивченні ситуації в організації та мотиваційних структур поведінки персоналу. До розробки систем мотивації персоналу повинні бути залучені всі працівники на всіх рівнях. Дослідження показують, що доцільна система мотивації персоналу може підвищити ефективність трудової діяльності на 40% (*"АГРОКЕБЕТИ"*).

Мотивація є важливою як для окремої людини, так і для підприємства в цілому. Для підвищення мотивації та розвитку персоналу і підприємства використовуються відповідні форми і методики матеріальної та нематеріальної мотивації шляхом підбору і формування стимулів, які здатні розвивати внутрішню мотивацію і задовольняти потреби працівників. Коли працівники вмотивовані працювати, вони зазвичай докладають максимум зусиль до виконання завдань та мають бажання це робити, що сприяє досягненню працівником його особистісних цілей. Значною перевагою є той факт, що коли в організації персоналу вмотивований, то знижуються рівень плинності кадрів, а це призводить до зменшення витрат на навчання та найм. Отже, мотивація важлива для організації в цілому, оскільки:

- чим більш вмотивовані працівники, тим сильніша команда;
- чим довше робітник працює в компанії, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес;

- мотивація спричиняє оптимістичне ставлення до роботи, прийняття нових викликів для себе, що забезпечить підтримку здорової конкуренції;
- мотивація збільшує продуктивність працівників, зменшує частку відволікання та звільнень (*Освітній хаб міста Києва*).

Отже, можна зробити висновки, що під мотивацією варто розуміти безперервний процес спонукання персоналу до роботи, який активізує її поведінку та спрямовує її на досягнення мети. Чим активнішою є поведінка людини, тим більша ймовірність того, що вона зможе задовольнити свої різноманітні потреби. Управління підприємством в цілому ґрунтується на розвитку мотивації працівників, які повинні бути вмотивовані на досягнення цілей, поставлених підприємством. Мотивація є надзвичайно важливою складовою загальної системи управління організацією, тому що від цього безпосередньо залежить її ефективність.

1.2. Основні виклики у процесі мотивації та заохочення працівників

Однією з головних проблем мотивації є те, що працівники мають найрізноманітніші життєві орієнтації. Зрозуміло, що топ-менеджери та некваліфіковані працівники потребують різної мотивації, і це стосується не лише працівників різних рівнів. Справжньою проблемою при побудові стратегії мотивації є те, що навіть співробітники одного рівня мають різні потреби, і це необхідно враховувати. Необхідно визначити потреби та мотивації кожного учасника трудового процесу. Для цього слід використовувати існуючі соціологічні методи, а саме методи опитування (анкетування та інтерв'ю), методи спостереження, відкриті групові дискусії, інтерв'ю та аналіз документів. Найбільш ефективно використовувати анкети для первинного аналізу будь-якої організації, а нарративні інтерв'ю-для більш поглибленого аналізу.

Незважаючи на важливість індивідуальних підходів, мотивація персоналу не повинна обмежуватися задоволенням потреб конкретних працівників. Лише

поєднання індивідуального та колективного підходів до мотивації може принести найбільшу користь організації. Крім того, незважаючи на розмаїття потреб, існують спільні риси, притаманні всім співробітникам організації. Тому доцільно звернути увагу на спільні потреби, які однаково стосуються всіх працівників: стосунки в колективі, винагорода, безпека, особистий розвиток, професійне зростання, почуття приналежності та інтереси. Успішне задоволення цих потреб у всіх працівників є основою ефективною мотивації, а ігнорування їх призводить до серйозних проблем.

Отож розглянемо детальніше основні виклики, з якими може стикатися керівництво в процесі мотивації персоналу:

1. Якщо стосунки в колективі погані, співробітники втрачають здатність ефективно взаємодіяти та якісно виконувати свої посадові обов'язки. Тому організаціям доцільно інвестувати час і ресурси в задоволення потреб своїх співробітників і створення атмосфери, сприятливої для виконання їхніх завдань.

2. Незадоволеність працівників винагородою може призвести до напруженості та плинності кадрів у колективі. Керівники повинні аналізувати роботу своїх підлеглих і винагороджувати за хорошу роботу. Справедлива винагорода – один з найважливіших мотиваційних факторів.

3. Робітники рідко викладаються на повну, якщо не відчують себе захищеними. Почуття захищеності залежить не лише від впевненості в наявності роботи, але й від поваги з боку колективу, тому важливо створювати і підтримувати відчуття безпеки в колективі.

4. Співробітники, які ефективно виконують свої обов'язки, навряд чи залишаться на робочому місці без можливостей для особистого та професійного розвитку. Один з найефективніших способів підвищити продуктивність та вмотивованість персоналу – сприяти особистісному та професійному зростанню.

5. Відсутність відчуття приналежності до колективу заважає співробітникам викладатися на повну. Для більшості людей важливим є відчуття, що вони є частиною організації, в якій працюють. Менеджери повинні прагнути дати кожному співробітнику відчуття приналежності.

6. Нудьга – головний недолік будь-якої роботи. Багато компетентних працівників хочуть вирішувати нестандартні завдання, тому керівникам необхідно старатися максимально урізноманітнювати роботу своїх підлеглих.

7. Слід підкреслювати необхідність самомотивації, оскільки у більшості випадків є працівники, на яких не впливає загальна мотивація всіх співробітників. У таких ситуаціях працівники повинні мати власну мотивацію, тому керівництву варто ознайомити їх з основами самомотивації.

8. Невміння відпочивати означає, що працівники занадто зосереджені на своїх робочих завданнях і швидко виснажуються. Вирішення проблем може бути чітко визначення часу (робочого і неробочого), який має бути витрачений на вирішення конкретних завдань, і повна відсутність думок про робочі проблеми у неробочий час.

9. Внутрішній конфлікт – нездатність працівника абстрагуватися від особистих проблем і зосередитися на робочих завданнях. У даній ситуації керівництву буде більш вигідно відпустити раніше працівника або ж запропонувати відгул чи відпустку, для вирішення особистих проблем, оскільки ефективної роботи від такого працівника не варто очікувати.

10. Страх невдачі означає, що працівник сумнівається у власній компетентності. Рішення полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити цей страх, проаналізувати можливі наслідки невдачі і заздалегідь їх мінімізувати. Загалом люди схильні перебільшувати свої страхи, але спокійний аналіз допоможе їм зробити все правильно.

11. Страх успіху означає, що робітники сумніваються у власній готовності до наслідків успіху. У даному випадку варто проаналізувати та зважити разом з підлеглим всі можливі наслідки успіху, як позитивні, так і негативні.

12. Відсутність чіткого плану дій означає, що працівники знають, що робити, але не знають, як це робити. Для подолання цієї проблеми необхідно розбити великі завдання на менші, визначити порядок їх виконання, скласти чіткі покрокові інструкції, слідувати їм і коригувати за необхідності (*Наукові конференції*).

Підсумовуючи, варто зазначити, що немає сумнівів, що використання різних індивідуальних і колективних підходів до мотивації та самомотивації сприяє ефективному функціонуванню організації. Однак лише вдале поєднання всіх підходів та їх підбір індивідуально до кожного працівника може вивести організацію на якісно новий рівень та дійсно підвищити вмотивованість працівників до роботи.

1.3. Специфіка мотивації персоналу в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану в Україні питання мотивації співробітників є ключовим для українського бізнес-середовища. У багатьох країнах світу зі схожими кризовими ситуаціями, такими як збройний конфлікт, воєнний стан суттєво впливає на функціонування підприємств. У цілому воєнний стан має серйозний вплив на населення країни. Звісно, війна впливає на всі аспекти життєдіяльності держави, а отже, і на населення.

З огляду на те, що з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну минуло більше двох років, все населення тією чи іншою мірою, перебуваючи на території України, постраждало від цієї ситуації. Якщо звернутися до наукових досліджень, які безпосередньо пояснюють вплив психічних розладів на загальний людський стан, то перспективне дослідження посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та депресії після травми, проведене кафедрою психіатрії Університетської лікарні "Хадасса" (Єрусалим, Ізраїль), показало, що людська психіка може по-різному реагувати на війну (*Сербенівська, Лебідь, 2024*). Ці форми варіюються від тимчасового і помірною стресу до важкої психологічної травми з негативними наслідками для здоров'я. Це може призвести до депресії, зловживання психоактивними речовинами та посттравматичного стресового розладу(ПТСР).

