Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Одеська політехніка»

Навчально-науковий інститут публічної служби та управління

Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій

Гіжиця Дар‘я Степанівна,

здобувачка групи ВМ-191

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

Удосконалення системи мотивації на підприємствах у воєнний період

Спеціальність:

073 Менеджмент

Освітня програма:

Менеджмент

Керівник:

Яцкевич Інна Володимирівна,

д.е.н., професор

Одеса – 2023

|  |  |
| --- | --- |
| Міністерство освіти і науки України | |
| Національний університет «Одеська політехніка»  Навчально-науковий інститут публічної служби та управління  Кафедра менеджменту, фінансів і бізнес-технологій | |
|  | |
|  | |
| Рівень вищої освіти перший (бакалаврський) | |
| Спеціальність 073 Менеджмент | |
| Освітня програма | Менеджмент |

|  |  |
| --- | --- |
|  | ЗАТВЕРДЖУЮ |
| Завідувач кафедри |
|  |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Красностанова Н.Е. |
| \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р. |

|  |
| --- |
| **ЗАВДАННЯ** |
| **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** |

|  |
| --- |
| Гіжиця Дар‘я Степанівна |

|  |  |
| --- | --- |
| Тема роботи: | Удосконалення системи мотивації на підприємствах у воєнний період |

|  |  |
| --- | --- |
| Керівник роботи: | Яцкевич Інна Володимирівна, доктор економічних наук, професор |
| затверджені наказом ректора від 04 квітня 2023 р. № 222-в  2. Зміст роботи:   |  | | --- | | Розділ 1. Теоретичні засади, місце в системі управління персоналом мотиваційний процес. | | 1.1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності. | | 1.2. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення. | | 1.3. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг. | | 1.4. Тенденції та досвіт мотивації персоналу у воєнний період. | | Розділ 2. Організація мотивації персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр». | | 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Універсальний дата центр». | | 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Універсальний дата центр». | | 2.3. Дослідження системи управління та мотивації персоналу  на ТОВ «УДЦ». | | Розділ 3. Удосконалення системи мотивації на підприємстві у воєнний період . | | 3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на ТОВ «Універсальний дата центр». | | 3.2. Рекомендації з формування та удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника на ТОВ «УДЦ». | | 3.3. Основні шляхи формування ефективної мотивації у воєнний період. | | |
| 3. Перелік ілюстративного матеріалу: таблиця 1.1.«Класифікація потреб»; рис. 1.1. «Модель мотивації через потреби»; таблиця 1.2. «Класифікація мотивів»; таблиця 1.3. «Класифікація стимулів»; рис. 1.2. «Модель трудової поведінки»; рис. 1.3. «Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності»; таблиця 1.4. «Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності у працівника»; срис. 2.1. «Схематичне зображення структури власності надавача фінансових послуг станом на 01.01.2022 року»; таблиця 2.1. «Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.»; таблиця 2.2. «Динаміка зміни основних економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.»; рис. 2.1. «Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» за 2017 – 2021 рр., тис. грн.»; таблиця 2.3. «Основні структурі елементи звіту про фінансовий стан ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.»; таблиця 2.4. «Динаміка зміни основних структурних елементів звіту про фінансовий стан ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.»; рис. 2.2. «Динаміка зміни основних показників балансу ТОВ «УДЦ» за 2017 – 2020 рр., тис.грн.»; таблиця 2.5. «Матриця SWOT–аналізу»; таблиця 2.6. «Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив ТОВ «УДЦ»»; таблиця 2.7. «Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ТОВ «УДЦ»»; таблиця 2.8. «Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління»; таблиця 2.9. «Структура персоналу ТОВ «УДЦ» за 2019 – 2021 рр.»; таблиця 2.10. «Склад персоналу ТОВ «УДЦ» за віком, 2021 році»; таблиця 2.11. «Розподіл персоналу ТОВ «УДЦ» за гендерною ознакою, 2021 рік»; рис.2.3. «Рух кадрів колл–центру за 2020 – 2021 роки»; таблиця 3.1. «Пропозиції по вдосконаленню системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «УДЦ»»; таблиця 3.2. «Принципи ефективного управління мотивацією персоналу на ТОВ «УДЦ»»; рис. 3.1. «Етапи формування та удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника на ТОВ «УДЦ»»; рис. 3.2. «Рекомендації керівникам підрозділів ТОВ «УДЦ» щодо «програми мінімум» у воєнний період». | |

4. Дата видачі завдання: 14 березня 2023 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання | Примітка |
|  | Обґрунтування актуальність теми кваліфікаційної роботи. Опарювання наукових та нормативно-правових джерел | 14.03.23 - 19.03.23 |  |
|  | Визначення мети і завдань та об’єкту і предмету дослідження. Обґрунтування методів дослідження | 20.03.23 - 25.03.23 |  |
|  | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 26.03.23 - 06.04.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо першого розділу та підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 07.04.23 - 19.04.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо другого розділу та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи та надання його керівнику | 20.04.23 - 01.05.23 |  |
|  | Врахування зауважень та рекомендацій керівника щодо третього розділу та підготовка висновків до розділів і загальних висновків | 02.05.23 - 14.05.23 |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи керівнику для подальшого проходження контролю та перевірки на академічну доброчесність | 15.05.23 |  |
|  | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру | 19.05.23 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Здобувач вищої освіти** |  | Гіжиця Д. С. |
|  |  |  |
| **Керівник роботи** |  | Яцкевич І.В. |

**АНОТАЦІЯ**

Гижиця Д.С. Удосконалення системи мотивації на підприємствах у воєнний період. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Національний університет «Одеська політехніка», Одеса, 2023.

У першому розділі «Теоретичні засади, місце в системі управління персоналом мотиваційний процес» досліджено потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності; розглянуто мотивація персоналу, мотиваційний процес та особливості управління персоналом; визначено тенденції та досвіт мотивації персоналу у воєнний період.

У другому розділі «Організація мотивації персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр»» дана характеристика ТОВ «Універсальний дата центр»; здійснено аналіз діяльності ТОВ «Універсальний дата центр» та система мотивації.

У третьому розділі «Удосконалення системи мотивації на підприємстві у воєнний період» у воєнний період» запропоновано пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на ТОВ «Універсальний дата центр»; розроблено рекомендації з формування та удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника в компанії; визначено основні шляхи формування ефективної мотивації у воєнний період.

Ключові слова: ключові слова: воєнний період, мотивація, мотиваційний процес, організаційна структура, персонал, управління.

**ANNOTATION**

Gizhitsia D.S. Improvement of the motivation system at enterprises in the war period. - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the degree of higher education "Bachelor" in specialty 073 "Management". - Odesa Polytechnic National University, Odesa, 2023.

In the first chapter "Theoretical principles, the place of the motivational process in the personnel management system" the needs as a basic category of work motivation are studied; staff motivation, motivational process and features of personnel management are considered; trends and knowledge of personnel motivation in the wartime period are determined.

In the second chapter "Organization of staff motivation at Universal Data Center" LLC, the characteristics of "Universal Data Center" LLC are given; the analysis of the activities of Universal Data Center LLC and the motivation system was carried out.

In the third section, "Improving the motivation system at the enterprise during the wartime period" during the wartime period, proposals are offered to improve the motivation system at the Universal Data Center LLC; recommendations on the formation and improvement of the mechanism of socio-economic motivation of the employee in the company were developed; the main ways of forming effective motivation during the war period are defined.

Keywords: keywords: wartime, motivation, motivational process, organizational structure, personnel, management.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП ............................................................................................................... | 7 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС................................................ | 11 |
| 1.1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності........... | 11 |
| 1.2. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення.................................................................................. | 23 |
| 1.3. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг............................................................................ | 35 |
| 1.4. Тенденції та досвіт мотивації персоналу у воєнний період............. | 43 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА  ТОВ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДАТА ЦЕНТР»............................................................ | 52 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Універсальний дата центр»......... | 52 |
| 2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Універсальний дата центр».................... | 59 |
| 2.3. Аналіз системи управління та мотивації персоналу  на ТОВ «УДЦ»....................................................................................... | 69 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД ........................................................... | 85 |
| 3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на  ТОВ «Універсальний дата центр».............................................................. | 85 |
| 3.2. Рекомендації з формування та удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника на ТОВ «УДЦ».............. | 89 |
| 3.3. Основні шляхи формування ефективної мотивації у воєнний період...................................................................................................... | 93 |
| ВИСНОВКИ ..................................................................................................... | 101 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ......................................................... | 106 |
| ДОДАТКИ ......................................................................................................... | 113 |

**ВСТУП**

*Актуальність теми.* У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація праці персоналу є ключовим засобом забезпечення мобілізації кадрового потенціалу, а так само оптимальне використання ресурсів. Основною метою процесу мотивації є отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє збільшити загальну ефективність і прибутковість діяльності підприємства. Постійні зміни в економічній і політичній сферах нашої держави, в той же час створюють великий потенціал і серйозні загрози для кожної особистості і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, тільки лиш дієвий мотиваційний механізм , що відповідає сучасним умовам і є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів. Розробка і впровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і ціни. в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Також, це дозволяє вийти підприємству на економічно новий рівень розвитку і реалізувати свої можливості на вищому рівні. Найголовніше, використання ефективної мотиваційної моделі на підприємстві свідчить про уважне і дбайливе ставлення керівництва до власних працівників, до їх матеріального і соціального становища. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається на один перед належним ставленням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантований, якщо є зацікавленість його працівників в підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого творчого потенціалу. Комплексне дослідження основних напрямків мотивації праці, огляд основних методичних підходів та розробка на основі проведеного дослідження практичних шляхів вдосконалення мотивації праці в системі управління підприємством.

Дослідженню проблем мотивації персоналу в теоретичному і практичному аспектах присвячені роботи відомих вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема,  
 A. Маслоу, Ф. Геруберга, JI Портера, С. Бандура, Д. Богині, М. Генкша,   
Г. Дмитренко, B. Жигалова, С. Занюка, А. Кибанова, А. Колот,   
М. Мартиненко, В. Никифоренко, В. Онікієнко, М. Самікіноі, В. Шинкаренко та ін.

*Мета і завдання дослідження.*Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації на підприємствах у воєнний період.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі були поставлені наступні завдання:

* дослідити теоретичні засади, місце в системі управління персоналом мотиваційний процес;
* визначити основні положення з мотивації персоналу та мотиваційного процесу;
* дослідити тенденції та досвіт мотивації персоналу у воєнний період;
* навести загальну характеристику діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»;
* провести аналіз діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»;
* дослідити систему управління та мотивації персоналу   
  на ТОВ «УДЦ»;
* запропонувати пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на ТОВ «Універсальний дата центр»;
* розробити рекомендації з формування та удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника на ТОВ «УДЦ»;
* систематизувати шляхи формування ефективної мотивації у воєнний період.

*Об’єкт дослідження* ***-*** процес мотивації працівників підприємствах у воєнний період.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних,методичних тапрактичних підходів щодо ефективного управління діяльністю підприємства у воєнний період за допомогою мотиваційного аспекту.

*Методи досліджень.* Методологічну основу дослідження складають об’єктивні закони економіки, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем мотивації працівників підприємствах у воєнний період. У процесі дослідження застосовувалися різні методи, а саме: структурно–системний метод використовується при дослідженні теоретико–методичних засад дослідження; історико–хронологічний метод використовується для діяльності підприємства; для отримання аналітичної інформації використовувались дані бухгалтерської звітності підприємства, статистична звітність та внутрішня звітність; для аналізу доцільності введення запропонованих заходів вдосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу та розрахунку економічного ефекту заходів, використовувався статистичний аналіз показників діяльності підприємства та прогнозування; графічний метод застосовується для наочності отриманих результатів при дослідженні тощо.

Інформаційну базу дослідження: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали діяльності ТОВ «Універсальний дата центр», нормативні документи та аналітичні огляди, дані [Державної служби статистики](https://www.ukrstat.gov.ua/)  України, законодавчі акти, монографічні дослідження, періодична література з предмету дослідження.

*Теоретичне та практичне значення отриманих результатів.* Теоретичне значення одержаних результатів полягає у формуванні авторського погляду щодо теоретичних аспектів мотивації, які вказують на пошуку вирішення зазначених у кваліфікаційній роботі завдання.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення кваліфікаційної роботи можуть бути використані при удосконаленні системи мотивації на ТОВ «Універсальний дата центр» у воєнний період.

Одержані результати можуть бути використані підприємствами у теорії і практиці з підвищення мотивації персоналу підприємства у воєнний період.

*Апробація результатів роботи.* Деяки положення і результати кваліфікаційної роботи апробовані автором у доповіді на XXIV Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології» (27.04.2023 р.), Одеса, Україна.

*Публікації.* Окремі положення кваліфікаційної робити знайшли своє відображення у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції.

*Опис структури роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки. Загальний обсяг роботи складає 112 сторінок. Список використаних джерел містить 65 найменувань. У роботі вміщено 8 рисунків та 21 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 3 додатках.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, МІСЦЕ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МОТИВАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС**

**1.1. Потреби як базова категорія мотивації трудової діяльності**

Під час опрацювання теоретичних і прикладних аспектів мотивації необхідно зосередитися на чинниках, які змушують людину діяти та активізувати свої дії. До таких чинників насамперед належать потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Вивчення складних теоретичних і прикладних проблем мотивації персоналу починається з розгляду категорії «потреби». Будь-яка діяльність людини зумовлена потребами. У людині поєднуються біологічна і соціальна основи. Вона є відносно автономною, незалежною, високоорганізованою, саморозвивається й відчуває необхідність у постійному задоволенні потреб.

Характер походження потреб складний, але в їх підґрунті - дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, оскільки людина, як і кожна жива істота, потребує певних умов і засобів існування. Друга є наслідком суспільних умов.

Потреба - відчуття нестачі чогось, необхідність у чомусь, що є бажаним для підтримання життєдіяльності людини, розвитку організму, особистості, соціальної групи. Потреби є джерелом трудової активності людини, що спрямована на їх задоволення. Незадоволені потреби спричиняють фізіологічний, психологічний або соціальний дискомфорт.

Потреби посідають чільне місце в мотиваційному механізмі працівників. Це пов’язано насамперед з тим, що потреби спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Для того щоб задовольнити свої потреби, людина вибирає певний напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції є одним зі способів такої поведінки.

Одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб український учений М. Туган-Барановський. Він виокремив п’ять груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти і потреби, альтруїстичні та потреби, що не ґрунтуються на практичних інтересах.

Узагальнену класифікацію потреб наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Класифікація потреб

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Види потреб |
| Природа виникнення | Первинні - фізіологічні, природжені (потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо)  Вторинні - психологічні, усвідомлені з досвідом (потреби в успіху, повазі й т. ін.) |
| Суб’єкт вияву | Особисті - виникають і розвиваються у процесі життєдіяльності людини Групові - виникають і розвиваються у процесі функціонування групи Суспільні - визначаються необхідністю функціонування і розвитку суспільства |
| Кількісна визначеність і можливості задоволення | Абсолютні - мають абстрактний характер, їх не можна задовольнити наявними благами і послугами  Дійсні - мають конкретний характер, спрямовані на конкретні блага і послуги, але не пов’язані з платоспроможністю споживачів  Платоспроможні - визначаються відповідними можливостями споживачів |
| Ступінь задоволення | Задоволені за допомогою наявних благ і послуг  Частково задоволені - задоволені лише частково, розмір чи набір благ не відповідає очікуваному  Не задоволені за допомогою наявних благ і послуг |
| Характер, причина виникнення | Матеріальні - прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя  Трудові - пов’язані зі змістом роботи, умовами, режимом праці  Статусні - прагнення людини обійняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, здобути авторитет, повагу в колег  Творчі - прагнення виконувати нестандартні завдання, брати участь в інноваційних проєктах  Соціально-психологічні - прагнення до хороших взаємовідносин з керівниками, колегами, працювати в атмосфері довіри та допомоги  Духовні, культурні - прагнення користуватися продуктами культури, зокрема духовної; залежать від виховання, звичаїв і традицій |
| Ступінь усвідомлення | Усвідомлені - людина знає, чого їй бракує  Неусвідомлені - людина лише відчуває неспокій, брак чогось, але не знає чого саме |
| Ступінь залежності/еластичності від різних чинників, як-от віку, статі, професії тощо | Незалежні/нееластичні від різних чинників - притаманні всім людям Залежні/еластичні - притаманні окремим представникам різних вікових, статевих, професійних та інших груп |

У різних працівників можуть домінувати різні потреби. Вони можуть не тільки змінюватися з часом, а й розвиватися. У разі задоволення одних потреб виникають інші.

Пріоритетність потреб залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Зовнішніми є соціальні, побутові, економічні, політичні, географічні чинники. До внутрішніх чинників, які впливають на пріоритетність потреб, належать виховання людини, компетентність, психологічні характеристики, соціальний статус, ціннісні орієнтації, досягнення та поразки, що були протягом життєвого досвіду.

Залежно від пріоритетності можна виокремити три рівні потреб працівника:

* домінантні потреби;
* другорядні потреби;
* потреби фонового рівня.

Домінантні потреби - основні, найбільш значущі та пріоритетні. Домінантні потреби характеризують блага, що їх неодмінно хоче одержати працівник; це те, що понад усе йому потрібне в житті й трудовій діяльності. Скажімо, пріоритетною може бути потреба самореалізуватись у цікавій, творчій роботі. Така потреба може домінувати протягом тривалого періоду часу - кількох років або навіть усього трудового життя. У певний проміжок часу пріоритетною потребою можуть бути матеріальні чинники, особливо в періоди життєвих піків: одруження, народження дітей, купівля житла тощо.

Другорядні потреби - значущі, але не основні, не першочергові. Другорядні потреби характеризують блага, що їх працівник бажає одержати, вони йому потрібні. Проте це бажання не настільки сильне, як бажання вдовольнити домінантні потреби. Другорядними потребами працівника можуть бути, наприклад, професійне зростання та робота в згуртованому колективі.

Потреби фонового рівня - важливі, але незначущі для працівника. Фонові потреби характеризують блага, в одержанні яких заінтересований працівник, але від них він може відмовитися на користь домінантних і другорядних потреб.

Складність визначення пріоритетності (актуальності) потреб зумовлена тим, що їх не можна безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про домінування потреб можна говорити лише на підставі аналізу поведінки людини.

Потреби залежать від віку працівника. На початку трудової кар’єри, особливо в амбітних працівників, домінують потреби в конкуренції та досягненні. Представники старшого покоління віддають перевагу стабільності, сприятливому соціально-психологічному клімату та корпоративній культурі.

Більшість потреб має циклічний характер: вони періодично виникають після їх задоволення. При цьому може змінюватись як форма їх вияву, так і значущість для працівника. Кожен працівник може по-різному реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб.

З поняттям потреби тісно пов’язане поняття цінності. Зазначимо, що в багатьох наукових публікаціях ці категорії ототожнюються. Однак, визнаючи тісний взаємозв’язок потреб і цінностей, треба взяти до уваги їхні відмінності.

Потребам людини притаманний динамізм. У міру задоволення одних потреб актуалізуються інші. Водночас цінності людини достатньо стабільні. Якщо потреби - це втілення індивідуальних бажань, то цінності - це об’єктивно бажані норми, моделі поведінки тощо з позицій соціуму. Можна стверджувати, що цінності є певним орієнтиром щодо потреб.

Цінності становлять основу для формування у працівників організації ціннісних орієнтацій (настанов). На відміну від цінностей, ціннісні орієнтації (настанови) належать не соціуму, а конкретній людині і формують її норми поведінки.

Потреби породжують інтерес у людини до цільової діяльності задля одержання певних благ, які дали б змогу їх задовольнити. Коли людина усвідомлює зміст потреби та можливість її задоволення за допомогою певних благ, у неї виникає інтерес до цих благ і до способів їх одержання. У такому разі потреби набувають форми інтересів. Слово інтерес латинського походження й означає мати важливе значення, бути всередині.

Отже, інтерес - усвідомлена потреба, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від людини чи групи.

Інтереси залежать насамперед від потреб людини або групи, форм і засобів пізнання дійсності. У разі коли людина виявляє інтерес до певного предмета (блага), цей інтерес стає засобом досягнення нею своїх цілей.

Суттєва характеристика інтересу - його спрямованість на той чи той предмет або благо. На відміну від потреб, які можуть бути неусвідомленими й не пов’язаними з певним об’єктом, інтерес завжди усвідомлений та спрямований на певний предмет або благо.

Задоволення інтересу не приводить до його згасання, а дає поштовх до виникнення нових інтересів, що відповідають вищому рівню пізнавальної діяльності.

Зміст і характер інтересів людини залежать від її особистісних характеристик, здібностей, освітнього та культурного рівня, соціального досвіду, рівня доходів. На інтереси людини може впливати соціальне середовище, в якому вона перебуває, - родина, колектив, суспільство загалом.

За рівнем дієвості можна виокремити пасивні й активні інтереси.

Пасивні - споглядальні інтереси, коли людина обмежується лише сприйняттям об’єкта, не виявляє активності для глибшого пізнання його, оволодіння ним. Наприклад, працівникові подобається робота, він відчуває задоволення під час її виконання, але не прагне надалі професійно зростати, підвищувати компетентність і майстерність.

Активні - дієві інтереси, коли людина не обмежується пасивним сприйняттям об’єкта, а виявляє активність, творчість, ініціативність, аби глибше пізнати його, максимально оволодіти ним, удосконалитись у певній сфері. Активні інтереси спонукають до інтелектуального, духовного, культурного розвитку, професійного та кар’єрного зростання, підвищення компетентності та майстерності тощо.

Залежно від різноманітності інтересів можна виокремити такі групи людей: з широкими, різнобічними та глибокими інтересами; з широкими, але поверховими інтересами, коли людина цікавиться всім, але не намагається досконало розібратись у сутності явищ, процесів, причинах виникнення та механізмах їх реалізації; з глибокими, але вузькими інтересами. Звуженість інтересів обмежує розвиток людини. Найліпше, коли з-поміж різноманітних (широких, різнобічних) інтересів людина виокремлює основний інтерес, котрий визначає сенс життя та найважливіші напрями діяльності.

За спрямованістю вирізняють безпосередній інтерес до предмета (блага, процесу), обумовлений його привабливістю для людини, та опосередкований інтерес до предмета (блага, процесу) як до засобу досягнення необхідних цілей. У трудовій діяльності безпосереднім є інтерес до самого процесу діяльності: функцій, завдань і обов’язків, пов’язаних з ними повноважень і відповідальності тощо. Опосередкованим є інтерес до результатів трудової діяльності - матеріальної та нематеріальної винагороди.

Збалансованість безпосередніх і опосередкованих інтересів сприяє активній і результативній діяльності. У разі якщо людині подобається сам процес праці і вона заінтересована в його результатах, то така людина працює з високою самовіддачею й досягає успіхів у роботі. При цьому людина виявляє неабияку трудову активність, відчуває задоволення від роботи.

Сам по собі інтерес не може спонукати людину до діяльності, у разі якщо немає можливості його реалізувати. Інтереси зумовлюють появу спонукальних дій, мотивів. Слово мотив походить від латинського moveо, що означає рухаю.

Мотив - усвідомлене внутрішнє спонукання людини до діяльності, пов’язане із задоволенням певних потреб. Мотиви притаманні людині і є внутрішніми спонукальними причинами.

Треба взяти до уваги функції, що їх виконують мотиви в трудовій діяльності:

* орієнтувальна - скерування працівника на вибір певного варіанта поведінки;
* змістова - установлення суб’єктивної значущості відповідної поведінки для людини;
* спонукальна - мобілізація працівника задля реалізації значущих для нього видів діяльності;
* узгоджувальна - узгодження внутрішніх і зовнішніх спонукальних чинників під час вибору відповідного варіанта поведінки;
* соціально-спрямувальна - спрямування намірів і поведінки людини відповідно до встановлених (прийнятих) правил, соціальних норм.

Мотив зазвичай розглядається в контексті відображення і виявлення потреб та інтересів. Мотиви з’являються майже одночасно з виникненням потреб та інтересів. Мотив є своєрідною реакцією на інтереси, а отже, на усвідомлені потреби.

У широкому розумінні мотиви - спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб та інтересів. Потреба є лише образом бажаного блага, яке людина одержить у разі виконання певних мотивованих дій.

Мотив залежить від зовнішніх і внутрішніх стосовно до людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що саме і в який спосіб потрібно зробити. Модель мотивації праці через потреби унаочнює рис. 1.1.

Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Крім потреб, інтересів і мотивів на трудову поведінку та діяльність працівника впливають його компетентність, наявність необхідних умов праці та ресурсів, соціальне середовище, взаємовідносини в трудовому колективі тощо.

Діяльність людини зазвичай спонукається кількома мотивами одночасно. Один з них може бути основним, провідним, інші - відіграють роль додаткових спонукальних причин.

Мотиви конкретних людей можуть перебувати в різних відношеннях один до одного і до зовнішніх обставин, можуть навіть суперечити один одному і можливостям їх реалізації. При цьому в людини виникають внутрішні особистісні конфлікти. Це відбувається насамперед тоді, коли людина має вибрати між двома варіантами поведінки. Завжди одна тенденція спрямована на досягнення мети, а друга - на уникнення певних наслідків цього досягнення. Найскладніша ситуація виникає тоді, коли конфлікти перетинаються. Скажімо, людина бажає обійняти вищу посаду в організації, але не хоче брати на себе додаткової відповідальності.

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп.

