

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

«Мотивація персоналу в умовах кризи»

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала здобувачка:
Синиця Софія

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Котис Наталія Володимирівна

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___»_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ	14
2.1. Характеристика організаційно-функціонального забезпечення мотивації персоналу салону краси «Естер».....	14
2.2. Оцінка діючої практики мотивації працівників досліджуваної організації.....	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ.....	28
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність проблеми зумовлена сучасними викликами, з якими стикаються організації в умовах нестабільності економічного, політичного та соціального середовища. Кризові ситуації, такі як пандемія, війна, економічні спади чи інші надзвичайні події, суттєво впливають на діяльність організацій, змушуючи їх швидко адаптуватися до нових реалій. У таких умовах мотивація працівників стає ключовим фактором, що визначає ефективність роботи, збереження трудового потенціалу і стабільність організації.

Зниження рівня мотивації під час кризи часто призводить до зростання стресу, зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів і конфліктів у колективі, що безпосередньо загрожує виживанню організації. Тому вивчення та удосконалення мотиваційних механізмів, які враховують особливості кризових умов, є важливим завданням як для науковців, так і для практиків управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичним та практичним аспектам мотивації персоналу підприємств та в організацій присвячена значна кількість наукових робіт учених, таких як: Арабаджи Ю., Бала В., Бабяк Г., Бондар Т., Вербицька Г., Вечеря С., Васюта В., Ганжурова Л., Голець С., Дашко І., Плотнікова Н., Урманов Ф., Хоменко І, Черевань І., Циганова Н., Цимбалюк С. та ін. Проблемам мотивації працівників в умовах кризи присвячено праці: Власенко О., Кавбас Г., Козак К., Корсікової Н., Петренко Ю., Чарикової Ю. та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування мотивації персоналу в кризових ситуаціях та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних механізмів для підвищення ефективності діяльності організації в умовах нестабільності та сучасних викликів.

Виходячи із мети необхідне вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретичні засади мотивації персоналу в умовах кризи;

- провести. оцінку ефективності мотивації працівників організації
- визначити та запропонувати напрями вдосконалення мотивації персоналу в умовах кризи.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу салону краси «Естер» в умовах кризи.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади мотивації персоналу організації в умовах кризи.

Методи дослідження. Методологічну основу цієї кваліфікаційної роботи становить комплекс наукових методів і прийомів, що застосовуються для досягнення визначених цілей і виконання поставлених завдань. У дослідженні використовуються як загальнонаукові методи (аналіз, синтез, порівняння, дедукція, індукція), так і спеціалізовані методи (моделювання, експертні оцінки, статистичний аналіз), що забезпечує систематизацію інформації, глибоке вивчення проблеми мотивації персоналу в умовах кризи та формування обґрунтованих рекомендацій.

Практична значимість роботи полягає в тому, що запропоновані теоретичні засади та прикладні рекомендації щодо мотивації персоналу в умовах кризи можуть бути використані як основа для подальших наукових досліджень, а також впроваджені у практику управління персоналом в реальних організаціях. Сформульовані висновки та авторські пропозиції спрямовані на покращення мотиваційних підходів у складних умовах та можуть бути застосовані в діяльності салону краси «Естер» для підвищення ефективності управління персоналом в умовах нестабільного середовища.

Апробація. Тези доповідей на тему «Особливості мотивації персоналу організації в умовах кризи».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Робота з персоналом нині стає першорядним завданням будь-якої організації. Керівники все більше розуміють, що персонал – це основний капітал та рушійна сила організації, тому його слід розглядати як компонент, що безпосередньо впливає на її фінансову успішність. В умовах війни, пандемії, у ситуації посилення конкуренції на ринку праці, плинності кадрів, зниження продуктивності праці та інших викликів політика управління персоналом вимагає ще більшої уваги з боку менеджменту.