Кожен психічний розлад є комплексним і має негативний вплив на загальний стан людини, у тому числі це має безпосередній вплив на готовність людини працювати в конкретній компанії. Психічні розлади внаслідок їх

негативного впливу на людину вважаються внутрішнім фактором регресу мотивації. Водночас не можна ігнорувати зовнішні фактори, що впливають на людину як працівника. Зовнішні фактори численні, і їхня кількість обмежується лише ситуацією в країні на момент збройного конфлікту (захист населення, економічне становище, місце проживання чи роботи тощо). Таким чином, загальні категорії зовнішніх факторів, що впливають на мотивацію працівників в умовах збройного конфлікту, дуже різноманітні.

З точки зору мотивації працівників у воєнний час, в першу чергу слід спиратися на фактори мотиваційного регресу, а не на людські мотиви та стимули. Крім того, їх логічно було б доречно поєднати з пірамідою потреб А. Маслоу (*Gas for Mind*). Узагальнюючи зовнішні фактори, оптимальними рішеннями можна вважати наступні:

1. Забезпечення працівників стандартними фізіологічними потребами на робочому місці.
2. Забезпечення фізичної безпеки працівників у компанії (наявність бомбосховища в офісі або близько від нього).
3. Врахування важливості географічного розташування компанії.
4. Затвердження плану та алгоритму дій співробітників у випадку погіршення гуманітарної ситуації в регіоні (*Середа, Швець, 2023*).

Щодо внутрішнього фактору, то слід зазначити, що важливим є зменшення впливу психічних розладів на мотивацію працівників. Крім того, внутрішня складова мотиваційної регресії корелює з трьома факторами. Згідно з пірамідою потреб Маслоу, цими факторами є потреба приналежності, поваги та самовираження. Тому для ефективної роботи персоналу необхідно забезпечити такі умови:

1. Надання працівникам можливості взяти оплачувану відпустку під час дії воєнного стану.
2. Регулярна практика згуртування колективу за допомогою проведення корпоративних зустрічей.
3. Забезпечення працівників вільним доступом до психолога.

4. Запровадження системи зворотного зв'язку для працівників.

Отже, українським компаніям необхідно не лише адаптуватися до нових викликів у відповідних умовах, але й враховувати вплив проаналізованих негативних факторів, що впливають на мотивацію працівників. Мотивація працівників – важливий аспект управління людськими ресурсами організації. Усвідомлення внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації персоналу та вміння відновлювати мотивацію працівників відіграє важливу роль у досягненні результатів компанії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ФОП ТЕРЕШКО

2.1. Загальна характеристика ФОП Терешко В.Т.

ФОП Терешко Володимир Тарасович, а саме його інтернет-магазин «Be Simple» (рис. 2.1) є одним із провідних у своїй галузі на найбільшому маркетплейсі України «Prom.ua» та займається роздрібною торгівлею, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет.

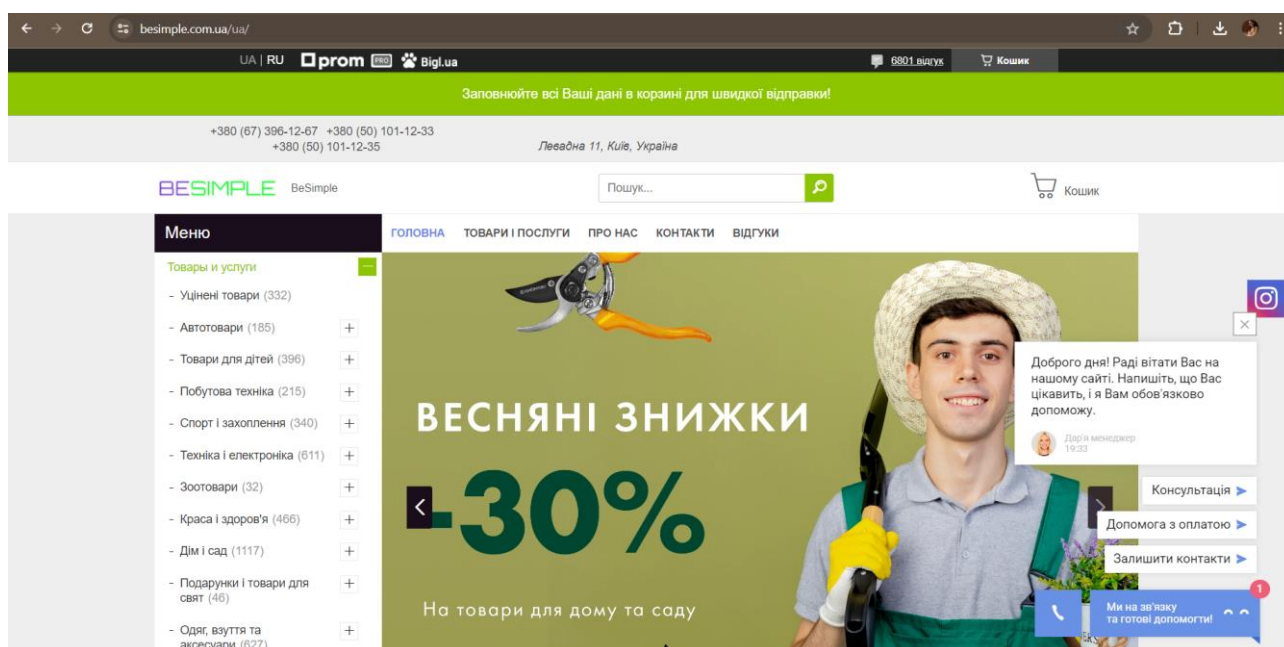


Рисунок 2.1 – Головна сторінка «Be Simple» (*BeSimple*)

Організаційно-правова форма компанії – фізична особа-підприємець.

Юридична адреса компанії: 81500, Львівська обл., Городоцький район, місто Городок, вулиця Заставська, будинок 270.

Фактична адреса, тобто офіс компанії розташований у місті Львів за адресою вулиця Під Голоском, 6, 40А, що дає змогу працювати як офлайн, так і дистанційно з будь-якого куточку світу. Насправді ця можливість є однією з

основних переваг при виборі інтернет-магазину «BeSimple» місцем для роботи у більшості працівників компанії, оскільки це про зручність та свободу дій.

Магазин заснований у 2017 році і швидко здобув популярність серед клієнтів завдяки своєму широкому асортименту продуктів, конкурентоспроможним цінам та високоякісному обслуговуванню (*YouControl.com.ua*).