Мотиваційний профіль характеризують такі поняття: широта (багатство) мотивів, їх ієрархічність і гнучкість.

Під широтою (багатством) мотивів маємо розуміти якісну різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, котрі спонукають його до трудової діяльності. Що більше мотивів визначають поведінку людини, то ширший її мотиваційний профіль.

Ієрархічність мотивів - співвідношення мотивів, пріоритетність (домінантність) окремих з них з огляду на усвідомлену людиною їхню значущість. Сукупність найбільш значущих мотивів, котрі визначають трудову поведінку людини, формує мотиваційне ядро.

Гнучкість мотиваційного профілю означає, що склад і співвідношення мотивів не є постійними, перманентними, а навпаки, зазнають постійних змін під впливом різноманітних чинників.

Мотиви виникають і розвиваються на основі потреб. Водночас вони відносно самостійні, оскільки потреби не формують однозначно сукупності мотивів, їх сили й усталеності. За однакової потреби в різних людей можуть виникати неоднакові мотиви. Вплив мотивів на поведінку та дії людей теж неоднозначний. Ті самі мотиви в різних людей можуть спричиняти неоднакові дії, і навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Якщо порівняти класифікацію мотивів (табл. 1.2) з класифікацією потреб, то можна помітити взаємозв’язок між окремими класифікаційними ознаками та видами потреб і мотивів. Це пов’язано з тим, що мотиви формуються на основі потреб людини, і характерні ознаки потреб транслюються на відповідні ознаки мотивів.

Таблиця 1.2. Класифікація мотивів

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Види мотивів |
| Види потреб, які лежать в основі мотиву | Фізіологічні, соціальні, самоствердження, успіху,творчості, збереження та ін. |
| Значущість для життя та розвитку людини | базові, похідні |
| Спрямованість особистості | Особисті, егоїстичні, групові, суспільно значущі |
| Переконання, моральні норми | Ідейні, нормативні, моральні, аморальні, заборонені та ін. |
| Види активності, які виявляє людина | Професійна діяльність, навчання, суспільна діяльність, спілкування, заняття спортом та ін. |
| Частота виникнення | Разові, періодичні, постійні |
| Ступінь усвідомлення | Усвідомлені, неусвідомлені |

Крім наведених у табл. 1.2 можна виокремити істинні, реальні мотиви та мотиви, що проголошуються, відкрито визнаються. Перші - це мотиви- спонукання (те, що насправді лежить в основі поведінки людини), другі - мотиви-судження. Головною метою мотивів-суджень є пояснення людиною своєї поведінки, виправдання своїх дій і вчинків, узгодження їх згідно з правилами поведінки й особистими принципами та нормами.

Що стосується мотивів, пов’язаних із трудовою діяльністю, то варто навести чотири їх групи:

* мотиви праці (роботи);
* мотиви вибору професії;
* мотиви вибору місця роботи;
* мотиви звільнення з роботи.

До мотивів праці (роботи) належать:

* одержання необхідних матеріальних благ для задоволення своїх потреб і забезпечення добробуту своєї родини;
* задоволення потреб у спілкуванні та повазі з боку інших;
* спонукання суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим людям - навчати дітей, лікувати хворих тощо);
* задоволення потреб у самореалізації (прагнення реалізувати свій потенціал у певній сфері трудової діяльності) та ін.

Мотиви вибору професії:

* престижність професії;
* інтерес до професії;
* схильність до певних видів діяльності;
* наявність необхідних здібностей для роботи за вибраною професією та ін.

Мотиви вибору місця роботи:

* репутація, стратегія розвитку, розмір підприємства, наявність відомих товарних брендів;
* корпоративна культура, ставлення до персоналу;
* компенсаційний пакет;
* умови та режим праці;
* привабливість посади (робочого місця) з погляду можливостей для професійного та кар’єрного зростання, самореалізації;
* оцінка власних можливостей для роботи на відповідній посаді (робочому місці): наявність необхідної кваліфікації (рівня освіти й досвіду роботи) та компетенцій (знань, умінь, навиків, здібностей, індивідуальних характеристик), стан здоров’я та ін.

Мотиви звільнення з роботи:

* незадовільний компенсаційний пакет;
* брак можливостей для професійного та кар’єрного зростання;
* погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;
* погіршання здоров’я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «стимул». Він походить від латинського слова stimulus, що перекладається буквально як загострена палиця, якою підганяли тварин.

У фізіології під стимулом розуміють фізичний агент (подразник), що впливає на орган відчуття (рецептор).

В управлінській діяльності стимул - зовнішній стосовно до працівника чинник, що має цільову спрямованість, впливає на його мотивацію і спонукає до певних дій. За допомогою стимулів суб’єкт управління (власник, керівник, менеджер з персоналу, колектив тощо) впливає на мотивацію об’єкта управління (окремих працівників, зокрема керівників різних рівнів, трудового колективу, представників певних професійних груп тощо) для досягнення поставлених цілей, розв’язання конкретних завдань, реалізації планів, проєктів і програм, постановки нових цілей і т. ін.

І мотив, і стимул є спонуканням до дій. Проте ці поняття не тотожні, між ними існують відмінності. Якщо мотив є «внутрішнім двигуном» людини, то стимул треба розглядати як своєрідний «пусковий пристрій» для нього. Треба також зазначити, що в основі стимулу лежать зовнішні чинники: матеріальні й нематеріальні винагороди, накази, розпорядження та інші адміністративні впливи. Мотив є також спонуканням до дії, але в його основі може бути як стимул (підвищення посадового окладу, премія, доплати і надбавки, підвищення у посаді тощо), так і особисті причини (інтереси, цінності, почуття обов’язку, відповідальність, прагнення до самовираження, докори сумління тощо). Стимул перетворюється на мотив, лише якщо він усвідомлений людиною, сприйнятий нею.Завдання суб’єктів управління полягає в тому, щоб стимул зумовив виникнення мотиву, тобто внутрішньої, значущої спонукальної причини, яка відповідає потребам працівника. У такому разі працівники будуть заінтересовані в ефективному та якісному виконанні роботи.

Треба пам’ятати, що не всі зовнішні чинники-стимули можуть вплинути на поведінку працівника. До окремих з них він залишається байдужим, не реагує на них. У зв’язку з цим можна говорити про порогові значення стимулів. Порогове значення стимулу - це той його рівень (за змістом, розміром, часом), який здатен подолати байдужість працівника і спричинити бажану реакцію, зокрема відповідну трудову поведінку, досягнення результатів праці тощо.

Класифікацію стимулів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Класифікація стимулів

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Види стимулів |
| Спрямованість стимулів | Заохочення (матеріальні й нематеріальні винагороди), примус / покарання (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.) |
| Суб’єкти впливу на працівника | Загально-корпоративні, колективні (групові), індивідуальні (особисті), суспільні |
| Зміст | матеріальні, грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гаран- тійні та компенсаційні виплати), негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок та ін.), нематеріальні, соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.), моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.), творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.), соціально-психологічні (сприятливий мікроклімат, атмосфера довіри та взаємодопомоги та ін.) |
| Спосіб впливу | прямі (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату), непрямі, опосередковані (пов’язані зі зміною умов праці та ресурсів - підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку та ін.) |
| Повторюваність | разові, тимчасові, багаторазові, постійні |
| Сила впливу | слабкі (нижчі від порогового значення), середньої сили (відповідають пороговому значенню), сильні (перевищують порогове значення) |

Стимулювання - цілеспрямований вплив на мотивацію людини за допомогою зовнішніх стимулів для спонукання її до конкретних дій. Стимулювати означає давати поштовх іззовні, спонукати до діяльності, зорієнтованої на досягнення певних цілей.

Стимулювання можна трактувати і так:

* спосіб управління трудовою поведінкою працівника задля розвитку організації;
* спонукання до досягнення високих кількісних і якісних показників трудової діяльності;
* спонукання працівника задля найповнішого використання його людського капіталу в процесі виконання покладених на нього трудових обов’язків.

Стимулювання персоналу є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з другого - забезпечується трудова поведінка, необхідна для досягнення певних цілей.

Стимулювання є одним із засобів мотивації. Що вища компетентність персоналу, досконаліші соціально-трудові відносини, то менша потреба у стимулюванні як способі управління працівниками, то більше працівники без зовнішнього впливу виявляють заінтересованість справами підприємства, його цілями, намагаються зробити свій внесок у його розвиток.

**1.2. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення**

Мотивація є теоретико-прикладною конструкцією, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи тій ситуації, зазвичай пов’язаній із трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин (як внутрішніх, так і зовнішніх) зміни цієї поведінки.

Аналіз літературних джерел свідчить, що термін «мотивація» першим застосував 1813 року А. Шопенгауер, який розумів його як «причинність, котру видно зсередини». Немає сумніву, що проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміна. Однак лише з кінця ХІХ - початку ХХ ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу.

У науковій і навчальній літературі знаходимо значну кількість підходів щодо трактування поняття «мотивація». Тривалий час її визначали як «…пояснення внутрішніх факторів або психологічного стану та ставлення людини до того, що має бути зроблено або досягнуто в результаті поведінки».

Ф. Лютенс, наприклад, пропонує таке визначення: «Мотивація - це процес, що розпочинається з фізіологічної або психологічної нестачі чи потреби, яка активізує поведінку або спричиняє спонукання, спрямоване на досягнення певної мети або одержання винагороди».

У літературі із психології мотивація тлумачиться як процес суб’єктивної діяльності людини, що передбачає вибір нею мотивів своєї поведінки, мети поведінки та програми її досягнення; як внутрішня властивість людини, складова її характеру, що пов’язана з інтересами.

В економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій впливу не тільки внутрішніх, а й зовнішніх стосовно до людини чинників та їх взаємодії, що спонукає людину до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації. За такого розуміння метою управління мотивацією є формування комплексу умов, які спонукають людину до дій, спрямованих на досягнення мети з максимальним ефектом.

Багатогранність поняття «мотивація» передбачає його розгляд у багатьох значеннях і виявах. Насамперед звернімо увагу на таке. Мотивація може бути подана передусім як стан людини і як процес, спрямований на зміну цього стану. У розгорнутому вигляді мотивація (у першому її значенні) - це характеристика психологічного стану людини, який є віддзеркаленням потреб, інтересів, настанов у конкретний період часу і характеризує міру її трудової активності. Цей стан є наслідком дії внутрішніх чинників (мотивів, очікувань, ціннісних настанов тощо) та зовнішнього впливу (стимулів).

Водночас мотивацію персоналу правомірно розглядати (друге її значення) як процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов і трудової активності. Це - процес свідомого вибору особистістю певного типу поведінки відповідно до поставленої мети, яка спонукає її до певних дій чи бездіяльності. При цьому маються на увазі як внутрішні процеси зміни трудової поведінки людини, так і зовнішні, які походять від суб’єктів управління і мають на меті активізувати поведінку працівника і спрямувати її на організаційний розвиток. У зв’язку з цим мотивація трудової діяльності є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів людини і зовнішніх стимулів трудової діяльності. Зазначимо, що ці процеси взаємозв’язані та взаємообумовлені, а надання їм одновекторного розвитку - одне з основних завдань суб’єктів управління (власників, керівників, менеджерів з персоналу тощо).

Мотивацію персоналу можна розглядати (у третьому її значенні) і як сферу фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації.

Посилення мотивації, трудової активності, формування позитивного ставлення до праці є одним з головних завдань керівників і фахівців з управління персоналом. Комплексний зовнішній вплив на працівників з метою формування в них стійкої мотивації до праці можна визначити як процес мотивування.

Зовнішні засоби посилення мотивації працівника не обмежуються суто матеріальними стимулами, адже тільки ними важко підтримувати високу трудову активність протягом тривалого часу. Для підтримання мотивації на високому рівні мають бути створені умови для високопродуктивної праці, професійного й посадового зростання, належна організація праці. Важливе значення має розроблення об’єктивної системи оцінювання персоналу, залучення працівників до участі в управлінні підприємством, формування сприятливого соціально- психологічного клімату, відчуття причетності у працівників до організації, розвиток корпоративної культури.

Разом із цим перелічені засоби не сприятимуть сильній мотивації працівника без належної системи матеріального стимулювання, конкурентного компенсаційного пакета, справедливої оплати праці, гідного рівня заробітної плати. Сприятливі умови праці можуть позитивно впливати на мотивацію працівника лише певний період часу. Згодом брак належної матеріальної винагороди спричинятиме послаблення трудової активності працівника.

Залежно від способу впливу на персонал з боку менеджменту організації можна виокремити такі види мотивації:

* підкріплювальна (підсилювальна), або власне мотивування, що здійснюється під час використання суб’єктами управління різноманітних стимулів до праці;
* соціально-психологічна мотивація, що ґрунтується на ідеології задоволення вищих потреб особистості - у повазі, спілкуванні, визнанні, самореалізації тощо - і передбачає використання таких методів впливу на персонал, як мотивування змістом роботи, участь у прийнятті рішень, переконання, демонстрація власного прикладу, створення належного мікроклімату тощо;
* примусова мотивація, що спирається на використання суб’єктами управління методів адміністративного впливу, примусу, інших механізмів формальної влади.

Необхідно також розглянути таке поняття, як самомотивація. Самомотивація полягає у виокремленні працівником внутрішніх, значущих для нього спонукальних причин виконання конкретних видів робіт з метою задоволення певних потреб. Такими спонукальними причинами можуть бути інтерес до роботи, задоволення від творчого характеру праці, прагнення самореалізуватися, визнання своєї діяльності потрібною для суспільства, бажання допомогти колегам чи клієнтам розв’язати проблему тощо.

Для життєдіяльності і розвитку підприємства важливо, щоб поряд зі стимулюванням (зовнішньою мотивацією) існувала самомотивація (внутрішня мотивація) працівників. Самомотивація працівника насамперед залежить від його потреб, інтересів, настанов, ціннісних орієнтацій, очікувань, особистісних характеристик тощо. Водночас самомотивація працівників підприємства залежить від мотиваційних настанов керівництва. Самомотивація першого керівника (директора, генерального директора, президента тощо) та його ставлення до роботи відбивається на його стилі управління і відповідно впливає на діяльність усіх членів колективу. Самомотивація першого керівника передається безпосередньо лінійним керівникам, які взаємодіють з ним, потім через їхній настрій і ставлення до роботи транслюється до виконавчого персоналу.

Дослідження природи мотивації потребує з’ясування категорії трудова поведінка. Під час вивчення будь-яких аспектів управління персоналом маємо справу з трудовою поведінкою, з необхідністю цілеспрямованого впливу на нею.

Наведемо кілька основних положень, які мають методологічне значення для з’ясування сутності трудової поведінки:

* трудова поведінка зазвичай цілеспрямована, мотивована і ціннісно- орієнтована;
* спрямованість трудової поведінки є результатом узгодження ціннісних настанов індивіда й корпоративних (організаційних) цінностей;
* трудова поведінка є складовою системи трудової діяльності;
* трудова поведінка є результатом взаємодії внутрішніх мотивів та спонукальних, ціннісно-нормативних регуляторів (стимулів), що їх продукують суб’єкти управління.

Трудова поведінка є відображенням того, як працівник сприймає дійсність, у який спосіб визначає своє місце в організації, що вважає найбільш значущим для себе. Вибір власної лінії трудової поведінки є водночас показником міри ідентифікації інтересів людини з цілями та інтересами організації. З огляду на це правомірним є твердження, що працівник визначає свою поведінку, фільтруючи зовнішні фактори крізь призму власних інтересів і потреб.

Модель трудової поведінки наведена на рис. 1.2.

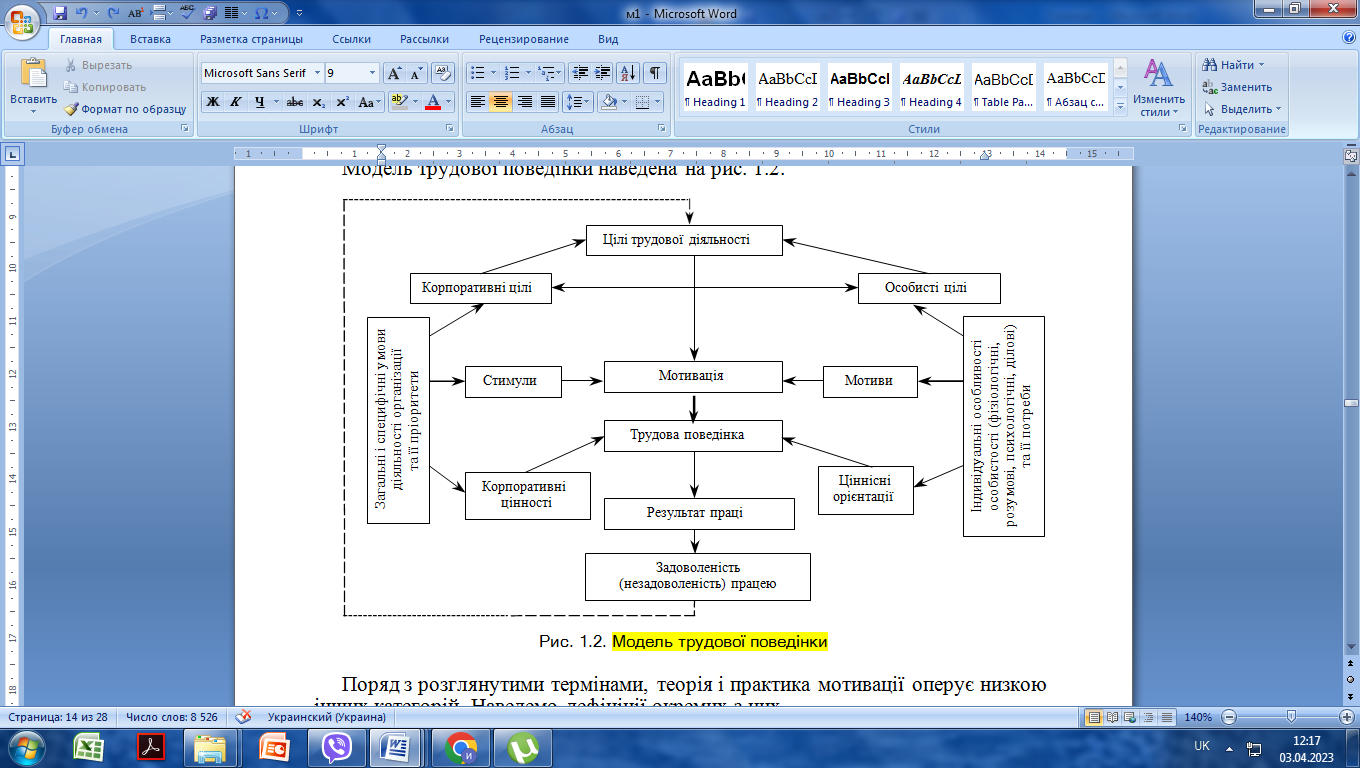


Рис. 1.2. Модель трудової поведінки

Поряд з розглянутими термінами, теорія і практика мотивації оперує низкою інших категорій. Наведемо дефініції окремих з них.

Спрямованість мотивації - орієнтація працівника на задоволення певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності.

Сила мотивації - інтенсивність намірів працівника, міра його готовності долучитися до трудової діяльності для досягнення поставлених цілей. Сила мотивації залежить від наявності необхідних умов для здійснення трудової діяльності, імовірності досягнення необхідних результатів і поставлених цілей, індивідуальних характеристик працівника тощо. Мотивація сильніша, якщо людина сама детермінує свою діяльність, керуючись власними потребами, бажаннями, інтересами.

Мотиватори - чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори - зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори - внутрішні спонукальні сили.

Для з’ясування процесу розгортання мотивації та змісту основних етапів.

Перший етап - виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в чомусь. Це відчуття створює певний дискомфорт і потребує його усунення.

Другий етап - пошук засобів задоволення потреби. Наявність потреби викликає певну реакцію людини. Люди по-різному, як уже зазначалося,можуть реагувати на потреби: намагатися будь-яким способом їх задовольнити, ігнорувати їх, компенсувати повнішим задоволенням інших потреб. Утім настає момент, коли обов’язково треба щось зробити, здійснити, вжити необхідних заходів задля усунення дискомфорту, спричиненого невдоволеною потребою.

Третій етап - пошук і аналіз інформації, зважування власних можливостей, аналіз зовнішніх умов, зокрема обмежень і перешкод. На цьому етапі людина визначає реалістичність (досяжність) одержання необхідних засобів задоволення потреби з огляду на власні можливості (компетентність, наявність часу тощо) та зовнішні умови (наявність необхідних ресурсів, схвалення керівником, ставлення колег, корпоративні норми тощо).

Четвертий етап - визначення напрямів дій. Людина визначає, яке благо їй потрібно одержати й що, відповідно, для цього потрібно зробити для задоволення потреби. На цьому етапі людина зважує такі основні моменти:

* що я здобуду після задоволення потреби?
* що я маю зробити, щоб одержати те, чого бажаю?
* наскільки досяжне те, чого я бажаю?
* якою мірою те, що я можу одержати, може задовольнити потребу?

П’ятий етап - виконання конкретних дій. На цьому етапі людина докладає зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей і задовольнити потребу.

Шостий етап - одержання винагороди за дії. Після того як людина доклала певних зусиль, виконала дії, вона одержує блага, які дадуть змогу задовольнити потребу. Одержана винагорода дає можливість або безпосередньо задовольнити потребу, або обміняти на бажаний об’єкт (предмет, послугу, цінність). На цьому етапі людина визначає, наскільки одержана винагорода збігається з очікуваною, наскільки вона справедлива та цінна для людини, якою мірою дозволяє задовольнити потребу. Залежно від цього мотивація людини або послаблюється, або залишається на такому самому рівні, або посилюється.

Під винагородою треба розуміти будь-які блага (матеріальні, моральні, соціальні, культурні, духовні тощо), що одержує людина у процесі трудової діяльності, які є цінними для неї і дають змогу задовольнити актуальні для неї потреби.

Термін «винагорода» поширений у багатьох сферах людської діяльності й використовується не тільки стосовно до найманих працівників, які перебувають у трудових відносинах із роботодавцями. Зокрема, винагороду одержують підприємці, особи, що виконують роботи за цивільно-правовими договорами, ведуть незалежну професійну діяльність, особисте підсобне господарство тощо.

Це - основна відмінність поняття «винагорода» від інших категорій, про які йтиметься далі, - компенсаційний пакет, трудові доходи, заробітна плата. Зазначені категорії використовуються у сфері соціально-трудових відносин і характеризують виплати та блага, що їх надають роботодавці найманим працівникам. Винагороду одержують також переможці конкурсів, олімпіад, змагань, зокрема спортивних, тощо. Винагороду можна одержати за надання цінної інформації. Винагорода може мати й незаконне, зокрема кримінальне, походження. За сферою застосування близьким до поняття «винагорода» є термін доходи.

Однак, незважаючи на близькість цих понять, вони не тотожні. Головна відмінність між ними полягає в тому, що доходи - це завжди матеріальні виплати, а до винагород належать усі (і матеріальні, і нематеріальні) виплати та блага.

Винагорода може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішня винагорода пов’язана із задоволенням своєю працею: власне процесом праці, досягнутими цілями, усвідомленням суспільної значущості праці та її результатів, відчуття у зв’язку з цим самоповаги. Зовнішню винагороду працівник одержує від організації. Трудовий дохід, кар’єрне зростання, символи службового статусу та престижу, позитивні відгуки з боку колег і керівників, державні нагороди та нагороди, що їх надає підприємство, інші форми нематеріальної мотивації - різновиди зовнішньої винагороди.

Сьомий етап - задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, розміру винагороди, її відповідності докладеним зусиллям і очікуванням людина намагатиметься задовольнити нову потребу, зазвичай потребу вищого рівня, або ж шукати інші способи задоволення потреби.

Мотивація - неперервний і циклічний процес, оскільки потреби завжди є, і людина прагне їх задовольнити. У разі якщо діяльність, спрямована на задоволення певних потреб, дала позитивний результат, людина намагатиметься не тільки повторити цю ситуацію, а й задовольнити інші потреби, зокрема потреби вищого рівня. Невдача спонукає людину до спроби знову задовольнити цю потребу. Для цього потрібно докласти більших зусиль, працювати старанніше. Людина може й не змінювати своєї трудової поведінки, але тоді вона зможе задовольнити потреби лише нижчого рівня.

Спектр потреб завжди широкий, і не всі вони можуть бути задоволені одночасно, тому мотивація існує на будь-якому етапі трудової діяльності людини. Цілковите задоволення потреб неможливе. Крім того, більшість потреб циклічні. Через певний проміжок часу після їх задоволення вони знову виникають і спонукають людину до діяльності.

Задоволення результатами і працею формує у працівника відчуття відданості, прихильності та лояльності до організації. Прихильний працівник позитивно оцінює своє перебування в організації, прагне бути корисним і зробити внесок у досягнення її цілей. Прихильність пов’язана з лояльністю працівника до своєї організації та його турботою про досягнення нею успіху. До чинників, що формують лояльність, належать:

* задоволеність змістом роботи та її результатами;
* задоволеність статусом і кар’єрою в організації;
* упевненість у доцільності роботи в цій організацій протягом тривалого періоду часу;
* висока міра довіри до керівництва та колег по роботі;
* відчуття турботи з боку організації та ін.

І навпаки, у разі якщо працівник постійно невдоволений своїми результатами і процесом праці, у нього може виникнути мотиваційне вигорання. Характерні ознаки мотиваційного вигорання:

* погіршання результатів праці;
* байдуже ставлення до роботи;
* погіршання взаємовідносин з керівниками, колегами, підлеглими;
* емоційне виснаження тощо.