Проблема мотивації є однією з найскладніших в управлінні персоналом. Незважаючи на велику кількість досліджень за цією тематикою, єдиної думки щодо неї немає. Існують найрізноманітніші підходи до визначення мотивації, і залежно від них вирішуються конкретні завдання, пов'язані з управлінням, організацією виробництва та іншими важливими практичними сферами.

Можна виокремити два основні підходи до вивчення мотивації. Перший, характерний переважно для зарубіжних учених, розглядає мотивацію як суто біологічну властивість людини, зумовлену її інстинктами. У цьому випадку мотивація розуміється як спонтанне явище, яке практично не підвладне розуму. До таких теорій належать різноманітні плюралістичні концепції інстинктів, первинних потреб, пристрастей [8, с. 89-90; 10, с. 78].

Вітчизняні науковці та вчені з пострадянських країн дотримуються іншого підходу. Вони виходять із розуміння природи людини як біосоціальної, тобто такої, що формується на основі біологічних якостей під впливом соціального середовища [1, с. 67-68; 18, с. 101]. При цьому часто визнається провідна роль соціального. Водночас біологічне та соціальне не можуть бути відокремлені одне від одного – вони становлять складну єдність, взаємодіють і взаємопроникають одне в одне.

Так чи інакше у всіх визначеннях мотивація постає як детермінанта поведінки людини. Найчастіше її розуміють як сукупність факторів, що

детермінують діяльність людини. Наприклад, на думку Федоришиної Л.М. [34, с. 92], в мотивацію входять всі види спонукань (цілі, мотиви, інтереси та ін), у тому числі й деякі властивості особистості. Ряд дослідників вважають, що мотивацію слід розглядати як комплекс мотивів [3; 20; 33].

Таким чином, мотивація це – складне поняття психології, яке не має єдиного визначення та відображає складну, зумовлену внутрішніми й зовнішніми, біологічними та соціальними факторами детермінацію поведінки людини. Водночас для практичного використання застосовуються досить спрощені визначення, що широко використовуються у контексті аналізу мотивації персоналу.

Зокрема, у західних джерелах поширене таке визначення: «Мотивація – це процес стимулювання себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації» [41, с. 146-147].

Вітчизняні дослідники в сфері менеджменту визначають мотивацію так: «це прагнення працівника задовольнити свої потреби шляхом трудової діяльності». Це визначення мотивації з боку працівника [18, с. 91].

Водночас у визначенні Пучкової С. акцентується увага на іншому аспекті мотивації – мобілізації персоналу керівниками на виконання своєї роботи: «Мотивація – це процес активізації праці людей і спонукання їх до ефективної роботи задля досягнення цілей організації як засобу задоволення їхніх власних потреб» [26, с. 233].

Узагальнене представлення різних наукових підходів до трактування сутності мотивації сучасними дослідниками подано у таблиці 1.1.

Якщо розглядати поняття мотивації з точки зору управління персоналом, то виокремлюють «процес активізації мотивів працівників, тобто внутрішню мотивацію, а також створення стимулів для їх спонукання до ефективної праці – зовнішню мотивацію. Виходячи з цього, можна стверджувати, що мета мотивації полягає у створенні такої системи умов, яка б спонукала працівника до здійснення дій, спрямованих на найбільш ефективне досягнення цілей» [14].

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Науковці	Зміст поняття
Васюта В.Б.	Мотивація – це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.
Федоришина Л.М.	Мотивація – це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі.
Бондар Т.В.	Мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини.
Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г.	Мотивація повинна спонукати максимально задовільними бажання працівників, розвитку їх творчих здібностей, які підприємство повинно використовувати для задоволення власних інтересів.
Кузьмін О.Є.	Мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації

Примітка. Сформовано на основі [6; 34; 3; 23; 20]

Розкриваючи сутність поняття мотивація, також доцільно висвітлити такі поняття як потреба, мотив, стимул та цілі.

«Потреби – це стан людини, яка має потребує у якомусь об'єкті, що необхідний для її життєдіяльності» [18, с. 68]. Можна сказати, що потреби визначають активність людини та є причиною її цілеспрямованих дій.