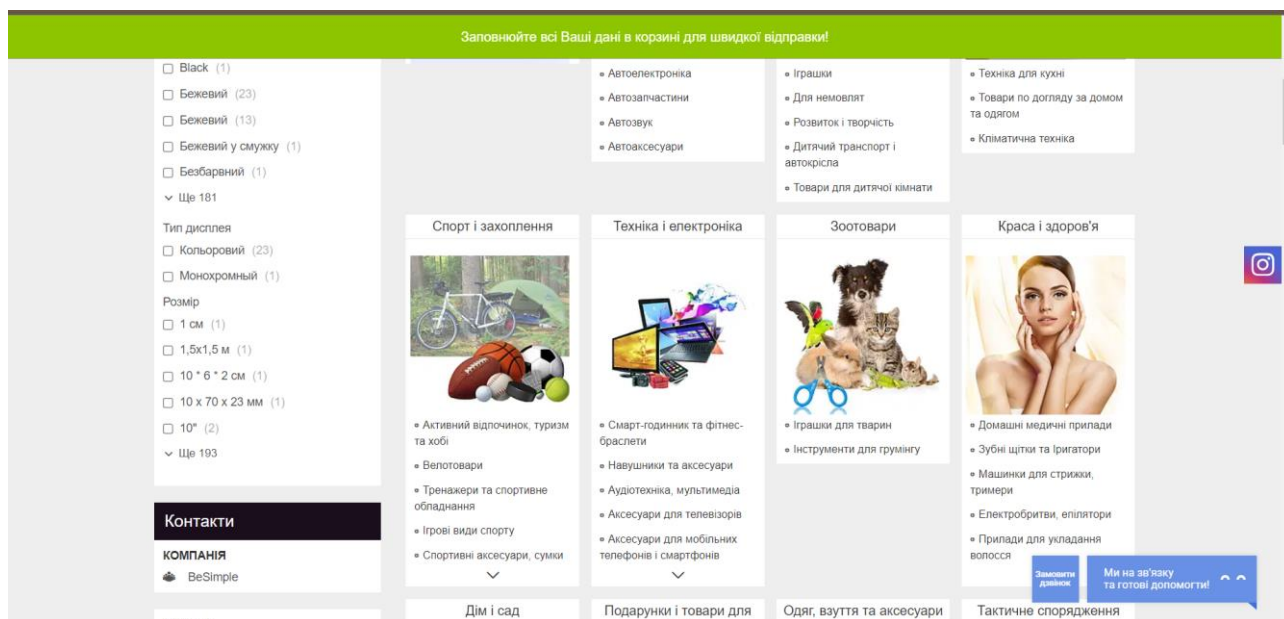


Рисунок 2.2 – Асортимент магазину «BeSimple» (*BeSimple*)

У цілому компанія спеціалізується на торгівлі одягом і взуттям, телекомунікаційним устаткуванням та електронікою, меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому, спортивним інвентарем, іграшками та товарами для дітей, зоотоварами, товарами господарського призначення (дім, сад, город), тактичним спорядженням, автотоварами тощо. Товарів на сайті, дійсно, дуже багато і кожен покупець може підібрати щось для себе, тому замовлень кожного дня в системі по декілька тисяч.

Організаційна структура компанії лінійного типу, що ефективно працює в умовах стабільного зовнішнього середовища, коли немає значних змін. Тобто кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі, а підлеглий в свою чергу

звітує і отримує вказівки щодо подальшої роботи. Процес управління в компанії не є складним, оскільки кожен співробітник знає свого керівника і може легко комунікувати з ним (в компанії це здійснюється через Telegram), вирішувати питання (під час конференцій у Zoom) або отримувати необхідні директиви. Завдяки цьому типу оргструктури кожен робочий процес в організації має відповідального виконавця, який несе відповідальність за результати цієї діяльності, що сприяє чіткому розподілу обов'язків і підвищує відповідальність керівників.

Керівники в компанії висококваліфіковані, молоді та енергійні, мають досвід роботи (вони всі теж починали зі звичайних менеджерів), здатні вирішувати різноманітні питання тих підрозділів, які йому підпорядковані. Вони ухвалюють рішення з усіх питань, які належать до їх компетенції, несуть відповідальність за роботу перед вищим керівництвом. Варто зазначити, що середній вік робітників компанії – 25 років, тобто команда є молодого, амбіційною та сповненою сил. З оргструктурою детальніше можна ознайомитися з рис.2.3, наведеного нижче.

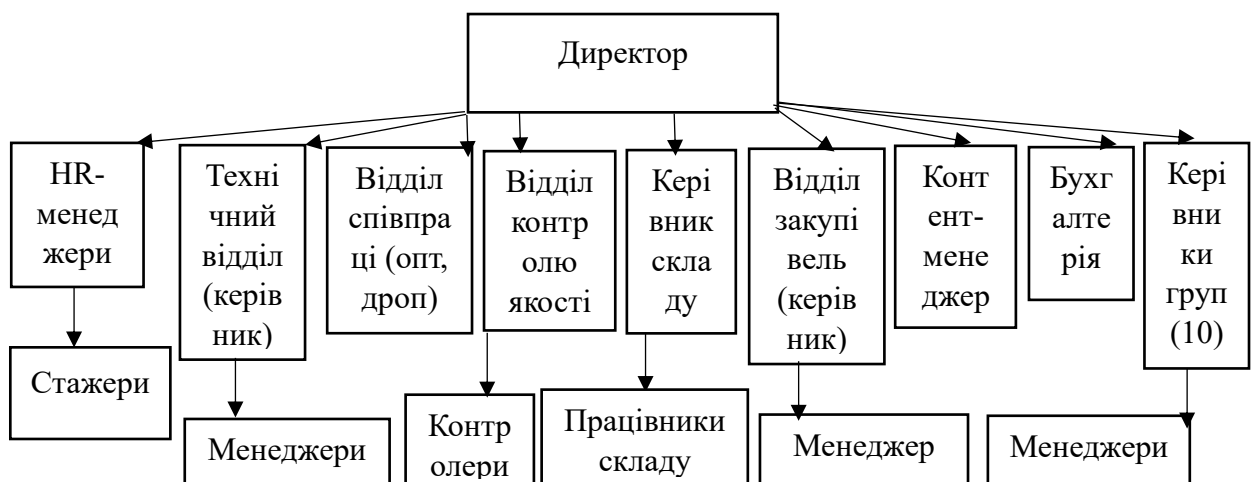


Рисунок 2.3 – Організаційна структура інтернет-магазину «Be Simple»

Джерело: оформлено автором на основі внутрішньої документації ФОП

Терешко

У досліджуваній компанії згідно організаційній структурі, яку бачимо на малюнку 2.3, рішення приймаються вищими рівнями і передаються вниз по

ланцюжку командування, що дозволяє зосередитися на конкретних функціях і запобігає надмірному втручанню. Крім того, великою перевагою є те, що завдяки цьому виникають сильні особисті стосунки між керівниками та підлеглими, що може позитивно впливати на комунікацію та розвиток організаційної культури компанії. Отже, на практиці інтернет-магазину «BeSimple», оргструктура лінійного типу допомагає досягати простоти, чіткості та ефективності у керівництві та управлінні персоналом не лише при офлайн роботі, а й в режимі дистанційної праці.

Загальна кількість працівників компанії налічує більше 250 чоловік. З детальним штатним розписом компанії можна ознайомитися з наведеної нижче з таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Штатний розпис організації

№ з/п	Назва структурного підрозділу	Посада	Кількість штатних одиниць
1	Адміністрація	Директор	1
		Заступник	1
		Керівник	10
2	Відділ кадрів	HR-менеджер	2
3	Бухгалтерія	Бухгалтер	6
4	Склад	Керівник	1
		Працівник	20
5	Відділ закупівель	Менеджер	2
6	Оптовий відділ	Менеджер	2
7	ІТ-відділ	Контент-менеджер	4
		Технічний спеціаліст	1
8	Відділ контролю якості	Контролери	15
		Керівник	1
9	Технічний відділ	Керівник	1
		Менеджер	3
10	Відділ обслуговування клієнтів	Менеджер	170

Джерело: оформлено автором на основі внутрішньої документації ФОП Терешко

Так як працівники інтернет-магазину мають змогу працювати як з офісу, так і дистанційно, то організації роботи з персоналом здійснюється через месенджер Telegram. Це досить зручно, оскільки найважливіші чати можна закріплювати, шукати необхідне повідомлення за одним ключовим словом і т.д. (для прикладу, Viber не надає такої можливості, до того ж через надмірну кількість повідомлень акаунт може бути заблокований, що призводить до втрати важливої інформації). Для усіх працівників компанії створені чати з відповідною інформацією, що може бути корисною та необхідною в процесі роботи, а саме:

- «Важливі повідомлення» - остання актуальна інформація від керівництва, нововведення, опитування щодо різних робочих моментів, на які обов'язково кожен працівник має ознайомитися якомога швидше та поставити свою реакцію;

- «Бурундуки» - загальний робочий чат, де є всі менеджери, тому звідси можна шукати конкретного менеджера, якщо потрібно щось передати стосовно його замовлення, також у цей чат відправляють замовлення з проблемами, що треба вирішити або оформити пошвидше, також виносяться на загальні ситуації, які є неприпустимими серед менеджерів або просто неприємними, наприклад;

- «Питання до складу» - працівники звертаються в цей чат, коли потрібно розпакувати замовлення, для підбору коробки до високогабаритного замовлення, для уточнення, чи є на складі певна деталь для довідправки з комплектації товару, або якоїсь інформації по товару, якщо її немає в описі на сайті;

- «Бухгалтерія» - уточнення щодо деяких видів оплат, можна звертатися, коли потрібно терміново повернути кошти клієнтові, крім того, коли є неоплачені замовлення через помилку менеджера, то всі вони теж прописуються в цьому чаті;

- «Питання по закупці товару» - для уточнення, якщо клієнту треба якийсь конкретний товар, і є вірогідність, що замовити його не можна, для отримання інформації про товари та нові партії;
- «Живі фото» - чат з фотографіями товарів, якщо клієнт хоче побачити, як товар виглядає в реальних умовах (фото або відео), а не лише фото з сайту;
- «Звіти за день» - формування та відправлення звіту за день у кінці кожної зміни кожним менеджером, звіт складається з: 1) кількості опрацьованих замовлень за зміну, здійснених допродажів, проданих страхівок, 2) робочих годин, 3) кількості прийнятих вхідних викликів, 4) кількості часу, проведеного саме в розмовах, 5) скріншот чатів з Viber, які мають бути всі обов'язково відписані до завершення зміни.