Мотиваційне вигорання у працівників можуть спричинити:

* брак умов, зокрема ресурсів, для досягнення потрібних результатів;
* недостатня компетентність чи кваліфікація для виконання обов’язків (робіт) на відповідній посаді (робочому місці);
* брак можливостей для реалізації свого потенціалу (рівень знань, умінь і навиків у працівника набагато вищий, ніж того вимагає посада/робота, котру він обіймає/виконує);
* відсутність професійного чи кар’єрного зростання;
* надмірне або недостатнє завантаження на роботі;
* нечіткість формулювання цілей і завдань;
* відсутність необхідних повноважень;
* зміна пріоритетів і цінностей у житті та ін.

Важливе питання, яке треба враховувати в управлінні персоналом, - співвідношення мотивованості та компетентності працівників. Залежно від стану такого співвідношення можна виокремити чотири категорії працівників (див.   
рис. 1.3).

Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності у працівника подано в табл. 1.4.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Високий  *Рівень*  *мотивованості* | ІІ. Мотивований працівник  з низьким рівнем компетентності | І. Мотивований працівник  з високим рівнем компетентності |
| Низький | ІV. Немотивований працівник  з низьким рівнем компетентності | ІІІ. Немотивований працівник  з високим рівнем компетентності |
|  | Низький | Високий  *Рівень компетентності* |

Рис. 1.3. Категорії працівників залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності

Таблиця 1.4. Рекомендації щодо прийняття управлінських рішень залежно від співвідношення рівнів мотивованості та компетентності у працівника

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Співвідношення мотивованості та компетентності | Рекомендації | | |
| 1. Високий рівень мотивованості - високий рівень компетентності | 1. Побудова ефективної мотиваційної політики. 2. Створення умов для професійного розвитку та посадового просування. | | |
| 2. Високий рівень мотивованості -недостатній рівень компетентності | Діагностика | | |
| Недостатній рівень знань і навиків  вимогам посади  Навчання  Значна невідповідність  Переміщення або звільнення | | Невідповідність індивідуальних характеристик і здібностей  Незначна невідповідність  Тренінги, особистісний розвиток |
| 3. Низький рівень мотивованості - високий рівень компетентності | Аналіз потреб і мотивів | | |
| Є можливості для задоволення  Побудова індивідуальної системи мотивації та запровадження ситуаційного керівництва | Немає умов для задоволення  Звільнення | |
| 4. Низький рівень мотивованості - недостатній рівень компетентності | Звільнення, оскільки інші варіанти вимагатимуть значних витрат | | |

Перша група - мотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Вони є дуже цінними для підприємства. Усі зусилля керівництва та працівників служби персоналу мають бути спрямовані на закріплення їх на підприємстві. Із цією метою потрібно розробляти ефективні системи мотивування з урахуванням потреб і очікувань працівників, інвестувати кошти в їхнє професійне зростання та сприяти кар’єрному просуванню.

До другої групи належать мотивовані працівники з низьким рівнем компетентності. Таких працівників потрібно оцінювати з метою виявлення компетенцій, яких їм бракує. У процесі оцінювання слід порівняти рівень розвитку професійно важливих компетенцій у працівника з ідеальним профілем посади. Якщо за результатами оцінювання в працівника виявлено низький рівень знань і навиків, то його доцільно направити на навчання. Якщо працівник не відповідає вимогам посади за особистісними характеристиками та здібностями й виявлена невідповідність суттєва (наприклад, низький рівень аналітичних чи організаторських здібностей), такому працівникові треба запропонувати іншу посаду. Якщо на підприємстві немає відповідної вакансії, такого працівника треба звільняти.

До третьої групи належать немотивовані працівники з високим рівнем компетентності. Щодо цієї групи працівників, то треба з’ясувати їхні актуальні потреби та очікування. Якщо на підприємстві є можливості, то слід задовольняти потреби працівників. Якщо на підприємстві немає умов для задоволення потреб (брак фінансових ресурсів, можливостей для кар’єрного зростання тощо), то доведеться припиняти трудові відносини з такими працівниками.

До четвертої групи належать некомпетентні працівники з низьким рівнем мотивації. Рекомендується припиняти трудові відносини з такими працівниками, оскільки реалізація інших управлінських рішень вимагатиме суттєвих витрат і не принесе потрібного результату.

**1.3. Мотивація як складова управління персоналом та чинник конкурентних переваг**

За сучасних умов господарювання одним з найважливіших чинників функціонування та забезпечення стійкого розвитку і підприємств, і економіки загалом є ефективна управлінська діяльність як цілеспрямований процес впливу суб’єкта управління на об’єкт для досягнення поставлених завдань.

Автори сучасних концепцій управління мають спільні погляди стосовно того, що основна увага в процесі управління організацією має приділятися формуванню, розвитку і використанню людських ресурсів (персоналу), і що управління персоналом є однією з головних підсистем загального управління організацією.

Управління ресурсами праці має таку саму давню історію, як і людство, оскільки з’явилось одночасно з виникненням перших форм спільної трудової діяльності. Управління персоналом у міру поглиблення та розвитку суспільного поділу праці та з появою організацій перетворилося на особливу функцію управління, яка потребує спеціальних знань і навичок, організаційно- управлінських та інших технологій.

Отже, саме з появою організацій розпочинається, образно кажучи, «професіонально-орієнтований», «менеджерський» етап в управлінні персоналом.

Усвідомлення сучасної ролі управління персоналом та його специфіки потребує розуміння:

* специфіки персоналу організації, його відмінностей від інших ресурсів;
* першопричин, що зумовлюють підвищення ролі персоналу у функціонуванні сучасної економіки.

Принципова відмінність персоналу від інших ресурсів організації полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі тілесне, духовне, інтелектуальне, емоційне начало, є неповторною особистістю. Справді, кожна людина індивідуальна по-своєму, вона наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей.

Позитивними характеристиками персоналу як ресурсу праці є здатність до постійного самовдосконалення і розвитку, унікальність кожної людини, що створює неповторну організаційну культуру, можливість тривалих партнерських відносин організації і працівника на ґрунті спільних інтересів.

У контексті предмета цього підручника принципово важливим є усвідомлення вирішальної ролі персоналу в діяльності організації.

Першопричини, що зумовлюють підвищення цієї ролі, пов’язані з тим, що людський ресурс (персонал) став носієм найзатребуваніших конкурентних якостей, котрими є знання, інтелект, мотивованість, компетентність.

Матеріальний, організаційно-технічний аспект цього феномену є таким, що знаннєва, інтелектуальна, інноваційна компоненти дедалі більше перетворюються на провідні на всіх етапах життєвого циклу нових товарів і послуг, ці компоненти домінують під час проєктування, виробництва, управління матеріальними і нематеріальними активами. До того ж саме знання стають передумовою розв’язання таких першочергових завдань виробництва, як:

* адаптація людського фактора до мінливих умов виробництва;
* прийняття рішень у нестандартних ситуаціях;
* організація командної роботи на результат.

Отже, підвищення ролі освітньої, знаннєвої, інноваційної компонент в організації - це вияв масштабнішого тренду, а саме суттєвих змін у знаннєвонасиченості товарів і послуг, які виробляються чи надаються. Такі якості персоналу, як знання, інтелект, креативність, володіння інформаційними технологіями настільки важливі, що їх правомірно називати стратегічними. Акцентуємо увагу на тому, що зазначеним не обмежується коло факторів формування нової ролі персоналу та підвищення його значущості у функціонуванні сучасної економіки. Теоретичну конструкцію природи та першопричин підвищення ролі людини в сучасній економіці маємо вибудовувати з обов’язковим урахуванням такого. Комплекс об’єктивних чинників - посилення глобальної конкуренції, багатовекторність змін на міжнародних ринках, значне скорочення життєвого циклу товарів і послуг, гнучкість, мобільність, нестабільність - вимагає не тільки, щоб людські ресурси (персонал) мали необхідні знання, високий рівень інтелекту та володіли відповідними компетенціями, а й щоб у трудовій діяльності домінувала творча, креативна, інноваційна компоненти.

Підвищення знаннємісткості сучасного виробництва, з одного боку, і високий рівень знаннєвої, інноваційної, творчої компонент - з другого, дають можливість економічно активній людині:

* стати дієвим учасником процесу сприйняття, використання й нарощування знань;
* зробити трудову діяльність інноваційною, сформувати власні конкурентні переваги і передумови для гідного життя;
* максимально використовувати переваги глобалізації;
* мінімізувати ризики і відвернути загрози, що поширюються зі зростанням конкуренції в різних її формах;
* підвищити можливості адаптації до умов невизначеності та швидких змін.

Розуміння сутності окреслених процесів є важливим для усвідомлення ролі та специфіки управління персоналом на сучасному етапі у зв’язку з багатовекторними та масштабними змінами в ресурсах праці.

За останні 20-30 років роботодавці та менеджери різних рівнів суттєво переглянули своє ставлення до персоналу, його ролі в забезпеченні стійкого розвитку. Зміцніло усвідомлення, що персонал організації є основним ресурсом. Тому не є перебільшенням висновок, що у сфері бізнесу утверджується філософія, згідно з якою людина - це головний ресурс, найбільша цінність і мета розвитку економіки. Сприйняття і поширення цієї філософії збережеться й у майбутньому.

Політика управління персоналом у кожній конкретній організації має свої особливості і залежить від багатьох чинників, серед яких назвемо такі: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління персоналом, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його розвитку.

Світовою практикою напрацьовані загальні підходи до вирішення проблем управління персоналом. Незважаючи на суттєві відмінності в управлінській та корпоративній культурі, підходах щодо розв’язання конкретних управлінських завдань, найуспішніші організації додержуються схожих засадничих поглядів:

* практично кожна проблема організації - це передусім проблема управління персоналом;
* персонал організації - найцінніший та найпродуктивніший ресурс, від якого значною мірою залежить формування конкурентних переваг;
* працівник і роботодавець є партнерами, які мають свої інтереси та цілі;
* розуміння і зближення інтересів і цілей працівників і роботодавця - шлях до підвищення ефективності діяльності організації;
* основою високопродуктивної праці персоналу є високий рівень його мотивованості, що потребує цілеспрямованого впливу на поведінку працівників, спонукання їх до конкретних дій для досягнення особистих та організаційних цілей.

Наведемо деякі теоретико-прикладні обґрунтування та висновки, що випливають з поглядів, яких додержуються провідні бізнесові структури.

Економічною наукою доведено, що організація може розраховувати на стійкий розвиток за умови узгодження її інтересів з інтересами персоналу. Для цього очікування організації від працівників і працівників від організації мають максимально зближуватися. За оцінками німецьких фахівців, лише за умови зближення очікувань на 60 % і вище продуктивність праці в організації може досягати бажаного рівня.

Містком, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності - творчою, інноваційною, успішною працею, є механізм мотивації персоналу. Мотивований працівник заінтересований виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород[1](#_bookmark5).

Залежно від рівня мотивованості працівників їхні потенційні можливості як уособлення нагромаджених знань, умінь, навичок, здатностей, фізичних даних тощо можуть використовуватися з різною віддачею. Справді, якщо працівник не має належних мотивів до праці, то якою б не була його компетентність, це не матиме особливого значення для результативності трудової діяльності. За аксіому можна сприймати відомий афоризм: якщо людина не хоче працювати, то вона шукає причину, а якщо хоче, то шукає можливість.

У процесі трудової діяльності мотивація впливає на такі характеристики, що їх виявляє людина, як зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність. Ту чи ту роботу людина може виконувати, затрачаючи різні зусилля. Так, людина може працювати впівсили або в повну силу, може намагатися виконувати складну або просту роботу, важку або легку, вибирати рішення прості або складні, інноваційні. Це залежить від того, наскільки людина мотивована на конкретний рівень зусиль у своїй трудовій діяльності.

Різною може бути і старанність людини: одна намагається робити все якнайліпше, виявляти ретельність, творчість, прагнути до підвищення кваліфікації, удосконалювати свої навички; друга може працювати з невисоким рівнем старанності.

Наступна характеристика діяльності, на яку впливає мотивація, - це наполегливість працювати далі й розвивати розпочату справу, виявляти інтерес до роботи, її результатів. Залежно від мотивованості людини наполегливість може бути різною, а отже, різними будуть результати діяльності. Ту саму роботу людина може виконувати з різним рівнем сумлінності, а значить, відповідальності, ініціативності, результативності.

Тож трудова діяльність передбачає докладання певних зусиль, супроводжується певним рівнем старанності й наполегливості, передбачає певну міру сумлінності для досягнення поставлених цілей. Рівень вияву зазначених характеристик трудової діяльності багато в чому залежить від мотивованості працівника.

Отже, усе викладене дає підстави стверджувати, що саме мотивації як процесу впливу на поведінку персоналу та засобу узгодження цілей організації і працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці управління персоналом.

Мотивованість, лояльність, прихильність персоналу формуються в межах певної організації, яка об’єднує людей з метою здійснення трудової діяльності та спрямовує цю діяльність на досягнення конкретних кінцевих результатів. Із цією метою в організації розробляється мотиваційна політика.

Мотиваційна політика як провідна складова політики управління персоналом є цілісною системою форм, методів, засобів впливу на трудову поведінку працівників, що враховують їхні потреби, інтереси і спрямовані на досягнення особистих цілей кожного окремого працівника та цілей організації задля забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Мотиваційна політика насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс і конкурентне багатство організації.

Мотиваційну політику організації правомірно розглядати і як елемент мистецтва управління професійними можливостями людини. Вона має на меті зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці та найліпших показників соціально-економічного розвитку. При цьому мотиваційна політика має бути гнучкою, адаптуватися до стрімких змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, особливо під впливом високої конкурентної боротьби та постійних внутрішніх змін організаційно-технічного, економічного, соціального характеру.

Треба також наголосити на тому, що високий рівень мотивованості персоналу є чинником формування конкурентних переваг організації. Така постановка питання цілком узгоджується з поширеною у світовій практиці з початку 1990-х років ресурсною концепцією. Основою цієї концепції є філософія формування конкурентних переваг фірми за наявності в неї унікальних ресурсів і компетенцій, які є джерелом недоступних суперникам економічних рент.

Засновником ресурсної концепції був Б. Вернерфельт, професор Вищої школи бізнесу Мічиганського університету, який опублікував у 1984 р. статтю «Ресурсне трактування фірми». У ній автор обґрунтував, що реальними факторами конкурентоспроможності є ресурси фірми. Багато вчених розвинули цю концепцію.

Важливою віхою у розвитку ресурсного підходу та інтересу до нього з боку наукових і ділових кіл стала публікація 1990 р. статті К. Прахалади і Г. Хамела «Ключова компетенція корпорації», в якій розкриваються переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Автори зробили висновок, що достеменні джерела конкурентної переваги полягають не стільки у вдалих інвестиціях у перспективний бізнес, скільки в умінні менеджменту консолідувати розосереджені в компанії технології та виробничі навички в компетенції, які формують потенціал бізнесу, дають змогу швидко адаптуватися до постійно змінюваних ринкових умов.

Ресурсний підхід передбачає випереджальне створення, утримання і розвиток специфічних, унікальних ресурсів і компетенцій, здатних сформувати власні конкурентні переваги, які важко скопіювати, що є запорукою лідерства в бізнесі.

Отже, неможливо ефективно управляти підприємством, досягати поставлених цілей, забезпечити високий рівень конкурентоспроможності без розроблення дієвого мотиваційного механізму управління трудовою поведінкою працівників. Лише завдяки формуванню конкурентоспроможного компенсаційного пакета, забезпеченню справедливої оплати праці та гідного її рівня, створенню належних умов праці, атмосфери поваги і довіри з урахуванням індивідуальних потреб кожного працівника можна очікувати на високу трудову віддачу і лояльність до підприємства та, відповідно, на високі результати праці.

Невиважена мотиваційна політика підприємства, ігнорування мотиваційних настанов працівників можуть призвести до таких небажаних явищ, як висока плинність персоналу, порушення трудової та виконавчої дисципліни, високий ступінь конфліктності, незадовільний соціально-психологічний клімат, низька продуктивність і якість праці, що, зрештою, унеможливить ефективну діяльність підприємства.

На більшості підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які розв’язують дані питання. На окремих великих підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій чи мотивації персоналу. Функції працівників служби персоналу полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, документаційного забезпечення, у проведенні мотиваційного моніторингу, консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, в інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

Працівників мотивують їхні безпосередні керівники. Керівники приймають рішення щодо підвищення тарифних ставок і посадових окладів, виплати премій, інших компенсацій, підвищення на посаді, зарахування до кадрового резерву, делегування повноважень, залучення до постановки цілей і прийняття рішень, присвоєння почесних звань та ін. У зв’язку з цим відповідальність за забезпечення ефективної системи мотивування працівників покладається на керівників

**1.4. Тенденції та досвіт мотивації персоналу у воєнний період**

Життя під час війни - нова реальність для нас. Як впоратися з тривалим стресом і продовжувати працювати, якщо зараз ви у відносній безпеці?

В Україні триває війна. Через потужний шок й травматичний досвід хтось більше, хтось менше, але всі ми переживаємо суміжні кризи й викривлене сприйняття дійсності. Зараз це контекст, в якому нам потрібно жити, приймати рішення, працювати й врешті решт перемагати.

Виснаженість, демотивація, апатія - це лише частина «болей», якими наша психіка реагує на стрес, і з якими більшість стикається щодня. Психіка переживає шокову травму і через великий обсяг інформації, емоцій, переживань наша нервова система вмикає захисні функції, аби уникнути виснаження й мати ресурс на адаптацію.

Розглянемо шість найбільш розповсюджених проблем і як з ними впоратись.

1. Демотивація. «Я не розумію, який сенс в тому, що я роблю». Відчуття, що немає жодного сенсу в будь-якій діяльності, яка не впливає безпосередньо на припинення війни, а отже й робота здається безглуздою. Це демотивує й не дає сфокусуватись на роботі й не лише. Проте, працювати в умовах війни хоч і складно, але можливо. Важливо чітко окреслити для себе «навіщо».

Якщо мотивація на нулі то потрібно зосередитись на конструктивних моментах і нагадати собі, що для вас є цінним у роботі, чому ви її обрали та що унікальне та корисне даєте ви. До речі, пам’ятати це важливо завжди, а не лише під час кризових ситуацій.

Важливо також докладати зусиль в тому, в чому ви профі. Наприклад, ви профі в координації колег й легко можете зсинхронізувати команду. Тоді чому б зараз не зосередитись на цьому скілі й не бути для команди точкою опори - можливо, це саме те, що зараз потрібно.

2. Апатія. «Я не відчуваю результат своєї роботи». Відчуття постійного процесу є, а відчуття результату немає. Такий стан призводить до апатії - не хочеться займатись не лише поточними справами, але й братись за нові немає бажання.

Наприклад, у вас зараз є робота - це добре, бо дає певний дохід. Це дає можливість подбати про себе і допомогти за потреби близьким. Плюс є можливість підтримувати армію фінансово, а це вклад в економіку країни. Перемога - це не лише про військові здобутки, а й про економіку країни, про її культурну та соціальну самодостатність - а це потребує щоденної праці.

3. Розфокус. «Я не можу сфокусуватись і постійно відволікаюсь». Відчуття щоразу, коли потрібно зосередитись на конкретній задачі, ніби це потребує надзусиль, а втримати увагу все одно не вдається. Цей стан через перенапруження психіки - потік інформації зараз великий, і нервова система потребує додаткових зусиль, щоб впоратись з навантаженням. До того ж досі дається взнаки шок, й стрес, в якому ми досі перебуваємо. Плюс є потреба бути в курсі новин. Тож природно, що психіка вмикає функцію самозахисту. І навіть якщо вдається продовжувати робити справу, зазвичай це відбувається механічно.

Щоб вибратись з цієї пастки, потрібно розвантажити психіку. Споживайте інформацію підходьте структурно й усвідомлено. Виділить собі годину-дві на день для новин і розподіліть їх протягом дня на два-три часові слоти. Зараз потік новин настільки швидкоплинний, що спроба встигнути за всім може лише нашкодити. Робіть паузи в роботі - перемикайтесь з однієї діяльності на іншу, так мозок буде в тонусі.

4. Невпевненість. «Я роблю недостатньо». Відчуття, що незалежно від того, що і скільки ви робите, цього замало. Це через стан невизначеності, в якому більшість з нас опинились - здається, що стільки всього треба зробити, але немає розуміння, а що власне буде достатньо.

Кожен з нас зараз докладає чимало зусиль, щоб підтримувати свою життєздатність й водночас робити щось для перемоги - хтось працює й донейтить на підтримку армії, хтось займається облаштуванням закордоном, хтось волонтерить і допомагає в рядах інфовійська. Проте багато з нас відчувають, що роблять замало або займаються незначними справами. Так відбувається, бо обсяг завдань й масштаб цілей значно перевищує спроможності й попри бажання зробити якомога більше, сил й ресурсу вистачає не на все. І це нормально.

Визначте для себе той обсяг роботи, за який готові взятись і що вважатиметься результатом. Нормально - не братись за завдання, якщо відчуваєте, що ресурсу зараз немає. Важливо знати свою міру в усьому - в тому числі й в роботі.

5. Виснаженість. «Я відчуваю втому майже одразу, як починаю щось робити». Відчуття постійної втоми та виснаженості. Це все через хвилеподібність реакції в стресовій ситуації. Всі наші біоритми й алгоритми, що працювали раніше, порушено - організм адаптується до нової реальності й нового ритму, тому щойно відчуває мінімальне напруження, подає сигнал «stop», щоб попередити можливий «злам».

Важливо бути в контакті з собою - відчувати свій стан та настрій й усвідомлювати власні емоції. Також, давайте організму можливість перепочити та відновитись - чергуйте роботу з приємними для вас активностями. Складіть перелік доступних наразі приємностей та виділяйте щодня час на них.

А перш ніж взятись за роботу, перевірте себе - чи маєте зараз на це достатньо ресурсу. Знову ж таки, чергуйте різні діяльності - так організм не перевантажуватиметься й водночас мозок буде в тонусі, бо перемикатиметься з однієї активності на іншу.

6. Дизбаланс. «Я постійно між «давай, фігач невпинно» і «камон, забий на все». Відчуття постійної розігнаності й готовності фігачити невпинно або ж навпаки бажання забити на все. Кожен по-різному реагує на стрес, але на біологічному рівні людини є три базові реакції на стрес: завмри, біжи, бийся. І в стресовій ситуації кожен діє в рамках одного з цих фреймів. 24 лютого ми опинились в ситуації шоку, яка запустила в дію наші стресові механізми, і більшість продовжує досі діяти в такому ж фреймі.

Будемо відверті: цей стрес триватиме ще чимало часу - змінюватимуться фази й сприйняття, контекст, але нам кожному тепер потрібно навчитись жити з цією «новою реальністю». Як? Поступово й без різких рухів.

Що робити? Точно не картати себе й прийняти як даність, що зараз не завжди вдається працювати на повну силу, бо сил нема. Водночас відповідально ставитись до взятих на себе зобов’язань - дотримуватись домовленостей та дедлайнів, не запізнюватись на зустрічі та дзвінки тощо. Якщо відчуваєте, що взяли на себе забагато, поговоріть з колегами - домовтеся про перенесення дедлайнів або попросіть про допомогу. Головне - залишайтеся в контакті з реальністю та дбайте про себе.

Й окремо хочеться додати декілька порад для керівників - адже від того, як зараз вдасться організувати й трансформувати команду, залежить те, на скільки вдало компанія впорається з цією кризою і з якими надбаннями вийде з неї.

Тримайте фокус команди на спільній ідеї й регулярно комунікуйте її колегам. Мовляв, так, зараз нам складно, проте ми можемо і будемо підтримувати й допомагати одне одному. Важливо окреслити - як само підтримувати й чим допомагати. Наприклад, ми одразу ж чітко для себе визначили, що зараз допомагаємо колегам не лише на рівні базових матеріальних потреб - компенсуємо переїзд та перший місяць проживання на новому місці й організовуємо підтримку ментальну: організували групу тілесно-орієнтовної терапії, заняття з йоги, залучили психолога. Розуміємо, наскільки важливо зараз подбати про свій емоційний стан.

Зараз не варто встановлювати жорсткі дедлайни але передбачати час на форс-мажори. При цьому ставте перед командою чіткі й невеликі за обсягом завдання і домовляйтесь про проміжні результати. Регулярна синхронізація - що треба зробити протягом тижня, що сьогодні, завтра, післязавтра і найближчим часом. Й не менш важливо регулярно комунікувати результат - які досягнення за тиждень, скільки клієнтів вдалося знайти чи повернути, скільки проєктів запустити, які цілі на наступний тиждень.

У роботі обґрунтовано, що ефективна система мотивації це одна з найбільш вагомих конкурентних переваг підприємства, вона дозволяє забезпечити залучення й утримання персоналу, заохочує його до високопродуктивної праці.

Систематизовано еволюція підходів у класичних теоріях мотивації, досліджено методи мотивації працівників з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду.

Визначено, що нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Мотивація команди, яка перебуває в стресі та клієнтів, які продовжать насторожено ставитись до виконавців в Україні. Саме тому українські компанії мають забезпечити команду можливістю працювати. Це базовий рівень. Ті, хто має (ще) офіси – обладнають їх генераторами, додатковими провайдерами інтернет, теплом, водою та сховищем. Списків та рекомендацій на цю тему в мережі вже немало. Крім того – забезпечать безумовну можливість віддаленої роботи. Продовжиться тренд з відкриттям представництв в інших країнах, з об'єднанням тих, хто виїхав в одну команду. Особливо в Польщі, Португалії та країнах Балтії. Для певних галузей, типу ІТ - це також необхідна умова залишатись конкурентними та не втратити клієнтів.