Також для роботи менеджери дещо рідше, але використовують декілька чатів, таких як «Запит на опт/дроп», «Чат контент-менеджера», «Зміна графіку», «Прості посилки». Крім того, кожна команда має чат своєї групи для звітів на початку дня, контакту з колегами з групи та керівником, якщо треба допомога чи порада в якомусь питанні, для швидкої передачі інформації від керівництва менеджерам; також в групі, в якій я працюю є певна традиція – це флешмоб «Хороший настрій+Мотивація» для підняття настрою один одному різними мотивуючими картинками та музикою перед початком робочого дня.

Організації роботи здійснюється ще через платформу Zoom у форматі відеоконференцій. Такі зустрічі можуть нести різний характер: можуть тривати від 10 хвилин до 2 годин; можуть бути усією компанією, окремо по групах, частинками групи або індивідуально менеджер і керівник. Такі конференції можуть мати інформаційний, мотиваційний характер або бути спрямовані на покращення ефективності, підбиття підсумків місяця, тижня чи пропрацювання помилок менеджерів. У будь-якому випадку вони є корисними та дають змогу поспілкуватися з колегами, відчувати себе частинкою компанії, обговорити проблеми, знайти однодумців та змотивуватися на подальшу продуктивну роботу.

На мою думку, у цілому такий формат роботи є дуже зручним і прозорим. Крім того, він дозволяє контролювати працівників, які працюють віддалено. Єдиним мінусом можна вважати, що через велику кількість чатів можна втратити важливу інформацію, наприклад, після вихідного дня, тому дійсно необхідно їх проглядати на початку кожної зміни, що і роблять усі працівники компанії.

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання працівників ФОП Терешко

На мою думку, у більшості людей, які приходять на роботу є найголовніша мотивація – це отримати гроші. Отож якщо проаналізувати середню заробітну плату по компанії, то можна сказати, що вона є справедливою та умови оплати праці теж вирізняються своєю конкурентоспроможністю (див. рис. 2.4).

квітень										
30.04	Йосип									
17	% апселів	Ефективність на 1 заказ	К-сть заказів	Апсейли	Маржа апсейлів	Маржа на 1 апс	ЗП	Ставка	Чистий дохід	
6-Малиновський Богдан менеджер (19.02.24) 1144_227	30,55%	42,0	550	168	42737	254	19654	12	23083	
6-Вакалюк Оксана Менеджер (16.06.23) 1041_220	46,87%	41,7	399	187	40310	216	23680	12	16630	
6-Урсу Вікторія Менеджер (20.11.23) 945_237	38,65%	39,8	577	223	48760	219	25769	12	22991	
6-Олег Свіжинський Менеджер (11.04.23) 927_230	47,59%	38,1	498	237	47649	201	28652	12	18997	
6-Стичук Дмитро Менеджер (23.08.23) 1012_234	42,25%	36,5	471	199	39551	199	22363	12	17188	
6-Гуляк Лілія Менеджер (11.01.23) 1028_221	38,31%	34,8	308	118	23358	198	12645	12	10713	
6-Коновалов Дмитро менеджер (06.12.22) 1079_224	40,13%	34,7	466	187	36368	194	20186	12	16182	
6-Телічук Денис Менеджер (24.11.23) 970_236	26,74%	34,0	445	119	27967	235	12819	12	15148	
6-Стичук Петро Менеджер (06.01.23) 1045_235	33,83%	33,9	402	136	27888	205	14259	12	13629	
6-Мороз Назарій Менеджер (23.08.23) 928_229	34,43%	32,3	424	146	28674	196	14962	12	13712	
6-Марич Мар'яна Менеджер (12.03.24) 922_228	26,61%	32,3	453	116	26976	233	12344	12	14632	
6-Романів Світлана Менеджер (22.12.22) 1071_232	32,51%	32,1	566	184	36998	201	18820	12	18178	
6-Литвин Вікторія Менеджер (07.08.22) 982_226	33,41%	32,0	446	149	29464	198	15195	12	14269	
6-Шолудько Марія менеджер (19.04.22) 942_240	35,99%	31,8	628	226	42950	190	22993	12	19957	
6-Пшонік Анастасія менеджер (26.10.22) 976_231	33,33%	30,7	414	138	26491	192	13798	12	12693	
6-Джима Валерія Менеджер (27.03.24) 907 не працює	18,56%	25,9	264	49	11626	237	4798	10	6828	
6-Кореняко Роман Менеджер (27.03.24) 1056_225	16,09%	17,1	285	43	9099	212	4223	10	4876	
Загалом / середнє	34,56%	34,2	7596	2625	546866	208	287158		259708	

Рисунок 2.4 – Приклад результатів команди №6 за квітень

Джерело: оформлено автором на основі внутрішньої документації ФОП Терешко

На рисунку 2.4 зображені результати найефективнішої команди №6 компанії, яка працює під керівництвом Йосипа, за квітень 2024 року. Бачимо, що заробітна плата більшості менеджерів є вищою, ніж середня зарплатня по Україні (Interfax-Ukraine, 2024). Підрахувавши, маємо, що середня заробітна плата по

компанії становить більше 15 000 грн, з врахуванням того, що є певна частка нових менеджерів, які отримують менше в перший місяць роботи.

Проте мінусами є те, що система нарахування зарплатні змінюється досить часто (не завжди у кращу сторону для менеджерів) та є система штрафів. Так як переважна частина менеджерів працює віддалено, то відповідно є певна свобода дій, через яку працівники дозволяють собі неякісно виконувати свою роботу. Тому в інтернет-магазині «BeSimple» прийнято систему штрафів, нарахуванням яких займаються контролери. Система заключається в тому, що кожен менеджер має право допуститися 5 помилок протягом місяця, але 6-та помилка вже буде йому рахуватися -1% від заробітної плати за поточний місяць, відповідно 7-а помилка - це -2%. Перелік помилок, за які передбачений штраф теж є у вільному доступі для менеджерів. Конкретні дискусійні ситуації вирішують особисто з керівником, який може подати оскарження та штраф анулюється.

З моменту заснування компанії існує практика, яка приносить певний вихід із зони комфорту менеджерам, а саме моніторинг робочого дня в Zoom. Наприклад, коли менеджер має низьку ефективність протягом тривалого часу і це не змінюється в кращу сторону, або ж коли керівник має певні сумніви щодо якісного використання робочого часу менеджером, то такий менеджер потрапляє під контроль, тобто працює під запис з показом екрану в конференції в Zoom. У мене був досвід такої роботи з менеджерами, але в ролі наглядача. Відверто кажучи, з фітбеку менеджерів стає зрозуміло, що це приносить дискомфорт і надалі вони вже більш вмотивовані та стараються працювати з усіх сил, щоб не потрапляти в роботу під запис.