Війна кидає нові виклики. Потрібно навчати лідерів роботі у незвичних умовах, налагоджувати процеси релокації та роботи в екстремальній обстановці та підтримувати сімʼї працівників. Forbes поговорив з HR трьох українських компаній із кількома тисячами співробітників, аби дізнатися, які інструменти допомагають їм підтримувати команду під час найсильнішої турбулентності.

### Українська гірничодобувна група. 8000 співробітників.

Постійна відкрита комунікація. Топи компаній збільшили кількість особистих зустрічей із командою до кількох разів на тиждень. «Робимо 25/8, але не можемо залишити людей без інформації, – каже директор з персоналу. – Неправдива інформація та брак комунікації руйнують команду». Політика допомагає підтримувати рівні довіри до керівництва та попереджати можливу паніку.

З початком війни зустрічі з колективом стали особистими. Голова правління, генеральний та HR-директор ходили цехами виробництва і пояснювали, що їм відомо, що планують робити і чому. Важлива деталь – зворотний звʼязок: у команди просили реакцію та зустрічні питання, на які відповідали протягом одного-двох днів.

На що робили фокус у комунікації:

* що відбувається, як підготувалася компанія і що вона робить зараз;
* звідки брати достовірну інформацію;
* як поводитися в бомбосховищі й що робити, щоб не піддатися паніці.

Навчання самостійного волонтерства. «Раніше наші співробітники у всьому покладалися на компанію. Вони знали, що компанія організує роботу з біженцями, харчування, допомогу армії, – пояснює HR-директор. – Ми говорили: компанія вже щось робить, але ви самі – крута сила, не гвинтик у механізмі». Співробітників почали залучати до волонтерської діяльності та дали можливість очолити волонтерські напрями компанії. Волонтерську діяльність зробили централізованою, щоб уникнути хаосу, а люди не заважали одне одному. Співробітникам пояснювали, як не перегоріти емоційно і не потрапити на хитрощі людей, які збирають інформацію для противника. Нині у команді близько 150 постійних волонтерів.

Здоровий сон, інформаційна гігієна, кімнати реабілітації. Фокус на фізичне та ментальне здоровʼя команди у компанії зʼявився задовго до початку війни. Залишилися практики, спрямовані на підтримання здорового сну, та психологічна консультація. Команду вчать відмовлятися від думскролінгу, вимикати сповіщення на телефонах після певного часу, а волонтерам нагадують про побудову чіткого графіка. У приміщенні однієї з фабрик проходять заняття з йоги.

За час війни на роботу взяли нових медиків та запровадили профілактичні огляди, щоб небезпечне виробництво не зашкодило здоровʼю працівників. У кожному цеху буде відкрито кімнату фізичної реабілітації. Після зміни там можна буде займатися по 15 хвилин, щоб уникнути хвороб опорно-рухового апарату.

Організація дитячого центру. Близько 200 дітей співробітників щодня відвідують центр, де відбуваються майстер-класи та заняття з психологами. «Приїжджали діти, у яких від сирен траплялися майже епілептичні напади, – згадує директор з персоналу. – Психологи проробляють з ними травми та грають у ресурсні ігри – наприклад, обговорюють їхній внесок у перемогу».

Роботу з віддаленими співробітниками побудовано так:

* якщо працівник залишається працювати віддалено за місцем проживання, щотижня він має перебувати на робочому місці;
* керівник працівника, який виїхав, має визначити відсоток від стандартного обсягу виконуваної роботи. Відповідно зміниться оплата. Частина «недовиконаної» роботи разом із частиною зарплати перерозподілиться на інших членів команди;
* співробітники, які їдуть за кордон, пишуть заяву на відпустку. Якщо вони планують продовжувати працювати, з ними укладають цивільно-правовий договір на обсяг послуг, який вони можуть виконувати з іншої країни.

Нова система мотивації. Замість фактичної зарплати компанія зафіксувала планову, щоби команда не мала ще одного приводу для стресу. Введено додаткові премії:

* за добровільну роботу під час сирен працівників, які підтримують безперервний технологічний процес;
* за роботу на території, де немає активних бойових дій, але є певна напруга;
* робітникам, які працюють замість відсутнього колеги у період воєнних дій;
* одноразова премія волонтерам.

### SoftServe. IT-компанія. 10 894 співробітників.

**Двостороннє спілкування.** Щоб його налагодити, компанія запустила сторінку Knowledge Library на платформі Workplace, де зібрані інструкції, плани SoftServe, рекомендації, та скриньку, куди співробітники надсилають запитання. «Перші дні були напруженими, зокрема з погляду комунікації, – згадує VP HR Катерина Губарєва. – Допомогли добре налагоджені процеси, запроваджені ще до війни». Одна команда моніторила скриньку та відповідала на повідомлення, інша займалася комунікацією через офіційні канали. Щодня виходили поновлення від команди Emergency Response Team. Компанія робить це досі. **Нові типи відсутності на робочому місці.** Якщо член команди не може працювати через повітряну тривогу, військові дії або відсутність електрики, він має скористатися оплачуваним Emergency Leave. Для співробітників, які захищають країну, SoftServe запровадили Military Leave та Territorial Defense Leave.

**Регулярне анкетування.** За допомогою розсилки опитувальника Safety Check компанія відстежує, чи в безпеці співробітники, чи не потрібна комусь допомога. З тими, хто просить підтримки, звʼязується команда.

З початком війни запрацювала **гаряча лінія психологічної консультації.** Ментальне здоровʼя команди SoftServe підтримує за допомогою лекцій та вебінарів із психологами. Навчання проходить не лише у психологічній сфері. «Багатьох співробітників непокоїло **питання особистої фінансової безпеки та планування** в умовах війни, – каже Губарєва. – Запросили спеціаліста, який провів на цю тему вебінар».

**Релокаційний бонус і можливість «заморозити» зарплату.** Щоб співробітники швидше опинилися в безпеці, SoftServe виплачувала $1000 фахівцям і $1500 сімʼям із дітьми. Переміщення команди Губарєва називає одним із найбільших викликів: досі частина співробітників не переїжджає з небезпечних регіонів, і на їхнє рішення вплинути неможливо. Компанія ввела опції авансу та «заморозки» виплат: за бажання співробітник може отримати частину зарплати, а залишок відкласти.

### «Київстар». Телекомунікаційна компанія. 4021 співробітник.

**Структурована комунікація.** Перший напрям комунікації – офіційні повідомлення команді від топів «Київстар» та інструкції щодо різних ситуацій. Ці меседжі публікуються на платформі Workplace, де в компанії ще до війни обмінювалися новинами та ідеями. Другий напрям – координація команди: створили чати з інформацією про безпечні маршрути, особливості перетину кордонів та облаштування на територіях різних країн. Окремий чат запущено для фахівців, які проживають на тимчасово окупованих територіях. Там вони можуть отримати допомогу та дізнатися новини компанії.

**Щотижневі прямі лінії із СЕО.** Інструмент, який зарекомендував себе ще до війни, підтримує бойовий дух команди, попереджає паніку та допомагає планувати нові проєкти. З питань, які найчастіше ставлять CEO «Київстар» Олександру Комарову, – безпека та захист сімей, майбутня робота компанії, збереження робочих місць, матеріальна підтримка. Усі теми щодня розглядаються антикризовим комітетом.

**Додаткові системи захисту та безпеки.** «Оновили та розробили рекомендації щодо реакції співробітників у різних ситуаціях, – пояснює директорка з управління персоналом Оксана Олійник. – Наприклад, у разі проникнення окупантів на територію «Київстар». Запустили нові памʼятки про самодопомогу за різних обставин: охолодження, поранення, напади паніки, хімічні атаки. Частина колективу працює з-за кордону: у звʼязку з цим треба було запровадити захист під час роботи з інформаційними системами компанії.

**Система додаткових виплат.** «Київстар» наперед виплатив річну премію, не чекаючи оголошення результатів роботи за рік, і додав виплати на релокацію, оренду житла, підтримку фахівців та їхніх сімей, які постраждали через військові дії.

**Тренінги для керівників**. «Одним із викликів стала робота лідерів із командами та побудова комунікації з урахуванням того, що співробітники перебувають у різних ситуаціях: одні працюють у гарячих точках, інші у відносній безпеці в Україні, треті працюють з-за кордону», – каже Олійник. Щоб допомогти керівникам, «Київстар» запустив курси з міжнародними експертами з розвитку лідерів із військовим досвідом. Чого там навчають? Інструментам саморегуляції, роботі з командою під час війни та навичкам опору кризі.

**РОЗДІЛ 2**

**ОРГАНІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА**

**ТОВ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДАТА ЦЕНТР»**

# Загальна характеристика ТОВ «Універсальний дата центр»

У 2008 році консорціум TCGroup, що має 18–річний досвід роботи в галузі виробництва пластикових карток, банкоматів, sim–карт і програмного забезпечення, прийняв рішення розвивати вітчизняний ринок інтернет – платежів, який на той час в Україні знаходився фактично на стадії зародження [64].

Контрагент ТОВ «Універсальний дата центр» зареєстрована 03.07.2008 за юридичною адресою Україна [55]. Керівником організації є Самбольський Олег Юрійович. Розмір статутного капіталу складає 1250000 грн.

Основний [55]:

62.01 Комп'ютерне програмування

Інші:

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

58.29 Видання іншого програмного забезпечення

61.90 Інша діяльність у сфері електрозв'язку

62.02 Консультування з питань інформатизації

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем

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

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук

73.11 Рекламні агентства

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення

77.39 Надання в оренду інших машин, устатковання та товарів, н.в.і.у.

Компанія ТОВ «Універсальний дата центр», яка є власником сервісу iPay.ua, підписала договір про співпрацю з фінансовою компанією ТОВ «Універсальні платіжні рішення».

ФК ТОВ «Універсальні платіжні рішення» - фінансова установа, зареєстрована у встановленому законодавством України порядку, яка надає послуги на підставі Ліцензії НБУ (№ 3 від 11.11.2013 року) на переказ грошових коштів та Ліцензія НБУ (№21/119-рк від 21.01.2022) на надання гарантій.

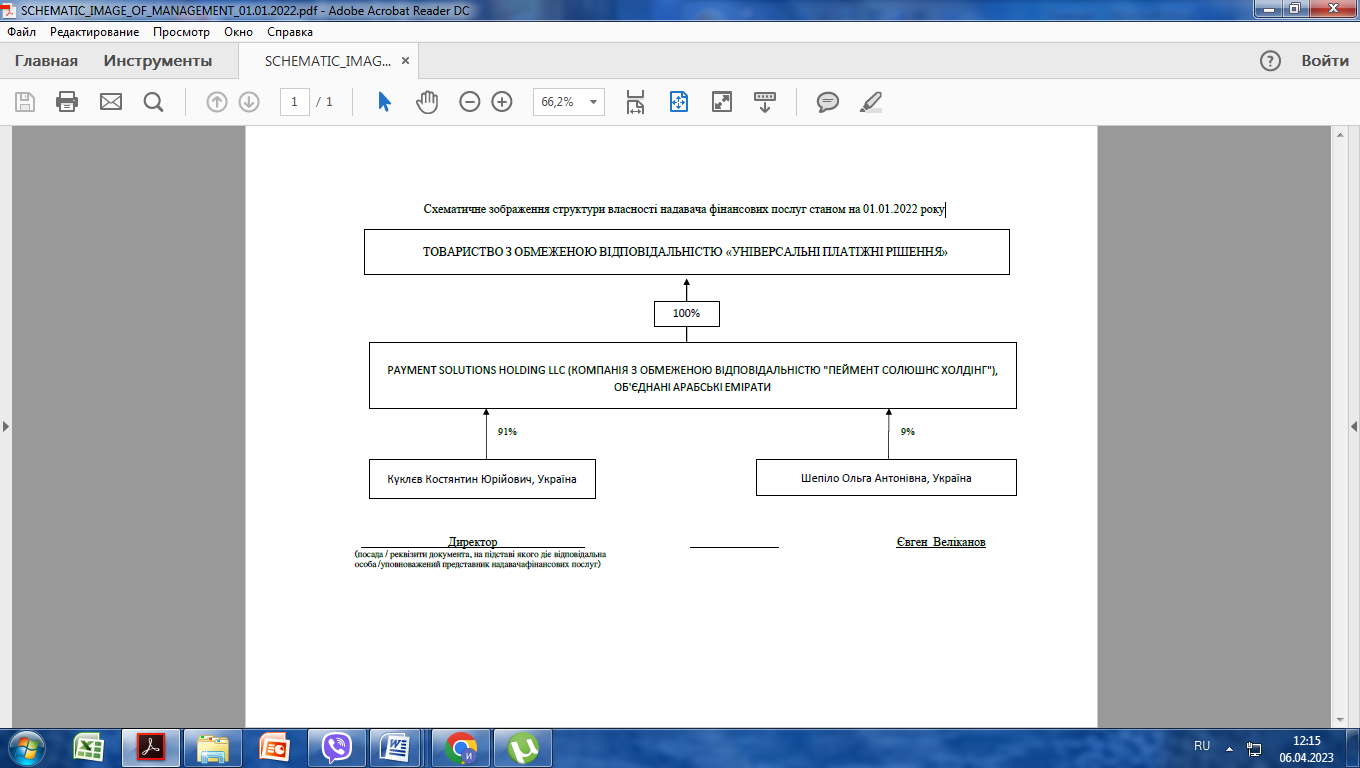


Рис. 2.1. Схематичне зображення структури власності надавача фінансових послуг станом на 01.01.2022 року

Таким чином, компанія «Універсальний дата центр» (далі - ТОВ «УДЦ»), яка, переймаючи досвід закордонних платіжних систем і банків, запустила власний платіжний сервіс, відомий сьогодні на ринку під торговою маркою iPay.ua.

iPay.ua – це всеукраїнський сервіс прийому платежів в Інтернеті, за допомогою якого кожен бажаючий може сплатити за послуги і товари на сайті iPay.uaабо на сайті партнера iPay.ua, використовуючи банківську картку Visa або Mastercard будь–якого банку світу [64].

iPay.ua сьогодні – це:

* десятки тисяч українців, які успішно використовують всеукраїнський платіжний сервіс;
* 7 банків–партнерів, щозабезпечують надійний і безперебійний процес проведення інтернет–платежів;
* більше 500 компаній–партнерів, що приймають платежі за свої товари і послуги за допомогою iPay.ua;
* сертифікат PCI DSS – найкращий рівень безпеки інтернет – платежів;
* Verified by Visa і Master Card Secure Codе – робота сервісу з урахуванням вимог міжнародних платіжних систем;
* Pectoral – власна розробка iPay.uaв галузі захисту карткових даних, що передбачає
* підтвердження особи власника картки під час інтернет – платежу за допомогою електронного цифрового підпису.
* висококваліфікована служба підтримки, що надає консультації та допомогу клієнтам у найкоротші терміни.

Досягнення компанії:

* за 4 роки роботи компанія стала одним із лідерів українського ринку онлайн платежів;
* більш ніж 400 000 клієнтів щомісячно сплачують послуги на сайті iPay.ua;
* найширша аудиторія користувачів – від 18 до 65 років;
* всі провідні банки працюють з iPay.ua.

На сайті іPay.ua можна сплатити послуги усіх провідних комунальних підприємств України, Інтернет провайдерів, операторів мобільного зв’язку та багато інших послуг.

Безпека платіжного сервісу. Безпека та конфіденційність при виконанні грошових операцій – головна складова надійного платіжного сервісу. Важливо дбати про безпеку платежів клієнтів і використовувати найсучасніші методи захисту персональних даних.

Технології, які використовує IPay.ua задля забезпечення повної безпеки платежів клієнтів [64]:

1. Payment Card Industry Data Security Standard (далі - PCI DSS). Всеукраїнський сервіс прийому платежів в інтернеті iPay.uaсертифікований міжнародним стандартом безпеки PCI DSS. Сервіс щорічно проходить перевірки незалежних міжнародних аудиторських компаній, зокрема Sysnet, на підтвердження сертифікації PCI DSS.

PCI DSS – стандарт безпеки даних індустрії платіжних карток, розроблений Радою зі стандартів безпеки індустрії платіжних карток (Payment Card Industry Security Standards Council, PCI SSC). Засновниками Ради є міжнародні платіжні системи Visa, MasterCard, American Express, JCB і Discover.

PCI DSS – це сукупність 12 деталізованих вимог щодо забезпечення безпеки даних, які передаються, зберігаються й обробляються в інформаційних інфраструктурах організацій, про держателів платіжних карток. Вимоги стандарту поширюються на всі компанії, що працюють з міжнародними платіжними системами Visa та MasterCard на території Центральної та Східної Європи, Близького Сходу і Африки.

Сертифікація PCI DSS свідчить про те, що Всеукраїнський сервіс iPay.uaвжив необхідних заходів щодо забезпечення відповідності вимогам платіжних систем Visa і MasterCard щодо інформаційної безпеки даних платіжних карток. Таким чином, власники банківських карток можуть бути впевнені, що їхні карткові дані надійно захищені під час платежів на сайті iPay.ua .

2. SSL. З допомогою протоколу Secure Sockets Layer (SSL) iPay.uaавтоматично шифрує вашу конфіденційну інформацію на шляху від вашого комп'ютера до сервера iPay.ua.

3. ISO. Зберігання та обробка конфіденційної інформації клієнтів здійснюються з урахуванням вимог міжнародних стандартів: інформаційної безпеки ISO/IEC 27001:2005, ISO/IEC 27002:2005, ISO/IEC 27005:2008, забезпечення управління інформаційними сервісами ISO 20000, менеджменту якості ISO 9001:2000.

4. Visa и MasterCard. Всі платежі з використанням банківських карт Visa і MasterCard здійснюються з урахуванням заходів безпеки міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard.

Контроль [64]:

1. Sysnet Global Solutions. iPay.ua регулярно привертає незалежні аудиторські компанії для контролю якості та надійності свого сервісу. Зокрема, аудит іPay.ua проводила міжнародна компанія Sysnet Global Solutions.
2. Стоп–лист. До переказу коштів з картки платника на рахунок постачальника iPay.uaперевіряє наявність платіжної картки клієнта в т. н. стоп–листі. Стоп–лист містить інформацію про заблоковані картах у зв'язку з їх втратою. Це дозволяє відхилити запит про оплату, якщо платіжна картка клієнта несанкціоновано використовується третіми особами.
3. Команда iPay.ua – це професіонали з багаторічним досвідом роботи в галузі технічного захисту інформації та боротьби з шахрайськими операціями в інтернеті. Вони постійно вдосконалюють методи захисту даних і запобігання незаконних транзакцій, враховуючи досвід як власний, так і міжнародних платіжних систем.

З метою безпеки ваших карткових даних iPay.uaне зберігає СVV–коди банківських карток і ні за яких умов не передає дані банківських карт третім особам [68].

Антикібер НАБУ – це проєкт Незалежної асоціації банків України (далі - НАБУ), який спрямований на протидію кіберзлочинності.

Сайт проєкту anticyber.com.ua – це джерело отримання інформації про:

* боротьбу з кіберзлочинністю в Україні та світі;
* основні види та загрози кібершахрайства у фінансовій сфері;
* превентивні заходи, які допоможуть Вам не стати жертвою кіберзлочинців;
* правила поведінки у випадку виявлення шахрайства, Ваші права і можливості [68].

Концепція протидії кіберзлочинності в банківській сфері, затвердженої рішенням профільного Комітету НАБУ з питань банківської інфраструктури та платіжних систем, передбачає створення ефективної загальнодержавної системи протидії та створення платформи для комунікації між банками, регуляторами, МВС України та іншими зацікавленими сторонами [64].

Місія iPay.ua [64]:

* сприяти розвитку українського ринку платежів в інтернеті і його безпеці.
* популяризувати оплати через інтернет серед населення України;
* надати можливість кожному українцю платити за послуги та товари найзручнішим способом – в інтернеті;
* впроваджувати новітні технології та методи захисту карткових даних, забезпечуючи максимальну безпеку платників під час інтернет– платежів;
* розробляти власні методи захисту від інтернет – шахрайства та пропонувати їх ринку з метою убезпечити клієнтів не тільки iPay.ua, але й інших платіжних сервісів і банків;
* розвивати бізнес партнерів – постачальників послуг та товарів, надаючи їхнім клієнтам сучасний і максимально комфортний спосіб сплачувати.

Майже кожного місяця, компанія збільшує перелік компаній – партнерів різних комунальних підприємств, інтернет – провайдерів, сайтів для сплати квитків, сплати до державного бюджету та багато інших послуг, які надають змогу клієнтам швидко, просто за безпечно сплатити потрібні послуги в інтернеті буквально за декілька хвилин.

Завдяки співпраці таких провідних компаній як WOG, Mastercard, iPay.uaі Ощадбанку, який виступив банком – еквайром, результатом плідної співпраці став мобільний додаток WOG PRIDE, який дозволяє розраховуватись за паливо, не виходячи зі свого автомобіля.

За останні пів року, компанія заключила багато договорів з новими компаніями, в результаті чого клієнти можуть сплачувати частину комунальних послуг за допомогою технології Masterpass (попередньо клієнти реєструють карту в особистому кабінеті Masterpass і в подальшому більше не будуть вводити данні карти при сплаті на сервісі, так как данні будуть відображатись автоматично. За цією ж технологією клієнти мають можливість швидше сплачувати дитячі садки, квитки через сайт Parter.ua, Eldorado, WOG Store, Aqua market, мобільних операторів, телебачення, інтернет та багато іншних послуг. Така активність допомогла залучити багато нових користувачів та підвищити доходи.

Також, компанія активно проводить різні розіграші або акції на сайті, це дає змогу показати клієнтам іх значущість. Різні акції про сплату без комісії на певний період, нещодавно була проведена акція «Виграй білети на UEFA Champions League Final Kyiv 2021», яку проводили компанії Mastercard та iPay.ua. Учасники акції могли виграти два білети на матч та зіграти на поле НСК «Олімпійський» із амбасадорами УЕФА на наступний день після фіналу. Для цього необхідно було сплатити будь – яку послугу на iPay.uaза допомогою гаманця Masterpass. Це була одна із значущих подій в Україні, тому компанія веде активне соціальне життя.

В Україні ФінТех перебуває на етапі зародження та налічує більше ніж 60 компаній з різним ступенем зрілості. Фактично, найбільшим ФінТех– прикладом в країні був Приватбанк (до націоналізації), технологічні послуги якого випереджали не лише локальний український ринок, але й європейський. ФінТех почав привертати увагу гравців фінансового сектору України лише у 2020 році після низки заходів та форумів, присвячених цій темі. Очікується, що більше зусиль та підтримки для розвитку цього важливого напрямку відбудеться у 2021 році. В Україні, як і в усьому світі, еволюція ФінТех відбувалася спочатку у відповідь на банківську кризу 2008–2009 років, а потім, не так давно, у результаті кризи 2013–2017 років [39].

Разом із фінансовою кризою 2008–2009 року в Україні почали з’являтися перші гравці серед ФінТех–стартапів. Здебільшого, ці проєкти створювалися у напрямку платежів та переказів. Переважна більшість усіх ФінТех–стартапів (58%) з’явилися починаючи з 2018 року.

Багато зі створених в Україні ФінТех–компаній націлені на загальний європейський ринок. Відбувається експорт інтелектуального ресурсу до інших країн. Але, в позитивному плані, формується інфраструктура, необхідна для розвитку стартап–середовища, у вигляді акселераторів та інкубаторів. Проте задля стимулювання зростання нових проєктів необхідно ще пройти серйозний шлях створення правильних умов для ведення бізнесу в країні – це стосується як регуляторного середовища та змін у законодавстві, так і політики податку [49].

**2.2. Аналіз діяльності ТОВ «Універсальний дата центр**»

Економічний аналіз відноситься до наук, що вивчають економіку підприємств, галузей, а також економіку в цілому, і є системою спеціальних знань для дослідження господарської діяльності. Господарська діяльність потребує постійного якісного аналізу економічних процесів та явищ, що нерозривно пов’язано з станом економічних умов, в яких функціонує суб’єкт господарювання та змінами в законодавчій базі країни.

Результативність діяльності підприємства проявляється через ряд економічних показників, які в узагальненому вигляді відображають результати діяльності та потенціал економічного розвитку суб'єкта господарювання. В процесі оцінки ефективності діяльності підприємства та пошуку шляхів її підвищення важливу роль відіграє раціональна організація економічного аналізу. Але на практиці належні підходи щодо забезпечення якісного проведення аналітичних робіт реалізуються частково, що негативно позначається на результативності фінансово-господарської діяльності.

Переважна частина господарюючих суб’єктів, які зіштовхуються з перешкодами, не беруть до уваги необхідністю здійснення та важливість аналізу господарської діяльності. До того ж, набутий та сформований практичний досвід свідчить про те, що можливості економічного аналізу для вирішення даних проблем повною мірою не реалізуються на багатьох підприємствах. У зв’язку з цим виникає нагальна потреба у залученні кваліфікованих економістів, які могли б ефективно здійснювати аналіз господарської діяльності підприємства і своєчасно розробляти можливі шляхи його виходу з кризових ситуацій. Крім того, окремим аналітичним дослідженням мають підлягати такі економічні явища і процеси, що вимагають оцінки для забезпечення ефективності діяльності підприємств, як ділова активність, виробничі, фінансові і комерційні ризики, кредитоспроможність тощо.