Існують також додаткові стимули, такі як програми мотивації, які зазвичай проводяться у кінці року з грошовими винагородами (преміями) та основним призом – Iphone. Так було минулого року, і я на своєму досвіді переконалася в цьому, так як я стала топ-менеджером компанії і отримала премію та основний приз. Кожного місяця можна отримати додаткову премію до зарплати за виконання плану по замовленнях та допродажах. Великою перевагою, що підвищує мотивацію працівників є можливість кар'єрного зросту або ж

переміщення в інший відділ, діяльність якого є більш цікавою для працівника. Можна зробити висновки, що додаткові стимули сприяють підвищенню мотивації працівників і у результаті показників компанії в цілому.

Отже, іноді самої мотивації від заробітної плати мало, враховуючи ще й період кризи та війни в країні, коли моральний стан кожного працівника не є стабільним протягом дня, так само як і стан клієнтів магазину. Тому керівництво вирішило мотивувати та допомагати працівникам за допомогою додаткових стимулів. У цілому система мотивації в інтернет-магазині в умовах кризи спроектована таким чином, щоб підтримувати високий рівень ефективності та моральний дух співробітників, особливо в умовах дистанційної роботи. Враховуючи ці особливі умови, система мотивації ФОП Терешко розроблена з урахуванням наступних аспектів:

1. Дистанційна робота: зважаючи на те, що більшість працівників працюють дистанційно, ключовими елементами для них є гнучкий графік роботи, можливість працювати з будь-якого місця та в будь-яких умовах (з дитиною, у декретній відпустці, поєднувати з навчанням чи іншою роботою), а також висока автономія в роботі. Відсутність потреби у громадському транспорті значно зменшує витрати часу та коштів на дорогу до роботи, що дозволяє працівникам більше часу приділяти роботі або особистим справам, що позитивно впливає на їхню продуктивність та настрій. Також кожен працівник може створити оптимальне для себе робоче місце вдома, що сприяє зосередженості та підвищує комфорт під час роботи.

2. Безкоштовні сеанси з психологом: умови кризи можуть викликати стрес у працівників. Все частіше трапляються випадки негативу від клієнтів, оскільки після невтішних новин, наприклад, напруга в нашому соціумі зростає і кожен справляється з нею власними методами. Трапляються випадки, коли менеджери з малим досвідом сприймають весь негатив від покупців на особистий рахунок і звільняються на наступний день. Саме тому надання можливості безкоштовних сеансів з психологом може значно поліпшити психологічний стан та добробут команди. Важливо, що ця послуга доступна без

обмежень, оскільки кожен працівник може потребувати підтримки у різний час та з різних питань: як особистого характеру, так і робочого. Дана послуга була введена в роботу в червні 2023 року лише для керівників, проте через місяць вона стала доступною абсолютно для кожного працівника. Зараз також нею користуються працівники різних відділів і дуже цінують, що мають таку можливість. На посаді психолога у нашій компанії працює Анна Дудкіна - практикуючий дипломований психолог ТА, КПТ. До речі, у працівників з міста Львів є змогу потрапити на очні сесії з нею, для всіх інших – у форматі Zoom-конференцій.

3. Додаткові вихідні: враховуючи складні умови кризи та можливість дистанційної роботи, надання додаткових вихідних на думку керівництва компанії «BeSimple» може стати додатковим стимулом для працівників. Важко не погодитися з цією думкою, так як це дозволить їм відновити енергію та зосередитися на своєму благополуччі. У період кризи, коли робочі навантаження та стрес можуть зростати, саме додаткові вихідні дають співробітникам можливість відновитися і зосередитися на своєму фізичному та емоційному благополуччі. Це сприяє створенню балансу між роботою та особистим життям, а також мати більше часу на заняття спортом, відпочинок або проведення часу з родиною, що позитивно впливає на загальну продуктивність та задоволеність співробітників. Більше того, додаткові вихідні можуть бути використані для організації спільних заходів, віртуальних зустрічей або інших активностей, які сприяють зміцненню взаємин у команді та підтримці колективного духу. Отже, персонал після кількох днів відпочинку може працювати більш продуктивно та ефективно.

4. Допомога армії: регулярні донати інтернет-магазину «BeSimple» на підтримку Збройних Сил України є показником соціальної відповідальності компанії та теж можуть бути використані як мотиваційний фактор для співробітників, які цінують такі ініціативи. Для багатьох працівників, особливо в умовах кризи, питання патріотизму та підтримки важливих цілей для країни має велику значущість. Досліджувана компанія виявляє підтримку національних

оборонних сил, демонструє свою відданість українському народові, що дійсно є мотивуючим для багатьох працівників. Через донат на ЗСУ співробітники відчують, що їхній внесок в діяльність компанії також спрямований на підтримку важливих справ для держави. Це підвищує самооцінку, мотивацію до ефективної роботи та відчуття цінності. Нижче на рисунку 2.2 можна побачити звіт по донатах, яким Володимир Тарасович прозвітував на початку поточного року про допомогу армії від імені компанії за період за період 01.02.2023-31.12.2023 року.

	D	AL	BP	CW	EC	FJ	GP	HW	JD	KJ	LQ	MW
	Підсумок	Лютий	Бере	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Благодійність	951002	79200	69350	81900	75000	74650	75000	83241	86000	82490	85500	158671

Рисунок 2.5 – Звітність по донатах на ЗСУ від імені компанії

Джерело: оформлено автором на основі внутрішньої документації ФОП Терешко

5. Культура організації: у компанії заведено спілкуватися між собою на «ти», тобто ніхто не звертається один до одного на ім'я та по-батькові. Як на мене, то це цікаве рішення і це сприяє тому, що ніхто не відчуває себе пригніченим через нижчу посаду. Місцеві робітники, що працюють з офісу мають змогу відвідувати корпоративи та збори, тоді як ті, хто працюють дистанційно можуть під'єднуватися лише в режимі відеоконференцій. За командний дух та сприятливу робочу атмосферу відповідають більшою мірою теж керівники, постійно підбадьорюючи правильними словами, мотиваційними відео та протягнутою рукою допомоги. Також часто керівництво проводить опитування щодо задоволеності персоналу роботою, керівниками та колегами, заробітною платнею тощо. Після масових обстрілів якщо є потерпілі, то їм надається потрібна допомога від компанії. Сукупність цих факторів, які утворюють культуру даної компанії теж підсилює вмотивованість працівників продовжувати працювати тут та рекомендувати її своїм друзям чи знайомим

Отже, можна зробити висновки, що інтернет-магазин «Be Simple» є сучасною компанією, що залучає молодих вмотивованих кадрів. Кожен, хто бажає, може отримувати конкурентоспроможну заробітну плату, отримати необхідну підтримку та консультацію, що так необхідна в кризовий період, просунути по кар'єрній драбині на бажану посаду. Ця система мотивації покликана створювати умови для продуктивної та ефективної роботи в умовах кризи, забезпечуючи підтримку для фізичного, психологічного та емоційного благополуччя співробітників.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційних методів в компанії в період кризи

Вищенаведені методи мотивації персоналу, які використовує керівництво компанії, застосовуються на практиці різний проміжок часу. Наприклад, практика додаткових вихідних та нинішня культура організації існують ще з початку заснування компанії. Звісно, оскільки компанія досі їх практикує, то це означає, що ці методи є дієвими і насправді мотивують працівників. Якщо говорити про безкоштовні сеанси з психологом, то вони стали доступними для персоналу з травня 2023 року. Спочатку таку можливість мали лише керівники, але через пару місяців це стало у вільному доступі абсолютно для кожного працівника, тому що від керівництва був повністю позитивний фідбек після сеансів. Основною перевагою цих сеансів є те, що кожен робітник може обговорювати будь-які теми, які можуть стосуватися не лише роботи, а й особистого життя, травми дитинства, нав'язливі думки або проблеми з прийняттям рішень. Психолог допомагає менеджеру знайти вихід із кризових ситуацій (наприклад, конфліктні ситуації в сім'ї, проблеми на роботі, емоційне вигорання). Без професійної допомоги тривалий стрес та емоційні потрясіння можуть призвести до затяжної депресії та проблем зі здоров'ям, вдома, на роботі. Як на мене, це було вдалим рішенням додати в штат компанії психолога, оскільки особисто мені після сеансів набагато простіше концентруватися на роботі. У цьому в першу чергу є вигода також і для компанії, тому що таким чином підвищується й ефективність менеджера.

Дана система мотивації допомагає, перш за все, покращити якість обслуговування в компанії, що в свою чергу зменшує кількість негативних відгуків, підвищує попит на наші товари та збільшує клієнтську базу. По-друге, ці методи допомагають навести порядок в роботі та організувати її таким чином, щоб менеджера відчували себе вільно і водночас під контролем. На даний момент компанія працює по даній системі, як зазначило керівництво, і вона повністю виправдовує свої очікування. Бувають деякі моменти, пов'язані з новими менеджерами, проте це скоріш виняток, так як через орієнтовно 3 місяці працівник повністю адаптується в компанії і система працює ефективно по відношенню до нього теж.

Якщо брати до уваги у відсотковому співвідношенні, то кількість негативу від клієнтів знизився майже на половину, а також суперечностей між співробітниками всередині компанії через це стало теж відчутно менше. В особистому кабінеті Vinotel, доступ до якого має кожен працівник, можна ознайомитися з оцінкою роботи менеджерів від клієнтів. Підтвердженням ефективності системи мотивації компанії може слугувати рисунок 2.6, який показує, що за квітень 2024 року середня оцінка роботи менеджерів від клієнтів складає 4,7, що по 5-бальній шкалі є досить високим показником.

binotel														
Тенденції		Середнє навантаження протягом дня		Продуктивність співробітників			Продуктивність співробітників на шкалі часу			Інформація про вихідні дзвінки				
Всі відділи														
У цифрах														
з 01.04.2024 по 30.04.2024														
	Прийнятих дзвінків / середній час обслуговування	з них телефонували вперше	з них унікальних номерів	Неприйнятних	Усп. здійсн. дзвінків / спроб	з них на унікальні номери	Тривалість та середній час			Feedback оцінка	В статусі			
Всього	25646 00:07	14674	18599	4347	112764 190843	80237	Всього	Вихідних	Вихідних	4.7 2093	Активний	Робота в CRM	Перерва	Неактивний
							6713:22:48 02:55	1543:49:15 03:37	5169:33:33 02:45		55187:32:09	9843:37:25	3909:04:35	112490:59:13

Рисунок 2.6 – Фідбек клієнтів по роботі менеджерів у квітні 2024 року

Джерело: оформлено автором на основі внутрішньої документації ФОП

Терешко

До речі, якщо говорити про рух персоналу, то він є незначним, проте відчутним. Для прикладу, кожного місяця з кожної групи звільняється 1-2 менеджери (зазвичай новенькі), на зміну яким приходять 1-2 нових. Доволі часто, коли команда сформована, розвивається та дивиться в одному з керівників, то випадки звільнень зводяться до нуля. На рисунку 2.7 можна частково ознайомитися з причинами, через які звільнялися менеджери в квітні.

1	Дата	Імя менеджера	Номер групи	Причина чому плануєте звільнитися	Орієнтовна дата звільнення	Дата фактичного звільнення
2	28.04.24	Солониця Дмитро	3	Новенький, звільнився, були постійні проблеми з світлом, переїздить в інше місто, там каже буде нова робота		22.04.24
3	28.04.24	Бардацька Ксенія	3	Новенька, звільнилась, знайшла іншу роботу яку давно хотіла з ставкою.		22.04.24
4	28.04.24	Пипа Роман	3	Звільняється, вигорів, довго працював в групі, хоче спробувати по професії попрацювати та вже знайшов вакансію	30.04.24	
5	28.04.24	Джима Валерія	6	Запропонували роботу по професії (це була мрія дуже її чекала) Обіцяла в разі чогось повернутись	23.04.24	23.04.24
6	29.04.24	Мурило Віталій	11	Демотивація інших, зверхня поведінка, недопустима манера спілкування з іншими	29.04	29.04
7	29.04.24	Паладій Дмитро	7	Мала ЗП в зв'язку з малою к-стю замовлень. Не подобається нестабільність	30.04	30.04

Рисунок 2.7 – Причини звільнень менеджерів

Джерело: оформлено автором на основі внутрішньої документації ФОП Терешко

У цілому до основних факторів впливу на плинність кадрів в компанії можна віднести сприйняття на особистий рахунок негативу від клієнтів, незадоволення заробітною платнею через низьку ефективність або технічні проблеми, переоцінка власних сил та можливостей працювати із дому (недостатня мотивація, посидючість, заважають діти). Отже, підсумовуючи, варто зазначити, що кількість вмотивованих менеджерів значно перевищує кількість бажаючих звільнитися, тому система мотивації є доволі ефективною.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФОП ТЕРЕШКО

3.1. Розроблення рекомендацій щодо поліпшення існуючої системи мотивації

Під час проходження практики аналізуючи систему мотивації ФОП Терешко, було зроблено висновок, що дана система зі своїми методами мотивування є доволі ефективною для більшості працівників компанії. Однак удосконалення процесу мотивації для даної компанії є важливою задачею, оскільки забезпечення високого рівня мотивації є ключем до продуктивності і задоволеності як офісних працівників, так і у віддаленому режимі.

На мою думку, для удосконалення процесу мотивації в компанії варто:

1. Розробити гнучкі графіки роботи для всіх бажаючих: один з ключових елементів мотивації, особливо для дистанційних працівників, полягає у можливості самостійно обирати гнучкий графік роботи. Це означає, що працівники мають змогу розпланувати свій робочий день з урахуванням особистих потреб і обставин. Наприклад, вони можуть працювати в найбільш продуктивні години для себе або обирати розподіл робочих годин на декілька періодів протягом дня. Наразі така функція існує в компанії, але з попереднім узгодженням з керівництвом і не на постійній основі.

2. Забезпечення доступу до розвитку і навчання: працівникам компанії було б корисно мати можливість розвиватися професійно в сфері продаж, психології та комунікацій з людьми. Хорошою ідеєю міг би бути безкоштовний доступ до онлайн-курсів, вебінарів, тренінгів або інших форм навчання на актуальні теми, які допомагають працівникам покращувати свої навички та здобувати нові знання. Оскільки працівники компанії молоді, то більшості з них точно було б цікаво розвиватися з даній сфері для подальшого підвищення по кар'єрній драбині.

3. Визнання та нагороди за досягнення: система мотивації компанії включає в себе додаткові грошові стимули, але нагородження переможців проходить без значного визнання, а лише в текстовому форматі в чаті «Важливі». Впровадження традиції збиратися в Zoom усією компанією на кілька хвилин для нагородження або відзначення досягнень та вкладу працівників у загальний успіх компанії може стати ефективним способом мотивування працівників.

4. Підтримка фізичного та емоційного здоров'я: компанія вже забезпечила працівників безлімітним та безкоштовним доступом до кваліфікованого психолога, але було б ще ефективніше надати можливість зустрічей з іншими фахівцями, діяльність яких може покращити загальний стан працівника. Це може бути тренер, нутріціолог та інші фахівці, які можуть надати підтримку та допомогу в такий складний для кожного час. Допомога може надаватися шляхом безкоштовних консультацій по харчуванню, фітнес-програм або підтримки для збереження фізичного та емоційного здоров'я працівників.

5. Скасування ранжування та встановлення показників відсіювання: директор компанії неодноразово повторював, що він наслідує досвід та принципи роботи американської компанії Amazon, тому ця рекомендація вже частково реалізовується в компанії. Суть полягає в тому, що після опублікованої статті з критикою щодо корпоративної культури Amazon було скасовано практику ранжування працівників у групі за продуктивністю та встановлення цільових показників скорочення штату для кожної команди (*Forbes.ua, 2024*). Менеджерам більше не потрібно було нескінченно сперечатися про те, кого звільняти. Працівники, навіть новобранці, отримали можливість змінювати напрямок своєї роботи за власним бажанням і дистанціюватися від поганих наставників. У результаті керівники почали ставитися до працівників з більшою повагою. Аналогічно в компанії «Be Simple» на даний момент нові менеджера можуть без проблем змінити свій напрям роботи або ж керівника та команду і при тому залишитися в компанії. Проте як показав досвід американської компанії, що практика скасування ранжування працівників допомогла підвищити мотивацію 90% співробітників і компанія таким чином змогла підвищити продажі на 69% за

рік. Цей результат вражає, тому на мою думку, було б доречно відійти від системи ранжування працівників кожної команди за % допродажів чи ефективність (у нашому випадку це аналітика команди, яку кожного дня оновлюють керівники), оскільки це може диморалити менеджера. Натомість ці результати можна подавати у вигляді такої ж самої таблиці, але ранжувати за прізвищем, наприклад, або за тривалістю роботи в компанії. Це буде сприйматися більш нейтрально, але варто також ввести мінімальні показники, перейшовши які менеджера автоматично звільняють. Таким чином буде розуміння і мотивація працювати над собою та покращувати в першу чергу свою ефективність. Наразі в компанії теж існує певний мінімальний поріг, і якщо показники менеджера є нижчими, то він може бути кандидатом на звільнення, але остаточне рішення приймається керівництвом з врахуванням ряду факторів.