Сьогодні вагоме місце займає маркетинговий аспект діяльності підприємств, що втілюється у формуванні стилю мислення керівника з пріоритетною орієнтацією на запит споживача, у підтримці конкурентоспроможних позицій, максимальному використанні сприятливих умов участі на ринку тощо. Це зумовлює розширення сфери аналітичних досліджень, зміну їх цільової орієнтації, трансформацію загальної моделі комплексного економічного аналізу в цілому.

Економічний аналіз виступає невід’ємним елементом діяльності підприємства, оскільки дозволяє провести оцінку його функціонування, спрогнозувати подальший розвиток, виявити резерви підвищення виробництва, ефективності діяльності підприємства в цілому, а також є базою для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Вагомою особливістю розвитку економічного аналізу в нинішніх умовах є використання в процесі його проведення останніх досягнень світової науки і практики, збагачення методичних арсеналів, широке використання евристичних методів, розширення об’єктів аналізу. Значення аналізу зростає у зв’язку з чітким розмежуванням відповідальності за прийняті управлінські рішення, посиленням мотивації вибору найефективніших варіантів управління в умовах конкуренції.

На даному етапі функціонування діяльності підприємств перед економічним аналізом постало багато проблем. З метою покращення його діяльності на підприємствах країни необхідно провести ряд заходів, що дозволить не лише ефективно функціонувати суб’єктам господарювання, але й забезпечить стабільне зростання в державі. Зокрема, необхідно створити єдину систему економічного аналізу, яка б інтегрувала аналіз діяльності на всіх рівнях. З цим має бути пов’язана і система різнострокових прогнозів, що базувалася б на виявлених аналізом закономірностях і тенденціях. В той же час, належить створити єдину обґрунтовану систему оцінювальних показників ефективності діяльності підприємства. Існує також необхідність у підвищенні оперативності економічного аналізу та перебудові інформаційних потоків. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно забезпечити комплексність аналізу.

Комплексний економічний аналіз зобов’язаний стати тим інструментом, за допомогою якого економічний аналіз діяльності організації повинен виконувати свою багатоцільову функцію в сучасній системі господарювання. Він виступає як засіб отримання цілісного знання про господарську діяльність, про бізнес, розуміння діяльності економічного суб’єкта.

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи проведемо аналіз діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр. (див. додаток А). Так, основні економічні показники фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр. відображенні у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
| Чистий дохід від реалізації продукції | 306 | 6545 | 10214 | 16545 | 33132 |
| Собівартість реалізованої продукції | –91 | –3145 | –8403 | –11210 | –30487 |
| Валовий прибуток | 215 | 3400 | 1811 | 5335 | 2645 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 105 | 415 | 417 | 443 | 1183 |
| Чистий прибуток | 86 | 255 | 257 | 363 | 893 |

Дані таблиці 2.1 дають можливість спостерігати за аналізований період зростання чистого доходу від реалізації продукції, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку.

Для більш детального аналізу основних економічних показників, необхідно розглянути динаміку їх зміни за період 2017 ‒ 2021 рр. та оцінити абсолютне відхилення та величину темпу приросту (зниження). Результати дослідження представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Динаміка зміни основних економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Абсолютне відхилення | | | | Темп приросту (зниження) показника, % | | | |
| 2018/  2017 | 2019/  2018 | 2020/  2019 | 2021/  2020 | 2018/  2017 | 2019/  2018 | 2020/  2019 | 2021/  2020 |
| Чистий дохід від реалізації  продукції | 21,39 | 1,56 | 1,62 | 2 | 20,39 | 0,56 | 0,62 | 1 |
| Собівартість реалізованої  продукції | –34,6 | –2,67 | –1,33 | –2,72 | –33,3 | –1,67 | –0,33 | –1,72 |
| Валовий прибуток | 15,81 | 0,53 | 2,94 | 0,5 | 14,81 | –0,47 | 1,94 | 0,5 |
| Фінансовий результат від  операційної діяльності | 3,95 | 1 | 1,06 | 2,67 | 2,95 | – | 0,06 | 1,67 |
| Чистий прибуток | 2,96 | 0,02 | 1,41 | 2,46 | 1,96 | 0,01 | 0,41 | 1,46 |

При аналізі основних економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ», спостерігається позитивна тенденція збільшення значення показника чистого прибутку підприємства (зменшення чистого збитку), починаючи з 2017 року та по сьогоднішній день.

Підприємство здійснює діяльність на території України, як наслідок на Підприємство здійснюють вплив економічні та фінансові ризики ринків України, що проявляють характерні особливості, притаманні ринкам, що розвиваються. Нормативно – правова база та податкове законодавство продовжують удосконалюватися.

Підприємство функціонує в нестабільному середовищі. У березні 2017 року Автономна Республіка Крим (АРК) була анексована Російською Федерацією (РФ). Україна, в свою чергу, заявила про незаконність референдуму про приєднання АРК до РФ і ввела низку законодавчих обмежень, що ускладнили проведення операцій в АРК українським компаніям і банкам.

Починаючи з квітня 2017 року, значно ускладнилась політична і економічна ситуація на сході України, на частині території Донецької і Луганської областей почалася антитерористична операція, яка продовжується до сих пір. Протягом 2021 року інфляція була контрольованою і в межах цільового орієнтира Національного банку України. У зв’язку з невизначеністю переліку заходів та термінів впровадження таких заходів, неможливо достовірно оцінити ефект впливу поточної економічної та політичної ситуації на ліквідність і дохід підприємства, стабільність і структуру операцій з контрагентами.

Спостерігається позитивна тенденція зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «УДЦ» (у 2018 році значення збільшилось на 1,96 %, що є максимальним відсотком приросту показників за всі 5 років). Не дивлячись на те, що в країні доволі складні часи, у 2021 році чистий прибуток значно виріс, порівняно з попередніми роками (на 1,46 %), що викликане нарощуванням обсягу випуску послуг, підписання нових договорів з новими партнерами та створення нових послуг.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» має тенденцію до зменшення (див. рис. 2.1).

40000

30000

20000

10000

0

2017

2018

2019

2020

2021

-10000

Чистий дохід від реалізації

продукції (товарів, робіт, послуг)

Собівартість реалізованої продукції

-20000

-30000

-40000

**Роки**

Рис. 2.1. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» за 2017 – 2021 рр., тис. грн.

Відомо, що чистий дохід від реалізації продукції (виручка) компанії за 2018 р. зріс на 20,39 % порівняно з аналогічним періодом минулого року та продовжує зростати на 0,62 % у 2020 році та на 1% у 2021 році. Отримані фінансові результати вказують на позитивні тенденції в управлінні обліково–фінансовою діяльністю на підприємстві та стрімкий економічний розвиток компанії за останні 4 роки (див. табл.2.3).

Таблиця 2.3. Основні структурі елементи звіту про фінансовий стан   
ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.

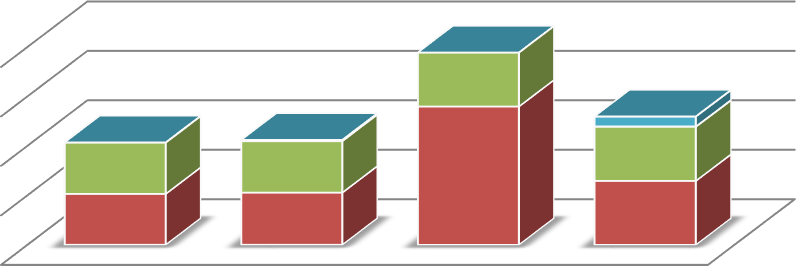
|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
| Необоротні активи | 41 | 37 | 35 | 30 | 29 |
| Оборотні активи | 5143 | 5273 | 13978 | 6466 | 8007 |
| Власний капітал | 5171 | 5200 | 5455 | 5462 | 5825 |
| Довгострокові зобов’язання | – | – | – | 43 | 1473 |
| Короткострокові зобов’язання | 13 | 110 | – | 991 | 738 |

Для більш детального аналізу основних економічних показників, необхідно розглянути динаміку їх зміни за період 2017 ‒ 2021 рр. та оцінити абсолютне відхилення та величину темпу приросту (зниження) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка зміни основних структурних елементів звіту про фінансовий стан ТОВ «УДЦ» за період 2017 – 2021 рр.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показник | Абсолютне відхилення | | | | Темп приросту (зниження) показника, % | | | |
| 2018/  2017 | 2019/  2018 | 2020/  2019 | 2021/  2020 | 2018/  2017 | 2019/  2018 | 2020/  2019 | 2021/  2020 |
| Необоротні активи | 0,9 | 0,94 | 0,86 | 0,97 | 0,09 | 0,05 | 0,14 | 0,03 |
| Оборотні активи | 1,02 | 2,65 | 0,46 | 1,24 | 0,02 | 1,65 | 0,54 | 0,24 |
| Власний капітал | 1,01 | 1,04 | 1 | 1,07 | 0,005 | 0,05 | – | 0,07 |
| Довгострокові зобов’язання | – | – | – | – | – | – | – | – |
| Короткострокові зобов’язання | 8,46 | – | – | – | 7,46 | – | – | – |

У структурі балансу ТОВ «УДЦ» (рис. 2.2) спостерігається позитивна тенденція зменшення короткострокових (в 2018 р. темп зниження досяг максимального значення – 8,46 %) та довгострокових зобов’язань. А також, згідно з даних, компанія не мала проблем з довгостроковими зобов’язаннями, починаючи з 2017 року, однак з 2021 зобов’зання сягають 738 тис.грн. за виданими авансами, це пов’язано з великою кількістю нових партнерів та витрат на залучення до роботи та розробку нових проєктів. У Підприємства станом на 31.12.2021 довгострокова, безнадійна дебіторська заборгованість та сумнівні борги відсутні.



20000

15000

10000

5000

0

2017

2018

2019

2020

**Роки**

Необоротні активи

Власний капітал

Довгострокові зобов'язання

Оборотні активи

Короткострокові зобов'язання

Рис. 2.2. Динаміка зміни основних показників балансу ТОВ «УДЦ»   
за 2017 – 2020 рр., тис.грн.

Оцінка стратегічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «УДЦ»

Використовуючи інформацію з матриці SWOT–аналізу, можна визначити стратегічні проблеми (табл. 2.5) і стратегічні альтернативи (табл. 2.6) в кожному з полів – там, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами.

Матриця SWOT-аналізу - це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу [72].

Таблиця 2.5. Матриця SWOT–аналізу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Зовнішнє середовище | Можливості: | Загрози: |
| Внутрішнє середовище | 1.Співпраця з усіма провідними банками України;  2. Вихід на нові ринки збуту за кордон;  3. Зростаючий попит на послуги сервісу через інтернет;  4. Підвищення конкурентних позицій | 1. Політична нестабільність в країні;  2. Велика конкуренція на ринку;  3.Недостатність фінансових інвестицій;  4. Спроби кібератаки з боку шахраїв;  5. Зменшення торгової сили покупців (люди похилого віку можуть обрати сплату в касах, замість онлайн) |
| Сильні сторони: | Поле «СіМ» | Поле «СіЗ» |
| 1.Найкраший рівень безпеки інтернет–платежів – міжнародний сертифікат безпеки PCI DSS.   1. Висококваліфікований персонал більше 500 компаній – партнерів. 2. Найширша аудиторія споживачів від18 до 65 років. | СА = СС𝒎𝒂𝒙 + М𝒎𝒂𝒙 СП = СС𝒎𝒊𝒏 + М𝒎𝒊𝒏 | СА = СС𝒎𝒂𝒙 + З𝒎𝒊𝒏 СП = СС𝒎𝒊𝒏 + З𝒎𝒂𝒙 |
| Слабкі сторони: | Поле «СліМ» | Поле «СліЗ» |
| 1. Негативна тенденція фінансових показників;   1. Високий рівень ризику діяльності; 2. Обмежені фінансові можливості. | СА = СлС𝒎𝒊𝒏 + М𝒎𝒂𝒙  СП = СлС𝒎𝒂𝒙 + М𝒎𝒊𝒏 | СА = СлС𝒎𝒊𝒏 + З𝒎𝒊𝒏  СП = СлС𝒎а𝒙 + З𝒎𝒂𝒙 |

Таблиця 2.6. Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив ТОВ «УДЦ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поле матриці SWOT | Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінка факторів, у балах |
| СіМ | 1.Використання нових технологій здійснення платежів для виходу на нові ринки збуту за кордон. | 3 |
| 2. Збільшення частки ринку через високу якість послуг та рівня безпеки платежів. | 2 |
| 3. Забезпечення конкурентних позицій за умови використання передових технологій та сучасного обладнання. | 2 |
| СліМ | 1. Збільшення фінансових можливостей за рахунок нових інвесторів та партнерів. | 3 |
| 2. Зниження рівня ризику діяльності підприємства завдяки високим конкурентним позиціям на ринку. | 3 |
| СіЗ | 1.Пошук нових партнерів | 2 |
| 2. Посилення захисту платіжної системи, залучення кращих працівників з кібербезпеки. | 3 |
| СліЗ | Залучення фінансових інвестицій. | 3 |

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем   
ТОВ «УДЦ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поле матриці SWOT | Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі | Оцінка факторів, у балах |
| СіМ | Збільшення витрат через впровадження передових технологій для задоволення зростаючого попиту. | 3 |
| СЛіМ | Зниження рівня ризику діяльності за рахунок зростаючого попиту на послуги. | 3 |
| СіЗ | 1. Необхідність постійного залучення фінансових інвестицій у передові технології. | 3 |
| 2. Спрощення та доступність процедури сплати для усіх клієнтів будь–якого віку. | 2 |
| СЛіЗ | 1. Збитковість діяльності підприємства через нестабільну політичну ситуацію в країні. | 3 |
| 2. Обмеженість фінансових можливостей через недостатність інвестицій. | 3 |

11 грудня 2021 року iPay.uaзавоював срібний диплом у номінації "Кращий сервіс онлайн платежів". Премія зібрала 189 учасників – кращих представників України у сфері e–commerce та FinTech, які боролися за звання кращих у 21 номінації. У голосуванні конкурсу прийняло участь понад 68 тисяч людей, а оновлена формула враховувала не тільки голоси читачів видання, а також думку експертного жюрі та редакції журналу PaySpace Magazine[33]. Вже другий рік поспіль iPay.uaє кращих сервісом онлайн платежів, а також, у 2020 здобув першість серед сервісів для сплати комунальних послуг [34]. А директор компанії, Евген Веліканов, зайняв перше місце як експерт року в E – COMMERCE И FINTECH [35].

Компанія iPay.uaнадає послуги прийому платіжних карт, як засіб оплати за товари і послуги, для більш ніж 1500 торгово–сервісних підприємств України. На сайті компанії щомісяця оплачують послуги 400 тис. клієнтів. За останні 2 роки, компанія підключила велику кількість провайдерів України з різними послугами (оплата комунальних послуг, телебачення, інтернет, сплата різноманітних послуг).

Сервіс онлайн платежів iPay.uaбули одними з перших, хто в партнерстві з Mastercard і провайдером платіжних послуг Fenige (Польща), запустили послугу грошових переказів з картки на картку з будь–якої країни [6]. Були створені та запущені додатки WOG PRIDE та AMICPAY, що дозволили користувачам сплачувати паливо та газ, не виходячи з машини [7, 18]. Також були підключені чат – боти (наприклад KyivPayBot), в яких за допомогою технології Masterpass, користувачі зможуть поповнити KyivSmartCard та придбати QR–квиток на проїзд в громадському транспорті Києва [19].

Нещодавно, Сервіс iPay.uaстав офіційним партнером Google по впровадженню послуги Google Pay в Україні. Існуючі партнери та нові клієнти iPay.uaтепер мають змогу додати на свій сайт чи мобільний додаток нову опцію прийому платежів через сервсіс Google Pay – швидкий і зручний спосіб оплачувати покупки на веб–сайтах чи мобільних додатках без введення даних банківської картки [8].

Із останніх проєктів, сервіс CashlessTips від iPay.ua, дозволяє офіціантам швидко та зручно приймати чайові без готівки за допогою сплати карткою будь–якого банку України або ж платіжним пристроєм з NFC. Якщо клієнт бажає оплатити винагороду за обслуговування безготівково, офіціант вибирає на платіжному терміналі опцію «Оплата з чайовими», вводить свій унікальний номер і суму замовлення в закладі. Після цього термінал запропонує кілька варіантів оплати чайових – фіксований відсоток винагороди (5%, 10% або 15% від вартості замовлення) або будь–яку суму на розсуд самого клієнта. Серед партнерів: Сушия, ресторан Mafia, Львівська майстерня шоколаду, кінотеатр Планета Кіно та багато інших популярних ресторанів та закладів Києва [8].

Отже, iPay.uaє дуже серйозним та впливовим гравцем на ринку FinTech – технологій в Україні, а також є серйозним конкурентом для усіх платіжних сервісів.

# 2.3. Аналіз системи управління та мотивації персоналу на ТОВ «УДЦ»

Кадрова політика ТОВ «УДЦ» реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій і процедур, а також Посадових інструкцій і Положень про департаменти і відділи, що регламентують аспекти роботи керівників середньої і вищої ланки, фахівців і робочого складу. У додатку Б представлений штатний розпис (структура та чисельність).

На даному підприємстві лінійний тип організаційної структури.

На ТОВ «УДЦ» використовується лінійна структура. Вона передбачає виконання одним керівником всіх функцій на кожному рівні управління, з повним підпорядкуванням йому на правах єдинопочатку всіх підрозділів, які стоять нижче. В свою чергу, він підпорядковується вищому керівнику.

Виділяються два підтипи лінійних організаційних структур: плоскі і високі, що розрізняються кількістю ієрархічних рівнів стосовно загального числа працівників. Пропоную розгляну переваги та недоліки такої організаційної структури (табл.2.8).

Таблиця 2.8. Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

|  |  |
| --- | --- |
| Переваги | Недоліки |
| 1. Встановлення зрозумілих та простих зв'язків між підрозділами. | 1.Керівник повинен відповідати високим вимогам своєї посади, володіти різнобічними заннями у різних сферах діяльності, а це обмежує можливості ефективного управління підприємством. |
| 2. Чіткість і взаємозв’язок розпоряджень. | 2. Великий потік інформації, документації, постійні комунікації із підлеглими, іншими організаціями. |
| 3. Узгоджені дії виконавців. | 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. |
| 4. Висока відповідальність керівника за результати діяльності свого підрозділу. | 4. Зміна потреб сучасних організацій, невідповідність змінному середовищу. |
| 5. Оперативність прийняття рішень. |  |
| 6. Чітке делегування обов’язків та завдань |  |
| 7. Керівник особисте відповідає за кенцеві результати очолюваного підрозділу |  |

Основною проблемою даної організаційної структури є обмежена кількість підлеглих, що підпорядковуються одному керівнику.

Тип управління – це характеристика того, як приймаються яким способом реалізуються управлінські рішення. Директор ТОВ «УДЦ» обрав шлях роботи згідно із бюрократичною управлінською формою. Отже, головні та важливі рішення приймає він, впливає на підлеглих за допомого методів прямого впливу (наказів, покарань).

Персонал – це співробітники організації, а також партнери, що залучаються до реалізації деяких проєктів.

Колектив компанії складається із 57 чоловік, включаючи генерального директора. Адміністрація (включаючи директора, менеджера з адміністративної діяльності та інспектора з кадрів), департамент розробки та програмного забезпечення включає в собі відділ моніторингу, відділ розробки та відділ контролю якості (20 чол.), комерційний департамент, який включає в собі відділ маркетингу, відділ продажів та відділ по роботі з клієнтами (29 чол.) та бухгалтерія (5 чол.).

Положення про відділи затверджується генеральним директором підприємства, обов’язки між співробітниками розподілються на основі посадових інструкцій, підготовлених інспектором з кадрів та затверджених генеральний директором. Склад та чисельність робітників відділу визначається штатним розкладом, затвердженим генеральним директором.

У відділі кадрів працюють 2 людини. Менеджер з адміністративної діяльності виконує в повному обсязі адміністрування у рамках відділів, виконує роботу по інформаційному забезпеченню компанії, виконує додаткові поручення директора в рамках своєї компетенції. Інспектор з кадрів, в свою чергу, займається трансляцією кадрової політики та стратегії організації, на основі аналізу, планування, організації та контролю роботи з персоналом, а саме підбором якісного персоналу, адаптацією нових співробітників до умов праці, розвитком та навчанням персоналу.

Для того, щоб охарактеризувати структуру персоналу ТОВ «УДЦ» , було використано допоміжний матеріал, який включав у себе особисті справи працівників та статистику підприємства. Отримані дані були зведені у наступні таблиці (табл.2.9).

Таблиця 2.9. Структура персоналу ТОВ «УДЦ» за 2019 – 2021 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | Абсолютне  відхилення  2021/2019 (чол.) | Відносне відхилення  2021/2019 (%) |
| Персонал, всього  включає: | 45 | 49 | 57 | 12 | 126 |
| 1. Керівники | 8 | 9 | 11 | 3 | 137 |
| 2. Спеціалісти | 37 | 40 | 46 | 9 | 124 |

Аналіз таблиці показав, що більша частина компанії – це спеціалісти (80 % від загальної кількості персоналу), а кількість керівників – 20 %. Цей факт можна пояснити специфікою роботи даної компанії. Абсолютне та відносне відхилення, порівняно з попереднім роком, має позитивну тенденцію до зростання.

Далі представлений аналіз складу кадрів за віком (табл .2.10).

Таблиця 2.10. Склад персоналу ТОВ «УДЦ» за віком, 2021 році

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Групи працівників по віку, років | Керівники | | Спеціалісти | |
| Кількість | % по групі керівників | Кількість | % по групі керівників |
| До 20 | – | – | – | – |
| 20 – 30 | 1 | 9,1 | 40 | 87 |
| 30 – 40 | 8 | 72,7 | 4 | 8,7 |
| 40 – 50 | 2 | 18,8 | 2 | 4,3 |
| Всього | 11 | 100 | 46 | 100 |

Згідно з представлених даних, основна частина співробітників ТОВ «УДЦ» у 2021 році - це люди молодого віку (20 – 30 років). Саме вони є спеціалістами, а саме 71 % від всієї чисельності персоналу підприємства. Цей факт пов’язаний із специфікою роботи підприємства.

Далі, проаналізуємо склад персоналу по гендерній ознаці (табл.2.11).

Таблиця 2.11. Розподіл персоналу ТОВ «УДЦ» за гендерною ознакою у 2021 р.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Групи робітників | Чоловіки | | Жінки | |
| Кількість | % по групі керівників | Кількість | % по групі керівників |
| Керівники | 6 | 55 | 5 | 45 |
| Спеціалісти | 34 | 74 | 12 | 26 |
| Всього | 40 | 100 | 17 | 100 |

Проаналізувавши дані табл. 2.11, приходимо до висновку, що на підприємстві чоловіки складають 70 % від усієї чисельності персоналу. Це пояснюється технічною специфікою роботи даного підприємства.

Наступним етап аналізу - оцінка системи оплати праці (табл.2.12).

Таблиця 2.12. Аналіз заробітної плати персоналу на ТОВ «УДЦ» по статі за 2019 – 2021 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2021/2019, % |
| 1. Керівники | 2500 | 3500 | 4500 | 180 |
| 2. Спеціалісти | 2000 | 3000 | 3900 | 195 |

Проаналізувавши дані таблиць, можна дійти висновку, що заробітна плата керівників за 3 роки збільшилась на 80 %, а спеціалістів на 95 %. Цей факт можна пояснити стрімким розвитком компанії, росту зацікавленості клієнтів у використанні інтернет - платежів та підписанням багатьох договорів із компаніями закордоном, а також, по всій Україні.

ТОВ «УДЦ» використовує матеріальне стимулювання праці персоналу, що складається із наступних елементів:

1. Законодавче регулювання заробітної плати.
2. Система оплати праці.
3. Форми оплати праці.
4. Нормування праці.

Законодавче регулювання заробітної плати передбачає установлення мінімального розміру за некваліфіковану просту роботу, нижче якої вона не може здійснюватись, за виконану роботу або кількість відпрацьованих годин.

ТОВ «УДЦ» здійснює організацію оплати праці на основі розподілу функцій та робіт, тарифної системи і системи оплати праці, нормування. Тарифно–кваліфікаційні ознаки використовуються задля розподілу завдань та працівників залежно від її складності і кваліфікації за розрядами тарифної сітки, а також, є основою для розробки і регулювання заробітної плати. Це можна віднести до оцінки і перерозподілу повноважень спеціалістів по роботі з клієнтами в даній компанії.

Також відомо, що на ТОВ «УДЦ» використовується система оцінки персоналу за надання послуг та консультацію клієнтів відділу колл – центра. За свою ефективність та продуктивність оператори відділу колл – центру отримують мотивацію до 25% за надання консультацій клієнтам по вхідній та висхідній лініям. До критеріїв оцінювання відносяться :

* корпоративне привітання / прощання;
* звернення до клієнтів по імені;
* поважне ставлення до клієнтів;
* уміння справлятися із наріканнями клієнтів;
* уміння задавати правильні питання задля виявлення потреб клієнтів;
* рівень складності проблем клієнтів;
* спілкування мовою клієнтів.

Почасова оплата – основна форма оплати праці на ТОВ «УДЦ. Поділяється на просту і почасово – преміальну. Проста почасова оплата праці виплачується у відповідності до встановленого окладу.

Основна заробітна плата – стабільна і враховує рівень кваліфікації персоналу, складність та ступінь відповідальності роботи, а також, умови і інтенсивність праці.