Вищенаведений перелік заходів спрямований на підвищення продуктивності та мотивації працівників інтернет-магазину, забезпечення їхнього комфорту та підтримки в умовах кризи. Це є важливим фактором для збереження ефективності роботи і підтримки добробуту співробітників компанії у складних умовах (*European Business Association*). Впровадження даних заходів допоможуть підвищити рівень вмотивованості кожного працівника, а також як наслідок збільшити відсоток ефективності кожного працівника і чистий дохід компанії.

3.2. Оцінювання результативності запропонованих заходів

Для оцінювання економічної ефективності заходів, запропонованих вище, визначимо доходи і витрати за цими заходами щодо поліпшення мотивації ФОП Терешко. Розглянемо таблицю 3.1 на с. 34 та проаналізуємо витрати по запропонованим заходам.

На підставі даних таблиці 3.1 бачимо, що більшість запропонованих заходів не вимагають жодних витрат для їх реалізації. Загальна сума витрат становить 476 000 грн. Більшу частину складають витрати на розвиток та

навчання персоналу і вони розраховувалися таким чином, якщо 1 місяць проходження курсів вартує 7000 грн і до цих курсів бажатиме долучитися орієнтовно 50 менеджерів.

Таблиця 3.1 - Витрати по запропонованим заходам

Захід	Види витрат	Сума, грн	Структура, %
Розробка гнучких графіків	-	-	-
Доступ до навчання та розвитку	Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	350 000	73,5
Визнання та нагороди за досягнення	-	-	-
Підтримка здоров'я	Витрати на емоційне та фізичне здоров'я працівників	126 000	26,5
Скасування ранжування	-	-	-
Разом		476 000	100

Джерело: оформлено автором на основі власних розробок

У таблиці 3.2 розглянемо приблизну оцінку економічного доходу для компанії від запропонованих заходів.

Таблиця 3.2 - Доходи від запропонованих заходів

Захід	Види доходів	Сума, грн	Структура, %
Розробка гнучких графіків	Скорочення плинності кадрів і зниження витрат на відбір кадрів на 30%	$26\ 000 * 0,3 / 100\% = 7\ 800$	2
Доступ до навчання та розвитку	Зростання ефективності менеджера на 7%	$15\ 000 * 0,07 * 50 / 100\% = 52\ 500$	13,5
Визнання та нагороди за досягнення	Зростання чистого прибутку на 8%	$15\ 000 * 0,08 * 100 / 100\% = 120\ 000$	30,7
Підтримка здоров'я	Зростання ефективності менеджера на 9%	$15\ 000 * 0,09 * 100 / 100\% = 135\ 000$	34,6
Скасування ранжування	Зростання чистого прибутку на 5%	$15\ 000 * 0,05 * 100 / 100\% = 75\ 000$	19,2
Разом		390 300	100

Джерело: оформлено автором на основі власних розробок

З таблиці 3.2 бачимо, що доходи по запропонованим заходам після їх впровадження складуть орієнтовно 390 300 грн. Майже третину основного доходу підприємство отримає від заходів, спрямованих на підтримку здоров'я працівників. Для розрахунку бралася до уваги середня цифра чистого доходу, який приносить менеджер компанії за місяць, і відповідно середня кількість менеджерів, які бажатимуть скористатися послугами фахівців, тобто 100 співробітників.

У таблиці 3.3 визначимо економічний ефект і ефективність пропонованих заходів.

Таблиця 3.3 - Економічний ефект і ефективність пропонованих заходів

Захід	Доходи, грн	Витрати, грн	Ефект, грн	Ефективність, %
Розробка гнучких графіків	7 800	-	7 800	100
Доступ до навчання та розвитку	52 500	350 000	-297 500	-15
Визнання та нагороди за досягнення	120 000	-	120 000	100
Підтримка здоров'я	135 000	126 000	9 000	7,14
Скасування ранжування	75 000	-	75 000	100
Разом	390 300	476 000	-85 700	

Джерело: оформлено автором на основі власних розробок

Проаналізувавши дану таблицю, проведені розрахунки показали, що витрати значно перевищують доходи, однак варто врахувати той факт, що розрахунки наведено на перший місяць, тобто цілком вірогідно, що дана сума має окупити себе вже на другий місяць впровадження і надалі буде приносити компанії значний щомісячний дохід. Наприклад, якщо взяти захід спрямований на доступ до навчання, то дані курси підвищення кваліфікації менеджер пройде

за місяць, компанія витратить кошти один раз, але знання будуть збережені на довгий період часу і будуть приносити компанії та менеджеру прибуток в майбутньому. Однак це не стосується заходів по підтримці здоров'я, оскільки щомісячно варто буде оплачувати роботу фахівців, але в перспективі це позитивно вплине на внутрішній стан менеджерів і потреб в сеансах з такими фахівцями буде менше, а відповідно і витрат теж. У цілому, на третій місяць впровадження даних заходів, компанія отримає прибуток орієнтовно: $390\ 300 - 85\ 700 - 126\ 000 = 178\ 600$ грн.

Отже, можна зробити висновки, що запропоновані заходи є ефективними, але не від усіх варто очікувати прибуток в перший місяць реалізації. Велику частину доходу можуть принести заходи, на впровадження яких взагалі не треба грошових коштів, тому ймовірно саме з них варто почати компанії удосконалювати свою систему мотивації.

3.3. Перспективи розвитку компанії за умови вдосконалення системи мотивації

Враховуючи вищезгадані рекомендації щодо поліпшення системи мотивації ФОП Терешко, то починаючи з другого місяця дії удосконаленої системи мотивації, компанії буде отримувати відчутний дохід. Деякі методи спрямовані безпосередньо на підвищення продуктивності працівника і в результаті – отриманні чистого доходу. Додаткові кошти дають змогу відкрити нові можливості для компанії та перейти на наступний рівень. Отож основними перспективами розвитку для компанії є:

- підвищення продуктивності праці – це, у свою чергу, веде до зростання загальної ефективності компанії;
- зменшення плинності кадрів - задоволені та мотивовані працівники рідше шукають нові можливості за межами компанії, що знижує витрати на рекрутинг та навчання нових співробітників;

- підвищення рівня обслуговування клієнтів - задоволені та мотивовані працівники здатні надавати кращий сервіс, що призводить до збільшення рівня задоволеності клієнтів, формування лояльної клієнтської бази та покращення репутації компанії на ринку;

- зміцнення конкурентоспроможності - компанія зможе приваблювати та утримувати кращих фахівців, оперативніше реагувати на ринкові зміни (*Genius.Space*);

- підвищення фінансових показників – надасть змогу розвиватися, а саме розширювати асортимент продукції, покращувати її якість, забезпечити швидше виконання замовлення, підняти заробітну плату працівникам або ж збільшити допомогу ЗСУ.

Отже, можна зробити висновки, що удосконалена система мотивації відкриє широкі перспективи для компанії, посприє її стабільному розвитку, інноваційності та конкурентоспроможності на ринку.

ВИСНОВКИ

Отже, в процесі виконання кваліфікаційної роботи було висвітлено сутність та важливість мотивації персоналу, виявлено основні виклики, з якими стикається керівництво у процесі мотивації працівників, досліджено специфіку мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вдалося охарактеризувати ФОП Терешко В.Т. та проаналізувати систему мотивації та стимулювання працівників ФОП Терешко та її ефективність в умовах кризи. Крім того, розроблено рекомендації щодо поліпшення існуючої системи мотивації компанії, визначено їх результативність та перспективи розвитку компанії за умови вдосконалення системи мотивації.