Як висновок можна сказати, що ТОВ «УДЦ» самостійно встановлює систему, форми та розмір оплати праці, а також систему преміювання працівників за результатами роботи та забезпечує конкурентоспроможний розмір оплати праці, що відповідає розміру, встановленому законодавством України.

На сьогодні на даному підприємстві існує дуже проблематичне питання,а саме, питання оцінки і оплати праці. Це питання визначає основний зміст трудових відносин і є предметом поширених соціально – трудових конфліктів.

Пропоную розглянути основі показники плинності руху задля того, щоб охарактеризувати рух кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт обороту по прийому працівників (Кпр) розраховується за формулою [8]:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кпр = | Кількість прийнятого на роботу персоналу  Середня кількість персоналу | (2.1) |

Кпр 2019 =15/45 = 0,39

Кпр 2020 = 10/49 = 0,2

Кпр 2021 = 14/57 = 0,24

Згідно із розрахунків, даний коефіцієнт майже не змінився за останні 2 роки, однак, має тенденцію до зменшення (у 2021 році сягає 24 %). Це є результатом статичності розвитку і стійкості персоналу.

Коефіцієнт обороту по звільненню (Кз):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кз = | Кількість звільненого персоналу  Середня кількість персоналу | (2.2) |

Кз 2019 = 7/45 = 0,15

Кз 2020 = 6/49 = 0,12

Кз 2021 = 6/57 = 0,1

На ТОВ «УДЦ» коефіцієнт обороту по звільненню є низьким і має тенденцію до знижнення, але негативним фактом є те, що більшість працівників розірвали трудові відносини із компанією по власному бажанню. Тому, необхідністю є дослідження причин подібних звільнень.

Коефіцієнт сталості кадрів (Кст):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кст = | Кількість працівників,які працювали весь рік Середня кількість персоналу | (2.3) |

Кст 2019 = 38/45 = 0,84

Кст 2020 = 43/49= 0,87

Кст 2021 = 51/57 = 0,89

За результатами розрахунків можна побачити, що коефіцієнт сталості з кожним роком збільшуєтьсе: у 2019 році він становив 84 %, у 2020 – 87 %, а у 2021 – 89 %, тобто основною частиною колективу у компанії є незмінні працівники. Цей фактор свідчить про те, що підприємство з кожним роком покращує умови праці і намагається створити гідні умови праці, зменшуючи відсоток звільнень свого персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кпт = | Кількість працівників,які звільнились по власному бажанню та за порушення трудової дисципліни  Середня кількість персоналу | (2.4) |

Кпк2019= 6/45 = 0,15

Кпк2020= 7/49 = 0,14

Кпк2021 = 6/57 = 0,1

Таким чином видно, що коефіцієнт плинності кадрів на даному підприємстві відносно малий, в свою чергу, це свідчить про постійний склад персоналу компанії. Коефіцієнт заміщення робочої сили розрахуємо за формулою:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кзам = | Число прийнятих за період  Число звільнених за період | (2.5) |

Кзам2019 = 15/7 = 2,14

Кзам2020 = 10/6 = 1,66

Кзам2021 = 14/6 = 2,33

За практикою, оптимально, щоб даний коефіцієнт прагнув до 1. На   
ТОВ «УДЦ» коефіцієнти за три звітні періоди варіюються від 1,66 до 2,33 і мають тенденцію до збільшення. Цей факт свідчить про відшкодування витрат та появу нових робочих місць, тобто стрімкий розвиток компанії (див. табл.2.13).

Таблиця 2.13. Аналіз основних кадрових процесів на ТОВ «УДЦ»   
за 2019 – 2021 рр.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2019 | 2020 | 2021 | 2021/2019, % |
| Чисельність персоналу на початок року, чол. | 37 | 45 | 49 | 132 |
| Середня кількість персоналу | 45 | 49 | 57 | 126 |
| Кількість працівників, які працювали весь звітний період | 38 | 43 | 51 | 134 |
| Прийнято всього, чол. | 15 | 10 | 14 | 93 |
| Звільнено всього, чол. | 7 | 6 | 6 | 85 |
| в. т.ч.:  – по скороченню штатів | – | 1 | – | – |
| – по власному бажанню | 6 | 5 | 6 |  |
| – за порушення трудової дисципліни | 1 | 2 | – | – |
| Чисельність на кінець року, чол. | 45 | 49 | 57 | 126 |
| Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр) | 0,39 | 0,2 | 0,24 |  |
| Коефіцієнт обороту по звільненню (Кз) | 0,15 | 0,12 | 0,1 |  |
| Коефіцієнт сталості кадрів (Кст) | 0,84 | 0,87 | 0,89 |  |
| Коефіцієнт плинності кадрів ( Кпк) | 0,15 | 0,14 | 0,1 |  |
| Коефіцієнт заміщення (Кз) | 2,14 | 1,66 | 2,33 |  |

Отже, проаналізувавши дані персоналу ТОВ «УДЦ» за останні 3 роки, можна зробити висновок, що підприємство характеризується середнім значенням коефіцієнтів руху. Ці показники характеризують нормальний стійкий і постійний персонал, коефіцієнт постійності становить 8,9 %. Коефіцієнт плинності кадрів повинен бути в рамках 3 – 5 %, що свідчитиме про низький природний рівень плинності персоналу.

За результатами аналізу показників ТОВ «УДЦ», було прораховано, що цей показник станвить10 %. Середній показник для невеликих компаній становить 12 %. Коефіцієнт плинності в звітний період у даній компанії становить 10% [4]. Це відносно стабільний показник, однак, більшість працівників звільнились по власному бажанню. Цей фактор напряму вказує на недоліки в системі управління персоналом. Якщо у компанії буде високий ступінь вираження дій плинності працівників, це допоможе запобігти появі загрози пліток серед працівників щодо негативного особистого настрою до компанії і можливе погіршення іміджу персоналу компанії.

У 2021 році чисельність співробітників налічує 57 людини. Для нових співробітників обов’язковимє проходження випробувального терміну. У компанії, на жаль, комплексна високоструктуризована програма навчання персоналу відсутня і практика набутих знань проводиться у ході навчання, при допомозі найбільш досвідчених працівників. В основному, результати подібного навчання залежать напряму від учня, можливостей і прагнення пізнати нове.

Негативним є факт відсутності будь – яких економічних витрат на навчання зі сторони підприємства. Зрозуміло, що подібної підготовки для повноцінної роботи недостатньо, тому також проводиться ввідний інструктаж, який займає приблизно 2 – 3 дні, на протязі яких, нові співробітники отримують достатньо великий об’єм інформаціях. Компанії потрібно вдосконалили систему навчання, якою будуть займатись спеціально навчанні люди, які б сприяли швидшому соціально – психологічній і професійній адаптації нових співробітників.

Доволі великою і значущою проблемою сервісу IPay.uaє наявність великої кількості помилок на самому сайті, що ускладнює можливість оплати послуг і являється дуже пригнічующим фактором для клієнтів. В основному, ці проблемі на сайті провокують агресію зі сторони клієнтів, розлючені вони телефонують до колл – центру, що це тягне за собою певні стресові ситуації безпосередньо для операторів, і, як результат, багато клієнтів відмовляються від користування сервісом iPay.ua.

Під час проходження переддипломної практики, було проведено дослідження щодо незадоволеності клієнтів роботою сервісу і відмови користуватись ним (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14. Причини незадоволеності клієнтів роботою сайтів

|  |  |
| --- | --- |
| Причини незадоволеності клієнтів | Кількість клієнтів |
| Некоректне відображення інформації після здійснення платежу | 8 |
| Високий відсоток комісії | 3 |
| Недоступність певних послуг | 3 |
| Помилки на сайті | 5 |
| Довгий період вирішення проблем клієнтів та на сайті | 6 |

Отже, як результат, 25 клієнтів були максимально обурені роботою сайту і навіть припинили його використання. Нижче представлена таблиця із конкретними причинами відмов клієнтів від користування сервісом iPay.ua.Дохід підприємства за 1 день становить приблизно 50 тис.грн., це 1000 платежів в день. 1 клієнт проводить 1 платіж в день і 1 платіж у тиждень. Комісія за 1 платіж становить 50 грн.. При втраті 1 клієнта, за 1 тиждень компанія втрачає: 50\*7=350 грн.. За 5 тижнів вона втратить: 350\*5=1750 грн.. Так як, за період проходження практики за 5 тижнів від сервісу відмовились 25 клієнтів, тобто організація втратила: 1750\*25=43750 грн..

Робота колл – центру – це дуже відповідальна робота і являє собою базу для прямого спілкування із клієнтами, великої можливості розуміння їх потреб і виявлення недоліків сайту та наданих послуг. Це може допомогти підприємству швидше вийти на новий кращий рівень, зайняти сильну позиціюна ринку і удосконалити свою роботу, отже, компанії необхідно якомого раніше змінювати систему оцінювання та вводити нові сучасні технології.

За результатами дослідження, на жаль, була виявлена дуже низька лояльність персоналу по відношенню до свого підприємства. Співробітники не зацікавлені в розвитку компанії та, як наслідок, вони не зацікавлені в самореалізації у рамках даної організації та в особистісному розвитку.

Залогом успішного бізнесу є лояльне відношення персоналу до керівників і діяльності компанії. Ключову роль в отриманні виского прибутку є замученість персоналу в бізнес – процеси. Для компанії дуже важливо своєчасно відстежити показник зацікавленості своїх співробітників у роботі та добробути компанії.

Людський ресурс дуже важливо зберігати, піклуватися, посилювати і розвивати. Мінімум кожного року потрібно оцінювати показник зацікавленості колективу, своєчасно реагувати на зміну настрою співробітників і тенденцій на ринку функціонування підприємства. Саме тому, під час проходження практики, було проведено дослідження критерію ефективності діяльності організації – рівень зацікавленості персоналу, по методиці Q12 (див. додаток В).

Ця методика складається із 12 тверджень. Кожний працівник повинен оцінити відповідність вказаного до дійсності, виділити твердження «Так» або «Ні».

Було опитано 30 чол, із них 20 чоловіків та 10 жінок, вік варіюється від 20 до 30 років, тому ще, це є основною віковою категорією на ТОВ «УДЦ». Кількість опитуваних – 30 чол, із них 20 чоловіків та 10 жінок.

Як результат дослідження, було виявлено:

* 1. Позитивні відповіді на всі питання нараховують 176 шт., що складає приблизно 49 % від кількості усіх відповідей. А негативних відповідей було 184, це складає 51 % від всіх відповідей.

Було розраховано відсоток зацікавленості персоналу:

(176\*100(%))/360=49 %.

Отже, відсоток зацікавленості персоналу свідчить про високий рівень байдужості співробітників по відношенню до їх роботи, це є сигналом того, що компанії необхідно удосконалити свою кадрову політику, а також, покращити систему навчання і розвитку персоналу. І обов’язково, необхідно почати займатись розвитком свого колективу у рамках компанії задля зміни відношення персоналу до підприємства.

Базуючись на проведеному аналізі системи навчання і розвитку персоналу на ТОВ «УДЦ», був складений SWOT – аналіз системи праці у компанії, де було розглянуто систему навчання і розвитку персоналу, її сильні і слабкі сторони, над якими потрібно попрацювати, і також можливості удосконалення і можливі ризики та загрози.

Отже, проведене дослідження показало, що ТОВ «УДЦ» характеризується низьким рівнем навчання і розвитком персоналу усередині компанії та низьким рівнем зацікавленості колективу у своїй роботі та самореалізації.

Розглянувши сильні і слабкі сторони системи навчання і розвитку персоналу, були розроблені певні рекомендації – керівництву ТОВ «УДЦ» потрібно бути уважнішими до свого колективу, прислуховуватись до їх потреб, задля того, щоб забезпечити робочу систему, що включатиме в себе ефективне навчання, розвиток персоналу, які самі будуть в цьому зацікавлені (див.  
 табл. 2.15).

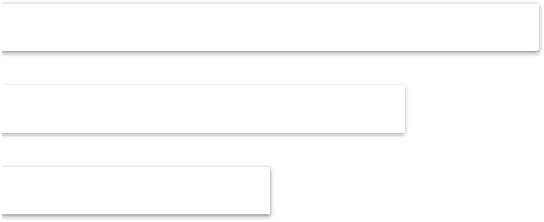
На ТОВ «УДЦ», було проаналізована вся доступна інформація щодо системи оцінювання і мотивації персоналу, велику кількість недоліків і проблем було виявлено саме у системі оцінки якості роботи спеціалістів по роботі з клієнтами. Персонал абсолютно немотивований до ефективної співпраці і надання якісних консультацій, виконання своїх обов’язків. Одною з причин подібної поведінки є несправедлива система оплати праці. На підприємстві оплата праці і нарахована мотивація являється однаковою для усіх робітників, не зважаючи на те, що продуктивність окремих робітників абсолютно відрізняється і є набагато вищою ніж в інших спеціалістів.

Було виявлено, що плинність кадрів у відділі по роботі з клієнтами за останній рік збільшилась, попри те, що загальний коефіцієнт плинності кадрів в 2021 році був достатньо невеликим і становив 10 %.

Таблиця 2.15. Аналіз системи управління персоналом на ТОВ «УДЦ» за 2021 рік

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Можливості вдосконалення |
| 1. Висока якість послуг. 2. Конкурентоспроможна оплата праці на ринку. 3. Індивідуальний підхід до надання консультацій та виявлення потреб кожного клієнта. 4. Висококваліфікований персонал. | 1. Розробка ефективної системи навчання і розвитку персоналу компанії, підвищення продуктивності і покращення показників діяльності всіх департаменів. 2. Зниження кількості незадоволених клієнтів через несправність роботи сайта і рівня обслуговування. 3. Збільшення зацікавленості персоналу у роботі. 4. Зменшення показника плинності кадрів 5. Покращення показників ефективності праці. |
| Слабкі сторони | Загрози |
| 1. Відсутність ефективної та структурованої системи навчання нових співробітників і розвитку персоналу, що працює в компанії вже на протязі певного періоду. 2. Незадоволеність клієнтів через рівень і якість обслуговування. 3. Неацікавленість персоналу у своєму рості та удосконаленні набутих знань. 4. Високий коефіцієнт плинності персоналу, особливо за власним бажанням. | 1. Поганий імідж компанії за рахунок загрози пліток співробітників щодо особистого негативного досвіду і відношення до роботи. 2. Невідповідність знань, навичок та вмінь персоналу щодо потреб сучасного ринку. 3. Збільшення кількості скарг клієнтів і, як наслідок, втрата певної частини клієнтів. |

Пропоную розглянути рух кадрів колл–центру за 2020 – 2021 роки (див. рис.2.3)



Повний штат

12

Звільнено

9

Прийнято

6

0

2

4

6

8

10

12

14

**Чол.**

Рух кадрів за 2020 - 2021 роки

Рис.2.3. Рух кадрів колл–центру за 2020 – 2021 роки

Основними причинами звільнень по власному бажанню були:

* незадоволення оплатою праці;
* несправедлива система оцінювання роботи і нарахування бонусів;
* відсутність якісних комунікацій із керівництвом, як наслідок, напружена атмосфера;
* недостатньо мотивуючі умови роботи;
* постійні стреси відділу по роботі з клієнтами через розгніваних клієнтів.

Отже, ТОВ «Універсальний дата центр» запустила власний платіжний сервіс iPay.ua – сучасну інтернет – платформу для здійснення грошових переказів і онлайн – платежів. Сервіс надає своїм клієнтам можливість приймати плату за товари та послуги платіжними картами в мережі інтернет. Компанія співпрацює з провідними платіжними системами світу – Visa і MasterCard. Партнери сервісу – найбільші банки України і ще більше 500 компаній, за послуги яких можна платити, користуючись сервісом iPay.ua. За останні пів року, компанія заключила багато договорів з новими компаніями, партнерами різних комунальних підприємств, інтернет – провайдерів, сайтів для сплати квитків, сплати до державного бюджету та багато інших послуг, в результаті чого клієнти можуть сплачувати частину комунальних послуг за допомогою технології Masterpass. За цією ж технологією клієнти мають можливість швидше сплачувати дитячі садки, квитки через сайт Parter.ua, Eldorado, WOG Store, Aqua market, мобільних операторів, телебачення, інтернет та багато іншних послуг. Така активність допомогла залучити багато нових користувачів та підвищити доходи.

Сервіс онлайн – платежів iPay.uaє одним з найбільш досвідчених на карті українського fintech від Unit.City. Компанія працює на українському ринку вже десятий рік. 58% всіх проаналізованих компаній сектора з'явилися після 2018 року. Це говорить про прискорення розвитку fintech в Україні за останній час. Близько 30% з них працюють в сфері платежів та грошових переказів. Серед них – і компанія iPay.ua.

Аналізуючи основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «УДЦ», спостерігається позитивна тенденція збільшення значення показника чистого прибутку підприємства (зменшення чистого збитку), починаючи з 2017 року та по сьогоднішній день. Не дивлячись на те, що в країні доволі складні часи, у 2021 році чистий прибуток значно виріс, порівняно з попередніми роками (на 1,46 %), що викликане нарощуванням обсягу випуску послуг, підписання нових договорів з новими партнерами та створення нових послуг. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» має тенденцію до зменшення. чистий дохід від реалізації продукції (виручка) компанії за 2018 р. зріс на 20,39 % порівняно з аналогічним періодом минулого року та продовжує зростати на 0,62 % у 2020 році та на 1% у 2021 році. Отримані фінансові результати вказують на позитивні тенденції в управлінні обліково – фінансовою діяльністю на підприємстві та стрімкий економічний розвиток компанії за останні 4 роки.

На даному підприємстві використовується лінійний тип організаційної структури. Колектив компанії складається із 57 чоловік, включаючи генерального директора, 4 департаменти та 6 відділів.

Коефіцієнт плинності у звітний період на даному підприємстві становить 10 %. Це відносно стабільний показник, але більшість звільнень працівників було по власному бажанню. Тому, проаналізувавши систему управління на ТОВ «УДЦ» було виявлено такі проблемі:

* відсутність ефективної системи навчання і розвитку персоналу;
* неефективні методи проведення співбесіди і оцінювання нових працівників;
* некоректна та несправедлива система оцінювання і розрахунку мотивації спеціалістам відділу по роботі з клієнтами, негнучка політика стимулювання;
* дуже низький рівень зацікавленості персоналу у самореалізації в компанії;
* велика кількість незадоволених клієнтів через несправну роботу сервісу, низький рівень і якість консультування.

Головними загрозами для підприємства є загроза поганого іміджу компанії за рахунок загрози пліток співробітників щодо особистого негативного досвіду і відношення до роботи, невідповідність знань, навичок та вмінь персоналу щодо потреб сучасного ринку, збільшення кількості скарг клієнтів і, як наслідок, втрата певної частини клієнтів

**РОЗДІЛ 3**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД**

**3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації на   
ТОВ «Універсальний дата центр»**

Базуючись на дослідженні, яке було висвітлено у 2 розділі, були знайдені серйозні загрози і проблеми, а також, розроблені рекомендації і пропозиції задля їх вирішення (табл.3.1). Відсутність ефективної стрктуризованої системи навчанні і розвитку персоналу – це одна з головних проблем на ТОВ «УДЦ».

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

Отже, базуючись на основі виявлених проблем, були створені конкретні пропозиції для удосконалення системи розвитку персоналу компанії:

1. Щоб розробити структуризовані положення щодо навчання і розвиток співробітників необхідний певний алгоритм:

Етап 1 – Позначеня цілей і завдань навчання і розвитку.

Етап 2 – Детальні потреби в навчанні.

Етап 3 – Складення заявок щодо навчання для кожного департаменту.

Етап 4 – Позначення видів, форм і методів навчання.

Етап 5 – Формування конкретного бюджету для навчання.

Етап 6 – Розробка структуриховних спеціальних програм навчання і відбір відповідної організації.

Етап 7 – Проведення пробного навчання.

Таблиця 3.1. Пропозиції по вдосконаленню системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «УДЦ»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Проблеми | Пропозиції для вдосконалення | Результати від впроваджених заходів |
|  | Неефективні методи проведення співбесіди та оцінювання нових працівників | Впровадження можливості підвищувати кваліфікацію за допомогою різних тренінгів | Можливість адекватно оцінювати кандидатів, мати можливість спрогнозувати подальшу поведінку та строк затримання на робочому місці, скорочення витрачених ресурсів компанії на навчання та адаптацію нового співробітника, зменшення плинності кадрів. |
|  | Застарілі сть і невідповідність сучасним потребам підприємств методи навчання персоналу | Розробити структуризовані  положення щодо навчання і розвиток співробітників | Збільшення показника ефективності співробітників, покращення якості наданих консультацій, швидша адаптація нових людей, зміна атмосфери у колективі і зниження коефіцієнту  плинності персоналу. |
|  | Несправедлива система розрахунку мотивації спеціалістів по роботі з клієнтами | Розробити структуризовані положення щодо нової системи оцінки продуктивності спеціалістів по роботі з клієнтами та розрахунку нарахованої мотивації та бонусів | Зміна соціально – психологічного стану серед колективу і зниження можливості конфліктних ситуацій серед підлеглих і керівників,поява бажання самореалізації та покращення особистих навичок (розвиток). |
|  | Незацікавлений персонал у продуктивній роботі | Впровадження коучинг – технологій у систему навчання та розвитку персоналу.  Бонус у вигляді можливості сплачувати на сайті послуги без комісії. | Збільшення зацікавленості робітників, зміна в кращу сторону атмосфери в колективі, покращення ставлення до організації. |
|  | Велика кількість незадоволених клієнтів через несправну роботу сервісу, великої кількості помилок на сайті, а також, рівня і якості надання  консультацій | Призначити людину, яка буде відповідальна за проблеми (помилки) на сайті.  Впровадження коучинг – технологій у систему навчання та розвитку персоналу. | Зменшення кількості незадоволених клієнтів, їх скарг та зменшення шанску втрати клієнтів. Покращення рівня якості наданих консультацій, збільшення прибутку за рахунок залучення нових клієнтів |

Етап 8 – Оцінка ефективності обраної програми навчання [5].

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

Тому, пропоную для відділу по роботі з клієнтами змінити та пофіксити систему оцінки висхідних і вхідних дзвінків. Високий якісний рівень консультації оцінювати і нараховувати 20% мотивації, які будуть розраховані за певними критеріями, які представлені нижче. Також, потрібно розробити методи оцінки якості наданих консультацій за допомогою пошти і чатів, що і розміщенні на сайті IPay.ua. Це буде оцінюватись у 10 % мотивації. 10 % також потрібно нараховувати за проблемні платежі, вирішення яких потребує більшого часу і додаткового звернення до технічних спеціалістів, банків-партнерів.

Представляю розроблені та адаптовані під специфіку компанії критерії за для оцінки висхідних і вхідних дзвінків:

* 1. Спеціальне корпоративне привітання та прощання.
  2. Спілкування мовою клієнтів.
  3. Звернення до клієнта по імені.
  4. Корпоративний стиль спілкування, використання ввічливих слів.
  5. Навики роботи із наріканнями клієнтів і особливо агресивними клієнтами.
  6. Навки своєчасного переводу клієнтів в потрібному напрямі, якщо клієнти відволікаються від тем, які напряму стосуються сервісу.
  7. Зацікавленість у допомозі будь – якому клієнту, навіть якщо вони звернулись не до тієї організації. Готовність допомогти клієнту в будь-якому питанню (допомогти знайти потрібний номер установи).
  8. Зрозуміле пояснення клієнту причин невдач із платежами відповідно до психопортрету людини (вік, рівень інформованості клієнта щодо послуг).

Оцінка наданих консультацій за допомогою чатів і пошти:

1. Спеціальне корпоративне привітання та прощання.
2. Спілкування мовою клієнтів.
3. Навики роботи із наріканнями клієнтів і особливо агресивними клієнтами.
4. Відповідь на повідомлення клієнтів повина бути не пізніше 1-2 хвилини.
5. Зацікавленість у допомозі будь – якому клієнту, нівіть якщо вони звернулись не до тієї організації. Готовність допомогти клієнту в будь-якому питанню (допомогти знайти потрібний номер установи).
6. Зрозуміле пояснення клієнту причин невдач із платежами відповідно до психопортрету людини (вік, рівень інформованості клієнта щодо послуг).
7. Якість, інформативність і коректність наданої консультації.

Проблемні платежі – фіксація проблемних платежів у документі, де потрібно вказати:

* номер проблемного платежу;
* сутність проблеми;
* ПІБ спеціаліста, що буде займатись проблемою;
* ПІБ тех. спеціаліста чи установи, до яких буде додаткове звернення;
* дата прийняття проблемного платежу;
* дата вирішення проблемного платежу;
* ПІБ спеціаліста, що вирішив проблему.

Необхідно призначити відповідального співробітника у відділі по роботі з клієнтами, який візьме на себе відповідальність по виявленню проблем і багів на сайті, буде ставити спеціальні задачі програмістам і буде вести перевірку і розробляти звіти для керівництва щодо виконаної роботи. Пропоную додати до зарплати даній людині заохочення у вигляді 500 грн.. Вибір людині із відділу по роботі з клієнтами допоможе компанії зменшити час на пошук і найм на роботу відповідної людини, а також, так як, саме працівники цього відділу напряму мають зв’язок із клієнтами, що дозволяє одразу ж записувати і фіксити нові проблеми. Ще однією особливістю запропонованих заходів є налагодження комунікацій із іншими відділами, плюс, для компанії цей підхід буде ефективнішим и дешевшим, ніж сплачувати офіційну мінімальну заробітну плату в розмірі 3700 грн.

Заохочення персоналу у вигляді бонусів та подарунків завжди був одним із методів покращення відношення працівників до компанії. Так як, зарплатні карти усього персоналу обслуговує Альфа банк, можна надати можливість оплати послуг на сайті з відсутньою комісією, цю задачу можуть виконати програмісти.

Коучинг–технології являються ефективними інструментами управління і досягнення поставлених задач і цілей компанії. Коучинки дозволяють максимально реалізувати потенціал кожного робітника і підвищити його бажання брати учать в житті компанії. Тому, рекомендую підприємству впровадити ці технології. Я вважаю, що залучення сторонніх кучерів не є ефективним рішенням. Тому, був проведений аналіз компаній, що предоставляють послуги по наданню коуч-тренінгів, та раджу направити інспектора по роботі із кадрами до Кихвського учбового центру, де по результатам та закінченню буде видано спеціальний сертифікат. Я знайшла відповідний курс, який ідеально адаптований під проблеми, що існуються на ТОВ «УДЦ». Він включає в себе розгляд методів підбору персоналу, навчання, адаптації і мотивації, атестації і оцінки робітників.

Отже, згідно із проведеним аналізом було виявлено, що для того, щоб залучити 1 тренера, компанія має витратити 13 тис.грн., якщо двох - 26 тис. грн. за 1 місяць. Якщо ж компанія відправить на навчання інспектора по роботі із кадрами до Київського учбового центру, то це вийде 8 тис.грн. за 1 місяць. Після навчання, інспектор використає отримані знання на практиці в компанії. Тобто, ТОВ «УДЦ» матиме змогу вирішити всі організаційні проблеми за допомогою коучингу.

Як висновок, складені рекомендації і пропозиція для вирішення проблем на ТОВ «УДЦ» допоможуть зменшити і мінімізувати витрати на підвищення ефективності персоналу і обов’язкове збільшення показників.

**3.2. Рекомендації з формування та удосконалення механізму соціально- економічної мотивації працівника на ТОВ «УДЦ»**

Слід також звернути увагу, що механізм управління мотивацією персоналу повинен ґрунтуватися на науково-обґрунтованих принципах.

Методичні положення, які стосуються саме створення і управлінням цим механізмом включають в себе: комплекс коригуючих процесів поняття «механізм управління мотивацією персоналу», розробка моделі управління механізмом, «дерево» її цілей, принципи, функції та методика управління.

Механізм мотивації та стимулювання праці - це досягнення конкурентних переваг організації на основі корпоративних цінностей та переконань, високого рівня продуктивності, інноваційної ініціативи персоналу; забезпечення цілей організації шляхом залучення та утримання професійно підготовленого персоналу шляхом ефективної, сильної та стійкої мотивації, сформованої на основі всебічного стимулювання, що будується на відповідних принципах (див.   
табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Принципи ефективного управління мотивацією персоналу на ТОВ «УДЦ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Назва | Зміст принципу |
| 1. | Реалізація інноваційного розвитку | Формування потенціалу участі в інноваційній діяльності всіх категоріях персоналу і ситуацій для виявлення і формування їхніх потенційних здібностей для найбільш ефективного застосування. |
| 2. | Облік величини сукупного управління | Здійснення методів мотивації персоналу на всіх рівнях управління організацією |
| 3. | Перспективність | Відповідність управління мотивацією персоналу встановленої теорії стратегічного розвитку організації, відтворення його перспективних потреб і цілей |
| 4. | Раціональність | Реалізація багатопланового характеру управління мотивацією персоналу, використання великої номенклатури методологічних прийомів |
| 5. | Системність | Забезпечення використання всіх видів винагороди до всіх професійно-посадовим групам персоналу |
| 6. | Врахування специфіки діяльності | Використання методів мотивації персоналу з урахуванням специфічних властивостей галузі, організації та персоналу |

Стратегія мотивації та стимулювання праці встановлює, який персонал необхідний організації та який рівень ефективності роботи необхідний для досягнення цілей діяльності всієї системи.

Механізм мотивації та стимулювання праці - це набір цілеспрямованих процесів, за допомогою яких персонал організації залучається до різних сфер суспільного виробництва та стимулюється способами та методами, що збільшуються як організаційна спроможність компанії в цілому та їх здатність планувати діяльність, і самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час цього.

У реалізації механізму мотивації та стимулювання праці відбувається розвиток системи мотивації та стимулювання, а також наступні організаційні, управлінські та соціально-економічні фактори діяльності організації [8]:

− рентабельність діяльності на одного працівника;

− рівень продуктивності праці;

− рівень витрат на оплату праці;

− рівень та структура оплати праці;

− компетенції, які потрібно розвивати;

− кількість працівників організації;

− види діяльності, які потрібно передати на аутсорсинг або виконати в організації тощо.

Вищезазначені фактори організації спрямовані на досягнення та закріплення постійної конкурентної переваги, тобто на розвиток організації.

Цілі створення та розвитку механізмів мотивації та стимулювання праці персоналу даної організації досягаються шляхом розвитку організаційної культури; формування мотиваційного ядра персоналу організації; розвиток жорсткої спрямованості на досягнення високого рівня ефективності у всій організації тощо. Стратегії визначають спрямованість системи мотивації та стимулювання праці персоналу [8].

Управління мотивацією має грунтуватися на системному підході, який дає можливість розробити механізм управління мотивацією персоналу як єдність взаємопов'язаних цілісних елементів, що володіють інтегральними ознаками і закономірностями.

Підставою системного підходу визначення цілей, функцій системи, формування завдань їх досягнення і обгрунтування оптимальності та доцільності запропонованих заходів та вирішення завдань, виявлення шляхів і методів їх вирішення. Значні соціально-економічні системи, до яких зараховується система управління мотивацією персоналу, мають у своєму розпорядженні такими важливими характеристиками, як наявність підсистем з яскраво вираженими локальними ознаками, елементної ієрархічною структурою організації, з вертикальними зв'язками і функціями.

З урахуванням вищевикладеного матеріалу, управління мотиваційним механізмом в організації являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх управлінських впливів, дають можливість на кожному етапі життєвого циклу організації досягати поставлену основну мету.

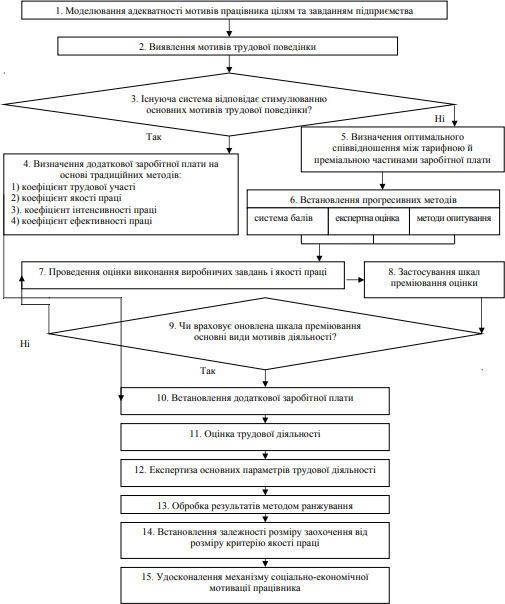


Рис. 3.1. Етапи формування та удосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника на ТОВ «УДЦ»

Особливістю розробленого методичного підходу до формування механізму управління мотивацією персоналу є облік стадій життєвого циклу розвитку організації [90]. На рисунку 3.1. наведено механізм управління мотивацією персоналу, яка включає функціональні елементи. Основна мета управління механізмом мотивацією персоналу включає певну сукупність цілей і завдань, що вирішуються на етапі кожної підсистеми.

При дотриманні пріоритетів інвестицій в персонал вирівнюється корпоративна стратегія, стратегія бізнесу, формування іміджу компанії як роботодавця. Встановивши якісну відповідність стратегії, виберіть напрямки інвестування в персонал.

Отже, розвиток механізмів мотивації та стимулювання в організації - це не поодинокі дії, а постійний процес вдосконалення, тому діяльність щодо формування та розвитку механізмів мотивації та особистих трудових стимулів завжди має характер постійно виконується роботи, є довгостроковою і спрямовані на вирішення перспективних та поточних завдань.

Таким чином, аналіз наявних проблем на ТОВ «УДЦ» дозволив виділити з них основні, критичні для подальшого розвитку ефективності діяльності організації та підвищення якості життя. В умовах економічного розвитку особливої важливості набуває управління мотиваційним механізмом персоналу, основа якого складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних елементів і вміння їх формувати.

**3.3. Основні шляхи формування ефективної мотивації у воєнний період**

Так, багато українців зараз відчувають безпорадність та тривогу. Неспокійно тим, хто за сімейними обставинами залишився у зоні бойових дій. Ті, хто виїхав у безпечне місце, стикаються з психологічними наслідками цього рішення, наприклад, з [провиною вцілілого](https://happymonday.ua/provyna-vtsililogo). Новини та повітряна тривога додають занепокоєння. Навіть повернувшись до буденних справ, ментально ми ще не адаптувалися до нової реальності. Хтось самостійно намагається жити, як раніше, і продовжує працювати. Однак деяким людям із цим треба допомогти. Та передовсім необхідно пересвідчитися, що людина готова цю допомогу приймати. Власне, від цього фактору я і буду відштовхуватися у своїх порадах.

Багато хто може сказати, що їм зовсім не потрібна підтримка, і їхню думку потрібно поважати. У такому разі пропонуємо почати з «програми мінімум»   
(рис. 3.2.):

Рис. 3.2. Рекомендації керівникам підрозділів ТОВ «УДЦ» щодо «програми мінімум» у воєнний період

Поверніть корисну рутину. Робота - частина повсякденного життя кожного. Виконання професійних завдань допомагає психіці відволіктися від негативу та повернутися у свою зону контролю. Тому як тільки ви дізналися, що працівник у безпеці, уточніть, як він почувається і чи готовий продовжити виконувати свою роботу. Якщо відповідь позитивна, давайте людині тільки ті завдання, які їй буде під силу виконати у цей момент.

Звичний режим зламався, але ви можете допомогти колегам повернутись у потрібне русло. Порадьте просинатися за будильником та плануйте разом завдання на день. У спілкуванні з командою можете поступово переходити від вже звичного за ці дні «Ти як? Ти в безпеці?» до більш загальної розмови про те, що відбувається. Наприклад, запитуйте колег: «Чим займаєшся?», «Як минув день?». Такий small talk дозволить підтримувати нашу соціальну частину життя. Під час стресу це стабілізує та надає сил рухатися далі.

Хваліть та дякуйте. Для людини, яка звикла переживати все в собі й не готова до сторонньої підтримки, слова подяки та фіксування позитивного результату в її роботі посилять відчуття безпеки.

Проявляйте турботу. У стресовій ситуації в нас загострюється відчуття відокремленості, яке провокує психіку закритися для свого захисту. Тому важливо дізнатися, як почувається людина, чи є поруч близькі, які можуть її підтримати або просто поговорити з нею, а також чи має вона можливість займатися тим, що їй подобається. Такі прості питання формують у людини відчуття того, що вона не кинута і не байдужа іншим. Навіть якщо співробітник відповідає сухо або зовсім не хоче говорити, процес всередині нього вже запущений. Дайте йому трохи часу і потім знову запропонуйте свою підтримку.

Така реакція може бути маркером того, що людина вже не може стримувати емоції. В такому разі:

Поділіться своїм досвідом вивільнення негативних почуттів. Посилаючись на особистий досвід, ви не змушуєте людину поринати у власні переживання, а допомагаєте подивитися на ситуацію з позиції спостерігача. Адже ми всі опинилися в одному човні - ми живемо в період війни. Вислухавши вашу розповідь, є шанс, що людина заспокоїться чи побачить у ній реальний інструмент - як допомогти самому собі у критичній ситуації.

Прийміть усі емоції. Якщо у момент зверне**н**ня до співробітника ви застали його у гострій фазі переживань (сльози, агресія), не варто перешкоджати будь-яким проявам емоцій. Гнів, сором, агресивність, роздратування - все це потрібно просто прийняти. У такий момент людина не може об’єктивно сприймати ситуацію і закликати її до цього марно. Як тільки емоції стихнуть, тоді вона і буде готова чути і прислухатися до вас. Просто будьте поруч, не засуджуйте і по можливості спрямовуйте цю бурю емоцій у найменш руйнівне русло.

Регулюйте емоційний стан завданнями. Якщо ваш співробітник проявляє агресію, не давайте йому завдань, пов’язаних із комунікацією. Попросіть його допомогти фізично, наприклад, перенести чи принести щось. Таким чином, людина зможе випустити емоції через тіло.

Якщо ж співробітник плаче і довго не може заспокоїтись, проявіть співпереживання і доручіть йому завдання, які вимагають розумового навантаження. Підкресліть, що це дуже важлива робота, і саме він впорається з нею якнайкраще. Це дозволить людині відчути свою цінність та відволіче від переживань.

Якщо людина говорить, що потребує вашої підтримки, будьте поруч і всіляко проявляйте до неї інтерес: вислухайте, дайте можливість виговоритися, говоріть втішні слова, заспокоюйте. Так ви створите атмосферу довіри та безпеки, допоможете колезі повернутися до стану реальності «тут і зараз». Також важливо зробити наступні кроки:

Допоможіть людині побачити свою зону відповідальності та контролю. Важливо показати, що її переживання та побоювання - поза зоною її відповідальності та контролю. Наприклад, людина переживає, що її сім’я не може виїхати з окупованого міста. Тоді можна запитати: «Що ти можеш зробити з цим?». Якщо людина дає чітку відповідь, то сфокусуйте її увагу на конкретних діях - це її зона контролю. Якщо у цей момент вона не знає, що робити, то допоможіть людині переключити свою увагу туди, де вона зможе контролювати те, що відбувається. Це можуть бути робочі завдання, допомога колегам або банальне хатнє прибирання, створення затишку для себе та близьких.

Інший приклад: співробітник переживає, що не зможе восени поїхати у заплановану до війни відпустку. Але до осені ще багато часу, все може різко змінитись. Сфокусуйте увагу людини на тому, з чим вона може справитися сьогодні, щоб поліпшити поточну ситуацію.

Запропонуйте подбати про когось іншого. У звичайному стані кожна людина сфокусована на власних переживаннях. Потрапляючи в небезпечне середовище, ці почуття можуть вийти з-під контролю, оскільки вони пов’язані з інстинктом самозбереження. Для того, щоб скинути напругу, можна змістити фокус уваги на іншу людину або навіть на домашню тварину. Таким чином, загальний потік переживань розділяється. У потерпілого з’являється можливість не лише скинути цю напругу, але й відчути себе корисним і значущим для когось.

Переведіть переживання та емоції у дію. Це можуть бути фізичні вправи, прогулянка, прибирання, розумова діяльність. Спочатку людина може відмовлятися від цього на користь переживань. У такому разі запитайте колегу: «Чи допомагає тобі те, що ти робиш зараз?». Наприклад, коли людина не може відірватися від перегляду новин, це створює уявне почуття контролю. Можна спитати: «Що ти боїшся втратити?». Найчастіше відповіді стосуватимуться майна, сім’ї, але своїм повним зануренням у новини людина вже втрачає це. Вона менше часу приділяє близьким, відволікається від роботи, яка зрештою і дозволяє купувати більшість з того, що людина боїться втратити. Якщо це дійсно допомагає людині, залишаємо її в спокої, але стежимо, щоб цей вибір не замінив інші сфери життя.

Спілкуйтеся мовою почуттів. Дайте зрозуміти команді, що ви теж переживаєте за все, що відбувається в країні. Якщо фахівець каже: «Мені страшно, що…», менеджеру варто продовжити: «Мені теж страшно від того, що… але мені допомагає…».

Мотивуйте. Зараз у багатьох виникає почуття провини за те, що вони в безпеці та не здатні безпосередньо допомогти тим, хто на окупованих територіях чи на фронті. Це заважає сконцентруватись на роботі, рівень мотивації падає. В такому випадку важливо показати людині, що своєю роботою вона теж приносить користь.

Розкажіть про волонтерські проєкти та конкретних людей, яких підтримує ваша компанія, покажіть, яку фінансову та іншу допомогу команда надає армії. Ваш головний аргумент для мотивації співробітника може звучати так: «Завдяки роботі кожного члена команди ми можемо допомагати іншим, і це твій внесок у тому числі». Ця інформація також буде корисною тим, хто захоче посильно долучитися до допомоги. І дозволить показати, які цінності сповідує компанія.

Поважайте інтереси та потреби людини. Якщо розумієте, що зараз не можете вирішити проблему, побудуйте діалог таким чином: «Я знаю, як це для тебе важливо. Як тільки з’явиться така можливість, я намагатимусь сприяти/допомогти/вплинути на це». Так ви покажете, що поважаєте потреби співробітника, і що керівництво компанії відстоюватиме його інтереси навіть у складні часи.

Однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).

Також важливо зазначити, що формування персоналу організації є одним із найважливіших і складних процесів, який має на меті повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі працівників. Визначення перспективних потреб у персоналі на підприємстві проводиться аналізом перспективи розвитку підприємства, збільшення штату працівників існуючих підрозділів та врахуванням можливого руху персоналу. Кадрова політика фірми та стратегія управління персоналом ґрунтується на концепції залучення висококомпетентної праці. Всі працівники окрім адміністративного апарату та допоміжного персоналу повинні мати принаймні середню спеціальну освіту [7, с. 226].

Розглянемо основні підходи до регулювання робочого часу та заохочення вільним часом на підприємстві.

Надання додаткового вільного часу. Цей засіб зовнішньої мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини (наприклад, надання влітку та взимку), наданням можливості працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, скороченням робочого періоду тощо.

Практика свідчить про значний стимулюючий ефект додаткових відпусток за специфічні умови праці, за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних (наприклад, для зайнятих на роботах з ненормованим робочим днем, зі шкідливими умовами праці, для осіб, що мають тривалий стаж роботи на одному підприємстві). Додаткові відпустки мають створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на конкретному підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівника в процесі роботи.

Перерозподіл робочого часу. Найпоширенішою формою регулювання (перерозподілу) робочого часу є гнучкий або плаваючий графік. Але не кожний виробничий процес можна організувати з використанням режиму гнучкого робочого часу. Якщо на виробничій дільниці необхідна одночасна присутність кількох працівників, пов'язаних між собою технологічним процесом, режим гнучкого робочого часу не може бути застосований. Мотивацію в такому разі підвищують наданням відповідній групі працівників права встановлювати параметри робочого часу на основі домовленості між ними.

За використання ковзаючих графіків роботи можливе і пряме стимулювання робочим часом на основі створення й використання банку часу.

При цьому час, відпрацьований за певний обліковий період понад установлену норму, не пропадає, а записується на особовий рахунок працівника або в суспільний фонд додаткового робочого часу. Нагромаджений час надалі можна використати для додаткової відпустки, відгулу, погашення заборгованості за попередній період тощо.

Ясна річ, що право працювати у вільному режимі надається лише тим працівникам, які засвідчили свою високу свідомість, організованість, дисциплінованість.

Теоретично обґрунтовано та доведено практикою, що існує безпосередня залежність між рівнем інформованості колективу, а отже, «прозорістю» внутрішньо-організаційної діяльності і мотиваційними настановами персоналу.

Ось чому на підприємстві широко використовують усі доступні методи комунікації для досягнення цілей, що стоять перед ними, у тому числі й пов'язаних з посиленням мотивації персоналу.

Довідник співробітника - це брошура, яка містить основну інформацію про організацію. Такі довідники з'явилися у провідних компаніях світу ще в довоєнний період, а нині є важливою складовою комунікаційного процесу в більшості компаній розвинених країн [17, с. 233].

Довідник має такі основні цілі:

- довести до співробітників філософію компанії, її базові цінності, стратегію розвитку та найближчі цілі;

- надати довідкову інформацію з різних аспектів соціально-економічного розвитку компанії, що дає змогу співробітникам глибше зрозуміти головні засади діяльності компанії, адаптуватися до умов її функціонування;

- інформувати співробітників про те, чого компанія чекає від них і які зобов'язання вона бере на себе.

Можна зробити висновок, що на підприємстві застосовують як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. До матеріальних відносяться: преміальна система, додаткові виплати. До нематеріальних - ковзаючий робочий графік, заохочення вільним часом, створення комфортабельних робочих місць, інформованість колективу про ефективність діяльності підприємства.

**ВИСНОВКИ**

Проведення у кваліфікаційній роботі дослідження щодо обґрунтування теоретичних основ і розробка прикладних рекомендацій з удосконалення системи мотивації на підприємствах у воєнний період, дало змогу сформулювати таки висновки та пропозиції.

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено, що мотивація працівника залежить від тих очікувань, які він пов’язує з тим, що певна поведінка або дії призведуть до певного результату. Тобто, виконавши план працівник очікує на свою звичайну зарплату. При перевиконанні плану він розраховує на вищу оплату чи премію. Мотивація робітника буде знижуватися, якщо результати його роботи не винагороджуються належним чином з боку підприємства, тобто якщо ці результати не сприймаються як інструмент для отримання винагороди.
2. Обґрунтовано, що успішна мотивація залежить від того, які основні задачі поставлені перед нею: формування у кожного члена колективу поняття суті та значення мотивації у трудовому процесі; навчання персоналу та керівного складу психологічним основам внутрішньо фірмового спілкування; формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з застосуванням сучасних методів мотивації.
3. Систематизовано еволюція підходів у класичних теоріях мотивації, досліджено методи мотивації працівників з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду.
4. Визначено, що нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.
5. У другому розділі кваліфікаційної роботи дана загальна характеристика діяльності діяльності компанії ТОВ «Універсальний дата центр», яка є власником сервісу iPay.ua, підписала договір про співпрацю з Фінансовою компанією ТОВ «Універсальні платіжні рішення».
6. При аналізі основних економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ», спостерігається позитивна тенденція збільшення значення показника чистого прибутку підприємства (зменшення чистого збитку), починаючи з 2017 року та по сьогоднішній день.
7. Підприємство здійснює діяльність на території України, як наслідок на Підприємство здійснюють вплив економічні та фінансові ризики ринків України, що проявляють характерні особливості, притаманні ринкам, що розвиваються. Нормативно – правова база та податкове законодавство продовжують удосконалюватися.
8. Спостерігається позитивна тенденція зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «УДЦ» (у 2018 році значення збільшилось на 1,96 %, що є максимальним відсотком приросту показників за всі 5 років). Не дивлячись на те, що в країні доволі складні часи, у 2021 році чистий прибуток значно виріс, порівняно з попередніми роками (на 1,46 %), що викликане нарощуванням обсягу випуску послуг, підписання нових договорів з новими партнерами та створення нових послуг.
9. Колектив компанії складається із 57 чоловік, включаючи генерального директора. Адміністрація (включаючи директора, менеджера з адміністративної діяльності та інспектора з кадрів), департамент розробки та програмного забезпечення включає в собі відділ моніторингу, відділ розробки та відділ контролю якості (20 чол.), комерційний департамент, який включає в собі відділ маркетингу, відділ продажів та відділ по роботі з клієнтами (29 чол.) та бухгалтерія (5 чол.).
10. Для повної характеристики руху кадрів були розглянути основні показники плинності руху кадрів. Коефіцієнт плинності даному підприємстві становить 10 %. Це відносно стабільний показник, однак, більшість працівників звільнились по власному бажанню. Цей фактор напряму вказує на недоліки в системі управління персоналом. Якщо у компанії буде високий ступінь вираження дій плинності працівників, це допоможе запобігти появі загрози пліток серед працівників щодо негативного особистого настрою до компанії і можливе погіршення іміджу персоналу компанії.
11. Проаналізувашви всю систему управління на ТОВ «УДЦ» було виявлено головні проблеми: відсутність ефективної системи навчання і розвитку персоналу; неефективні методи проведення співбесіди і оцінювання нових працівників некоректна та несправедлива система оцінювання і розрахунку мотивації спеціалістам відділу по роботі з клієнтами, негнучка політика стимулювання; дуже низький рівень зацікавленості персоналу у самореалізації в компанії; велика кількість незадоволених клієнтів через несправну роботу сервісу, низький рівень і якість консультування.
12. Аналіз діючої системи мотивації та оцінювання праці показав, що вона є недосконалою з точки зору її зв'язку з системами оцінки та планування, а також ефективності механізму реалізації її стимулюючої функції. Було запропоновано ввести нову систему оцінювання ефективності операторів, для того, щоб справедливо оплачувати працю кожного, згідно з об’ємом виконаної роботи, ступеню її складності та якості наданого консультування клієнтів, у зв’язку з тим, що в колективі поширено негативне ставлення до роботи та між собою, рекомендовано проводити розвиваючі тренінги для тімбілдингу, особистісного розвитку та розвитку професійних навичок.
13. У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано, що однією з основних умов підвищення ефективності мотивації праці є забезпечення відповідності структури стимулюючих засобів (економічних, престижних, задоволеність роботою) структурі мотивації праці персоналу підприємства (мотивів забезпечення важливих благ для життя, достойного заробітку, зручних умов праці, престижу праці в галузі, на підприємстві, мотивів самореалізації: професійних, інтелектуальних та ін.).
14. Зазначено, що формування персоналу організації є одним із найважливіших і складних процесів, який має на меті повне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами з урахуванням змін у професійно-кваліфікаційному складі працівників. Визначення перспективних потреб у персоналі на підприємстві проводиться аналізом перспективи розвитку підприємства, збільшення штату працівників існуючих підрозділів та врахуванням можливого руху персоналу.
15. У роботі рекомендовано напрямки покращення стимулювання праці на   
    ТОВ «УДЦ» та рекомендовано ввести додаткову посаду або створити в межах одного із відділів менеджменту персоналу аналітичну групу (надалі позначимо дану посадову одиницю як підрозділ мотивації), що займатиметься виключно формуванням системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві. Також слід налагодити ефективні комунікаційні зв'язки між усіма підрозділами управління персоналом і новоствореною посадовою одиницею.
16. Створення додаткової посадової одиниці відбуватиметься в наступні етапи: визначення структури та посадових обов'язків працівників нового відділу; підбір кадрів на новостворені посади; навчання персоналу, проведення тренінгів та семінарів; налагодження ефективних комунікаційних зв'язків з іншими підрозділами управління персоналом; формування нових інформаційних потоків та зв'язків всередині підприємства.
17. Зазначено, що багато українців зараз відчувають безпорадність та тривогу. Неспокійно тим, хто за сімейними обставинами залишився у зоні бойових дій. Ті, хто виїхав у безпечне місце, стикаються з психологічними наслідками цього рішення, наприклад, з [провиною вцілілого](https://happymonday.ua/provyna-vtsililogo). Новини та повітряна тривога додають занепокоєння. Навіть повернувшись до буденних справ, ментально ми ще не адаптувалися до нової реальності. Хтось самостійно намагається жити, як раніше, і продовжує працювати. Однак деяким людям із цим треба допомогти. Та передовсім необхідно пересвідчитися, що людина готова цю допомогу приймати. Власне, від цього фактору я і буду відштовхуватися у своїх порадах.
18. Багато хто може сказати, що їм зовсім не потрібна підтримка, і їхню думку потрібно поважати. У такому разі у роботі пропонується «програма мінімум».
19. Відзначено, що одним із головних напрямів забезпечення ефективності праці персоналу ТОВ «УДЦ» є навчання та розвиток трудових ресурсів підприємства, звісно, на існує певним чином організований процес навчання працівників, проводяться лекції, семінари, тренінги, запрошуються спеціалісти для предметного консультування по тій чи іншій проблемі. Але дійсно результативний процес навчання потребує значних коштів, котрих не завжди виділяють достатньо. Тому керівництву і менеджменту підприємства слід звернути увагу на більш ефективні методи мотивування персоналу, котрі мають довготривалий ефект і спонукають працівників до нових досягнень, самонавчання та самовдосконалення.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНих джерел**