Мотивація є надзвичайно важливою складовою загальної системи управління організацією, тому що від цього безпосередньо залежить її ефективність. Використання різних індивідуальних і колективних підходів до мотивації та самомотивації сприяє ефективному функціонуванню організації. Однак лише вдале поєднання всіх підходів та їх підбір індивідуально до кожного працівника може вивести організацію на якісно новий рівень та дійсно підвищити вмотивованість працівників до роботи. Нині українським компаніям необхідно не лише адаптуватися до нових викликів у відповідних умовах, але й враховувати вплив негативних факторів, що впливають на мотивацію працівників.

ФОП Терешко (інтернет-магазин «Be Simple») - один із провідних магазинів у своїй галузі на «Prom.ua», який займається роздрібною торгівлею, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет. Організаційна структура компанії є лінійною, тобто кожний підлеглий має лише одного керівника, який виконує всі функції адміністративного характеру у відповідному підрозділі, а підлеглий в свою чергу звітує і отримує вказівки щодо подальшої роботи.

Основними аспектами системи мотивації ФОП Терешко є можливість дистанційної роботи, безкоштовні сеанси з психологом, додаткові вихідні,

здійснення регулярних донатів на підтримку армії та культура організації у цілому. Дана система мотивації допомагає покращити якість обслуговування в компанії, навести порядок в роботі та організувати її таким чином, щоб менеджера відчували себе вільно і водночас під контролем. Ця система мотивації покликана створювати умови для продуктивної та ефективної роботи в умовах кризи, забезпечуючи підтримку для фізичного, психологічного та емоційного благополуччя співробітників.

Для удосконалення процесу мотивації в компанії варто розробити гнучкі графіки роботи для всіх бажаючих, забезпечити доступ до розвитку і навчання працівників, підвищити визнання та зацентрувати більшу увагу на нагородженні менеджерів за певні досягнення, підтримувати фізичного та емоційного здоров'я за допомогою зустрічей з іншими фахівцями, діяльність яких може покращити загальний стан працівника, скасувати ранжування та встановлення показників відсіювання, слідуючи прикладу Amazon. Впровадження даних заходів допоможуть підвищити рівень вмотивованості кожного працівника, а також як наслідок збільшити відсоток ефективності кожного працівника і чистий дохід компанії, починаючи з другого місяця впровадження. Основними перспективами розвитку для компанії після впровадження вищенаведених рекомендацій є підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення рівня обслуговування, зміцнення конкурентоспроможності, підвищення фінансових показників. Удосконалена система мотивації відкриє широкі перспективи для компанії, посприє її стабільному розвитку, конкурентоспроможності на ринку.

Підсумовуючи, варто зазначити, що підтримка мотивації та морального духу персоналу є критично важливою для збереження ефективності роботи команди та підтримки психологічного комфорту працівників в умовах кризи. Саме тому важливо розробити ефективну систему мотивації в організації для підтримки продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення корпоративної культури та збереження конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пустовіт О., Басюк Є. (2021). Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 3(76), 47 - 63. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-3-47-63>
2. Мотивація персоналу: управління якістю праці | Агрокебети. (б. д.). НОВИНИ - "АГРОКЕБЕТИ". <https://blog.agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakisty-pratsi>
3. Ігнатюк, В., & Туніна, Г. (2023). Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 75–83. <https://isg-journal.com/isjmef/>
4. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. (б. д.). НОВИНИ - "АГРОКЕБЕТИ". <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>
5. Розробка системи мотивації персоналу підприємства. (б. д.). Електронний архів КНУТД: Головна сторінка. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9951/1/OIP2017_P357-363.pdf
6. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі – Вісник Хмельницького національного університету. (б. д.). <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=17325>
7. Мотивація персоналу: Додайте бізнесу ефективності. (б. д.). Освітній хаб міста Києва. <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>
8. Проблеми мотивації персоналу та шляхи їх вирішення| Наукові конференції. (б. д.). Грудень | Наукові конференції. <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3159>

9. *Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану.* (б. д.). DSpace Repository :: Electronic Kyiv-Mohyla Academy Institutional Repository. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>
10. *Піраміда Абрагама Маслоу: Аналіз Теорії Ієрархії Потреб.* (б. д.). Gas for Mind. <https://www.gasformind.com/piramida-potreb-maslou/>
11. Серєда, О., & Швець, Н. (2023). Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.* http://www.lsej.org.ua/11_2023/53.pdf
12. Терешко Володимир Тарасович. (б. д.). YouControl.com.ua. <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=29517500>
13. "BeSimple" - контакти, товари, послуги, ціни. (б. д.). "BeSimple" - контакти, товари, послуги, ціни. <https://besimple.com.ua/ua/>
14. Interfax-Ukraine. (2024, 8 березня). *Середня зарплата в Україні в лютому збільшилася на 500 грн.* Інтерфакс-Україна. <https://interfax.com.ua/news/economic/972275.html>
15. *Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи.* (б. д.). Школа бізнесу. <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
16. *Різновиди мотивації персоналу.* (б. д.). Кадровик. <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>
17. *Розробка систем мотивації.* (б. д.). osoba.ua. <https://www.osoba.ua/services/hr-design/razrobotka-sistem-motivacii/>
18. Крушельницька, О. (2020). *Управління персоналом.* Київ: Кондор.
19. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. (2022) *Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості.* Одеса: Одеський національний технологічний університет.

20. *Замість звільнень найслабших – звіти про суперсили колег. Amazon відмовилася від жорсткої корпоративної культури і замінила її турботою. Як це спрацювало – уривок із книги «Amazon без меж» Бреда Стоуна — Forbes.ua.* (2024, 10 лютого). Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. <https://forbes.ua/lifestyle/zamist-zvilnen-nayslabshikh-zviti-pro-supersili-koleg-amazon-vidmovilasya-vid-zhorstkoi-korporativnoi-kulturi-i-zaminila-ii-turbotoyu-yak-tse-spratsyuvalo-v-urivku-iz-knigi-amazon-bez-mezh-breda-stoun-10022024-19117>

21. Власенко, О., & Чарикова, Ю. (2017). Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (17), 224–229. <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3110-vlasenko-o-s-charikova-yu-v-motivatsiya-personalu-v-umovakh-krizi>

22. *Мотивація персоналу в умовах кризи.* (б. д.). VIP HR. <https://viphr.com.ua/ua/blogg/motivacziya-personalu-v-umovakh-krizi/>

23. *Вплив пандемії Covid 19 та карантину на професійну діяльність - European Business Association.* (б. д.). European Business Association. <https://eba.com.ua/vplyv-pandemiyi-covid-19-ta-karantynu-na-profesijnu-diyalnist/>

24. Козак, К., Корсікова, Н., & Петренко, Ю. (2022). Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*, 14(4), 26–34.

25. *Як мотивувати працівника в умовах війни - European Business Association.* (б. д.). European Business Association. <https://eba.com.ua/yak-motyuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>

26. *Удосконалення системи мотивації персоналу організації = ukrlogos.online.* (б. д.). Economics. <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>

27. Янковська, В., Талдаєв, В. (2021) Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*, 53, 115–119.

28. Кривошеєва, В., & Васюренко, Л. (2020). Мотивуюча компонента за дистанційної форми зайнятості персоналу. *Економіка та управління АПК*, (1), 93–

100. https://www.researchgate.net/publication/343004761_Motivating_component_in_the_remote_form_of_employment_of_the_staff/fulltext/5f13e056a6fdcc3ed7153fa4/Motivating-component-in-the-remote-form-of-employment-of-the-staff.pdf

29. *Віддалена робота (ремоут-робота): Як зберігати фокус та мотивацію - genius.space.* (б. д.). Genius.Space. <https://genius.space/lab/viddalena-robota-remout-robota-yak-zberigati-fokus-ta-motivatsiyu/>

30. *Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: Чек-лист | LMS Collaborator.* (б. д.). LMS Collaborator. <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/>