|  |
| --- |
| 1. Базалійська Н.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013*. № 5(43) С. 103-105. |
| 1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с. |
| 1. Васюта В.Б., Чечіль Т.В. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http:www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 01.12.2022). |
| 1. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2012. № 727. С. 10–15. |
| 1. Віханський О. С. Менеджмент: підручник. Львів : Гайдарики, 2002.  528 с. |
| 1. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2020. Вип. 17.  С. 224–229. |
| 1. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2009. № 1 (15). С. 47-51. |
| 1. Воронкова В. Г. Філософія управління персоналом: Монографія / Під ред. В.Г. Воронкової. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472 с. |
| 1. Головань Д. В. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики.* 2013. № 1 (21). С. 77-84. |
| 1. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки.* 2019. № 9. С. 86-91. |
| 1. Дишлюк Н. Мотивація і поведінка людини в сфері праці. *Україна: аспекти праці.* 2013. № 3-4. С. 9-11. |
| 1. Дмитренко Г. А. Мотивація та оцінка персоналу: навчальний посібник. Київ : Міжнародна Академія управління персоналом, 2012.  248 с. |
| 1. Дубовик О. В. Нові підходи до управління персоналом банківських установ : «знаннєвий» контекст». *Вісник університету банківської справи НБУ*. 2011. № 2. С. 319 - 324. |
| 1. Желябін В. О., Беліченко А. Г. Антикризове управління. Навч.мет. Запоріжжя, ЗДІА, 2004. 220 с. |
| 1. Зленко А. М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами. *Економічний вісник університету.* 2010. № 2. С. 202 - 208. |
| 1. Калінін А. М. Організація ефективної системи преміювання персоналу сучасного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки.* 2017. Випуск 1. С. 210-218. |
| 1. Кибанов А. Я. Управління персоналом організації: підручник / за ред. А. Я. Кибанова. Київ : ІНФРА, 2004. 638 с. |
| 1. Клокар О. О. Методологічні засади до вивчення трудової мотивації аграріїв. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 9. С. 91-97. |
| 1. Коваленко О. В., Гоголенко А. В. Основні елементи мотивації результативності праці персоналу підприємств. *Экономика и менеджмент - 2013: перспективы интеграции и инновационного развития».* 2013. Том 2. С. 1-2. URL: http://confcontact.com/2017\_04\_25\_ekonomika\_i\_menedgment/tom2/28\_Kovalenko.htm. (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Кодекс законів про працю України : закон України від 10 груд. 1971 р.  № 322-VIII. Редакція станом на 02.04.2021 р. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: zakon.rada.gov.ua/go/322-08‎‎‎. (дата звернення: 01.12.2022). |
| 1. Козак К.Б. Мотиваційна політика підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. 2013.  № 1(17). С. 21-24. |
| 1. Козлова А. І. Економічна історія : навчальний посібник. Київ : Персонал, 2009. 342 с. |
| 1. Колот А.М. Мотивація персоналу. Підручник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2011. 340 с. |
| 1. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ : Київський національний економічний університет, 2019. 224 с. |
| 1. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві : організація та удосконалення. Київ : Праця, 1997. 267 с. |
| 1. Комаров Є. І. Стимулювання і мотивація в сучасному управлінні персоналом. *Управління персоналом*. 2012. № 1. С. 38 - 41. |
| 1. Корольова К. Взаємозв’язок мотивації і рівня професійних досягнень. *Персонал.* 2008. № 2. С.50 – 55. |
| 1. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»; Одеський державний економічний університет. Одеса, 2006. 20 с. |
| 1. Кравченко А. І. Історія менеджменту: навчальний посібник для університетів. Київ : Академічний Проєкт, 2005. 560 с. |
| 1. Кравченко А. І. Соціологія управління : фундаментальний курс: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-ге вид. Київ : Академічний Проєкт, 2005. 1136 с. |
| 1. Крючков В. Хто відповідає за демотивацію персоналу? *Управління персоналом.* 2020. № 7. С. 24-27. |
| 1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник Львів : Видавництво «Інтелект-Захід», 2002. 228 с. |
| 1. Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств. *Науковий вісник.* 2018. Випуск 15.2. С. 256 - 261. |
| 1. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції : інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід.* 2013. № 22. С. 93-97. |
| 1. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка.* 2019. № 4. URL: http:www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Магура М., Курбатова М. Секрети мотивації, або мотивація без секретів. Київ : Управління персоналом, 2007. 656 c. |
| 1. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій: наказ Міністерством праці та соціальної політики України від 29 січ. 2003 р. № 23. URL: http://www.uazakon.com/big/text960/pg1.htm. (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Мордовін С. К. Управління людськими ресурсами : 17-ти модульна програма для менеджерів «Управління розвитком організації». Львів : ІНФРА, 2007. 288 с. |
| 1. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с. |
| 1. Нірмайєр Р. Мотивація. Львів : Омега-Л, 2010. 124 с. |
| 1. Оніщук Ю.Ю. Мотивація як одна зі складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 137-139. |
| 1. Погорєлова Т. О., Ігнатьєва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127-134. |
| 1. Покропивний С. Ф. Економіка підприємств: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. та доп. Київ : Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, 2010. 528 с. |
| 1. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Харківського національного університету*. 2019. № 2. С. 85-87. |
| 1. Польова В.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності трудової поведінки працівників. *Економіка. Управління. Інновації*. 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/eui\_2017\_1\_90.pdf. (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Психологічні труднощі, мотивація та відновлення. Як викладати в умовах війни. URL: https://vctr.media/ua/yak-vikladati-v-umovah-vijni-139460/ (дата звернення: 01.05.2023). 2. Про оплату праці: закон України від 24 бер. 1995 р. № 108/95-ВР. - Редакція від 13.02.2021 р. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр. (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Продіус І. Основні механізми управління персоналом в умовах кризи. *Труды Одесского политехнического университета*. 2009. Вып. 1 (31).  С. 181– 184. |
| 1. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3.  С. 232–235. 2. Різновиди мотивації волонтерів під час війни. URL: https://svoi.space/riznovydy-motyvacziyi-volonteriv-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Самоукіна Н. В. Ефективна мотивація персоналу при мінімальних фінансових витратах. Львів : Вершина, 2006. 224 с. |
| 1. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки.* 2010. № 3. С. 141–148. |
| 1. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 272–279. |
| 1. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2018. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112. |
| 1. Універсальний дата центр. Limited Liability Company Universal Data Center (Universal Data Center Llc). YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company\_details/35962030/(дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Файоль А. Загальне й промислове управління; пер. с франц. Київ.: Наш формат. 2012. 151 с. |
| 1. Холодов О. А. Мотивація праці в системі внутрішньогосподарських економічних відносин. *Управління персоналом*. 2009. № 5. С. 52-56. |
| 1. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств*. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2013. № 10. С. 293–298. |
| 1. Черкашина Д. Нестандартна мотивація. *Щотижневик «Контакти».* 2019. № 22. URL: http://www.management.com.ua/non-typ\_motivation.html. (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Чурюмова О. Управління мотивацією персоналу. *Схід.* 2020. № 2 (116). С. 75-78. |
| 1. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. 3-тє видання., випр. і доп. Київ: Знання, 2006. 645 с. |
| 1. Як віднайти мотивацію в умовах війни: психологи дають поради. URL: https://vn.20minut.ua/Podii/yak-vidnayti-motivatsiyu-v-umovah-viyni-psihologi-dayut-poradi-11649565.html (дата звернення: 01.05.2023). |
| 1. Яцкевич І.В. Стратегії інноваційного розвитку в менеджменті: колективна монографія / за заг.ред. Н.Е. Красностанової, С.А. Яроміч. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2020. 257 с. |
| 1. iPay.ua. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ipay.ua/(дата звернення: 01.05.2023). 2. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. URL: https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyni-yak-pidtrimuvati-ta-spryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikh-kompaniy-21042022-5566 (дата звернення: 01.05.2023). |
|  |

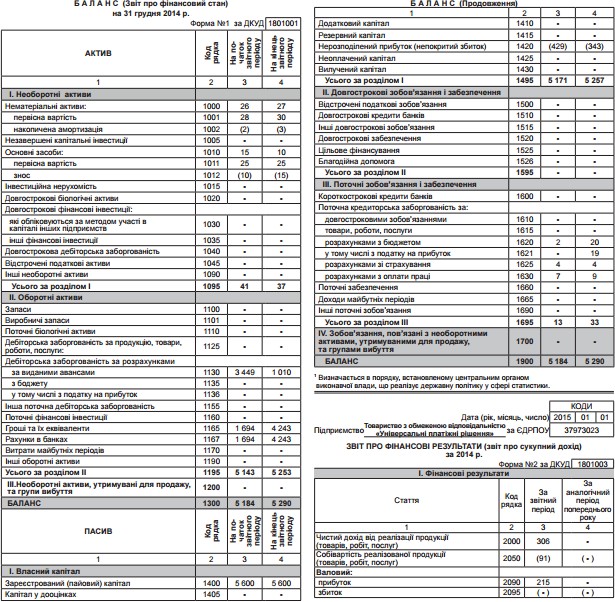
**ДОДАТКИ**

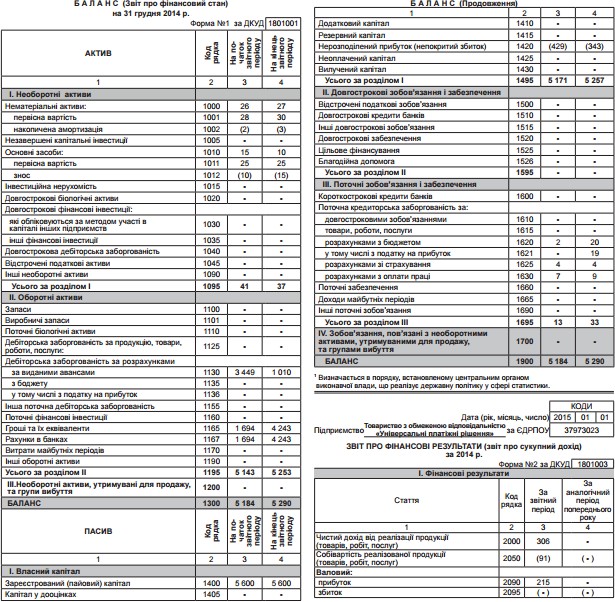
*Додаток А*

**Звіти про фінансовий стан діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»**

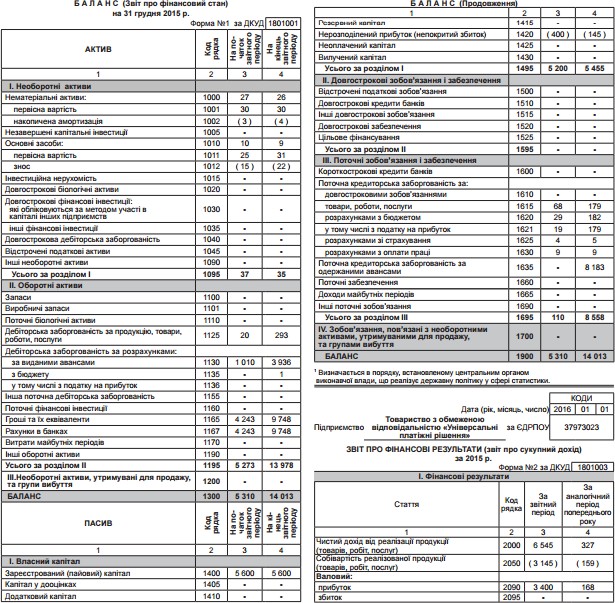
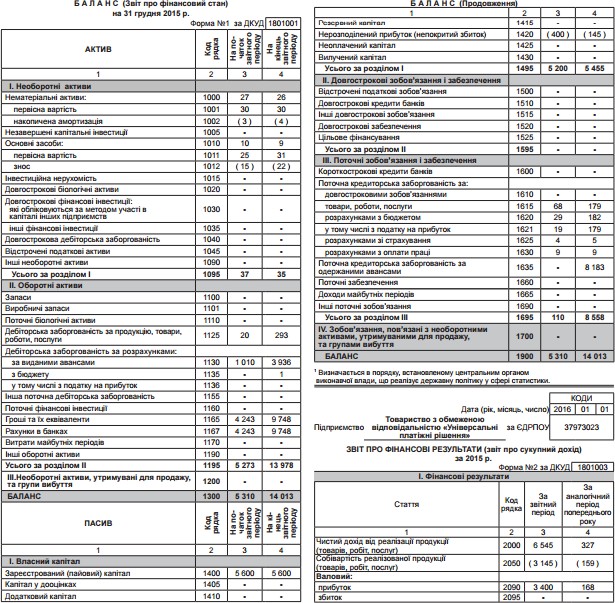
**за 2017 - 2021 рр.**

# Баланс за 2017 рік

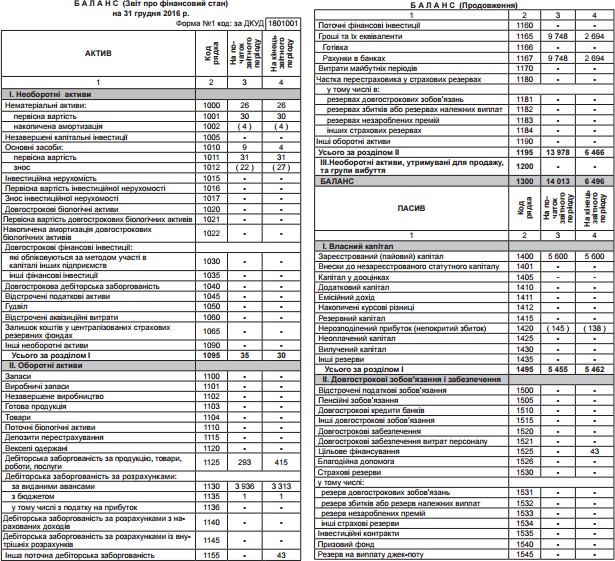


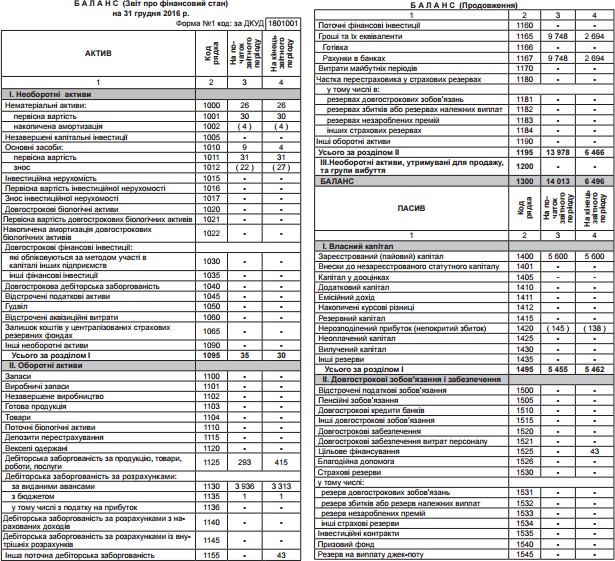
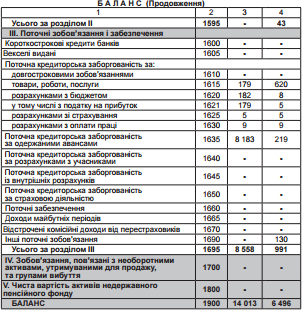


# Баланс за 2018 рік

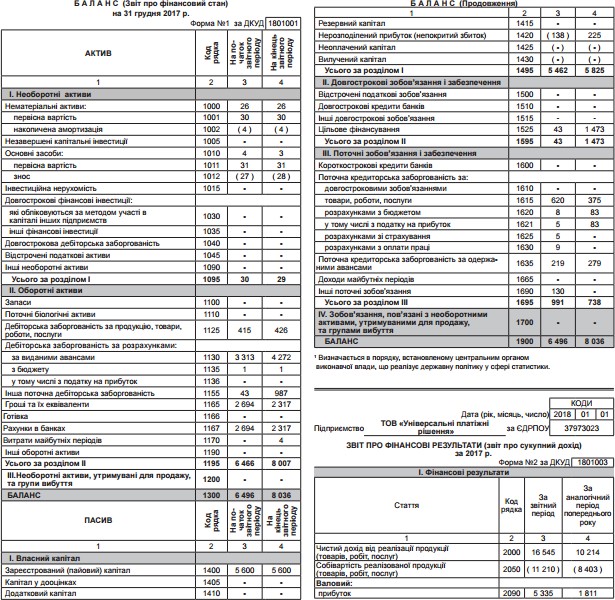


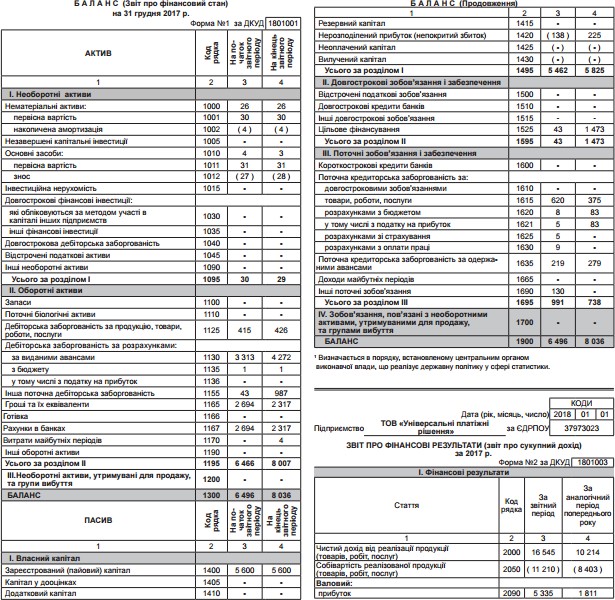
# Баланс за 2019 рік



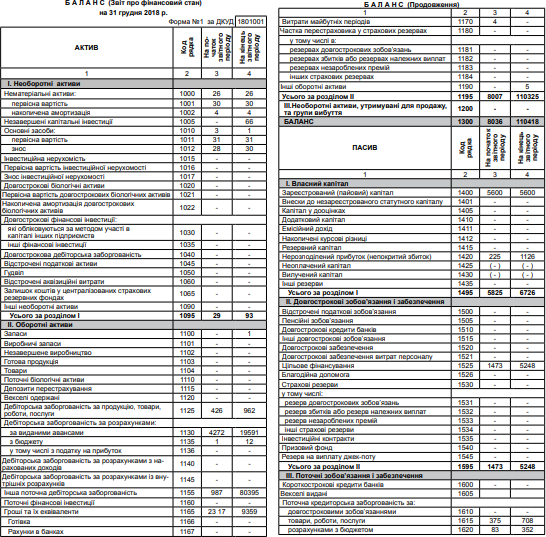


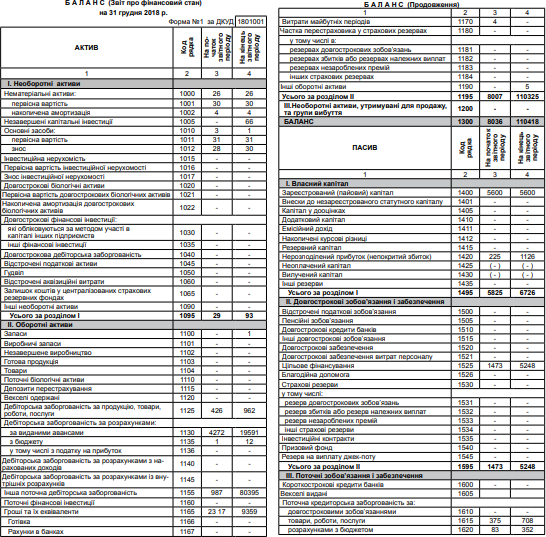
# Баланс за 2020 рік





# Баланс за 2021 рік





*Додаток Б*

**СТРУКТУРА І ШТАТНА ЧИСЕЛЬНІСТЬ**

**ТОВ «Універсальний дата центр»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Структурні підрозділи та посади** | **Кількість штатних одиниць** |
|  | **01. Адміністрація** |  |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Менеджер з адміністративної діяльності | 1 |
| 3 | Інспектор з кадрів | 1 |
|  | **02. Департамент розробки та програмного забезпечення** |  |
| 4 | Директор технічний | 1 |
|  | **02.01. Відділ розробки** |  |
| 5 | Інженер – програміст | 6 |
| 6 | Програміст прикладний по розробці інтернет-сайтів | 1 |
| 7 | Фахівець з розроблення комп’ютерних програм | 1 |
| 8 | Фахівець з комп’ютерної верстки | 1 |
| 9 | Фахівець з комп’ютерної графіки (дизайну) | 1 |
| 10 | Адміністратор системи | 2 |
|  | **02.02. Відділ моніторингу** |  |
| 11 | Начальник відділу моніторингу | 1 |
| 12 | Фахівець по моніторингу платежів | 2 |
| 13 | Фахівець із організації інформаційної безпеки | 1 |
|  | **02.03. Відділ контролю якості** |  |
| 14 | Начальник відділу контролю якості | 1 |
| 15 | Фахівець відділу контролю якості | 2 |
|  | **03.Комерційний департамент** |  |
| 16 | Директор комерційний | 1 |
|  | **03.01. Відділ продажів** |  |
| 17 | Начальник відділу продажів | 1 |
| 18 | Керівник проектів та програм у сфері нематеріального  виробництва | 3 |
| 19 | Головний фахівець відділу продажів | 1 |
| 20 | Фахівець відділу продажів | 2 |
| 21 | Фахівець по роботі з організаціями | 1 |
| 22 | Діловод відділу продажів | 1 |
|  | **03.02. Відділ по роботі з клієнтами** |  |
| 23 | Начальник відділу по роботі з клієнтами | 1 |
| 24 | Старший фахівець по роботі з клієнтами | 4 |
| 25 | Фахівець по роботі з клієнтами | 12 |
|  | **04. Відділ маркетингу** |  |
| 26 | Директор з маркетингу | 1 |
| 27 | Менеджер з маркетингу | 1 |
|  | **05. Бухгалтерія** |  |
| 28 | Головний бухгалтер | 1 |
| 29 | Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу  господарської діяльності | 1 |
| 30 | Фахівець з аналізу фінансово-господарської діяльності | 1 |
| 31 | Бухгалтер | 2 |

*Додаток В*

**Опитування Q12: Експрес – метод оцінки зацікавленості персоналу**

1.Знаете Ви, що очікує від Вас роботодавець?

1. Чи маєте Ви необхідні матеріали та інструменти для належного виконання своєї роботи?
2. Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
3. Чи отримували Ви за останні 7 днів схвалення або похвалу за добре виконану роботу?
4. Чи належить Ваш безпосередній керівник або будь-хто інший на роботі до Вас як до особистості?
5. Хто-небудь на Вашій роботі сприяє Вашому професійному розвитку?
6. Чи приймається до уваги Ваша точка зору?
7. Чи викликають у Вас місія і стратегія вашої компанії відчуття значущості виконуваної Вами роботи?
8. Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?
9. Чи є у Вас на роботі справжній друг?
10. За останні півроку говорив хтось з Вами на роботі про Ваших професійні успіхи та досягнення?
11. За останній рік були у Вас на роботі можливості для придбання нових знань і професійного зростання?