«Мотив – це внутрішнє спонукання людини до дії, створені задля будь-які результати чи мети» [37, с. 101].

«Стимул, навпаки, є зовнішнім спонуканням людини до дії у вигляді на інтереси» [8, с. 92].

У свою чергу, цілі – це «бажаний об'єкт або його стан, яких прагне людина. Іншими словами, ціль, як правило, є усвідомленою потребою, яка набула якоїсь форми» [1, с.89].

Наведені нами поняття є взаємопов'язаними. Наприклад, стимулювання (зовнішнє спонукання), діючи на мотивацію (внутрішнє спонукання), впливає на трудову поведінку персоналу, а саме – формуються такі якості, як результативність, старанність, якість виконання роботи, добросовісність тощо.

Процес мотивації, незалежно від середовища функціонування організації,

напрямку її діяльності чи структурних особливостей, є невід’ємною складовою управлінського процесу. Узагальнюючи підходи різних науковців, можна представити мотиваційний процес як послідовність логічно пов’язаних етапів, (рис. 1.1).

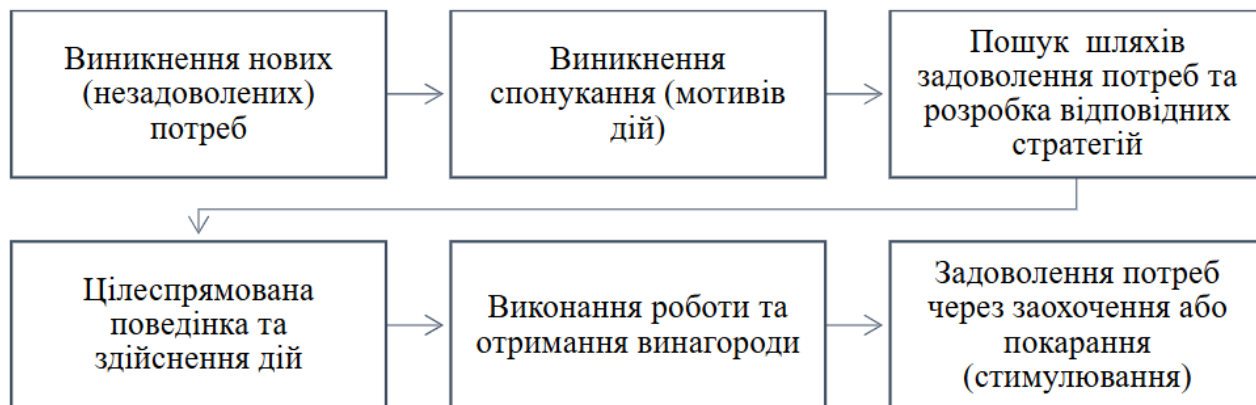


Рис .1.1. Основні етапи мотиваційного процесу в управлінні персоналом

Примітка. Сформовано на основі [14; 20; 41]

Якщо говорити про сучасний стан теорій мотивації, то їх можна класифікувати наступним чином:

- «традиційні чи первинні (рідко виділяється в окрему категорію);
- змістовні;
- процесуальні» [21, с. 27].

«Традиційні (первинні) теорії мотивації ґрунтуються на використанні політики матеріального заохочення або покарання» [37, с. 124]. До недоліків цього підходу можна віднести той факт, що внутрішня мотивація людини зовсім не враховується, натомість акцент робиться виключно на матеріальному стимулюванні. Крім того, з позиції цієї теорії всі працівники розглядаються як рівні з точки зору мотиваційного впливу.

«Змістовні теорії мотивації акцентують увагу на виявленні та класифікації внутрішніх потреб людини, які і лежать в основі її трудової активності. У межах цього підходу мотивація розглядається як результат прагнення індивіда задовольнити певні потреби – фізіологічні, соціальні, статусні, потреби в самореалізації та визнанні» [2, с. 140].

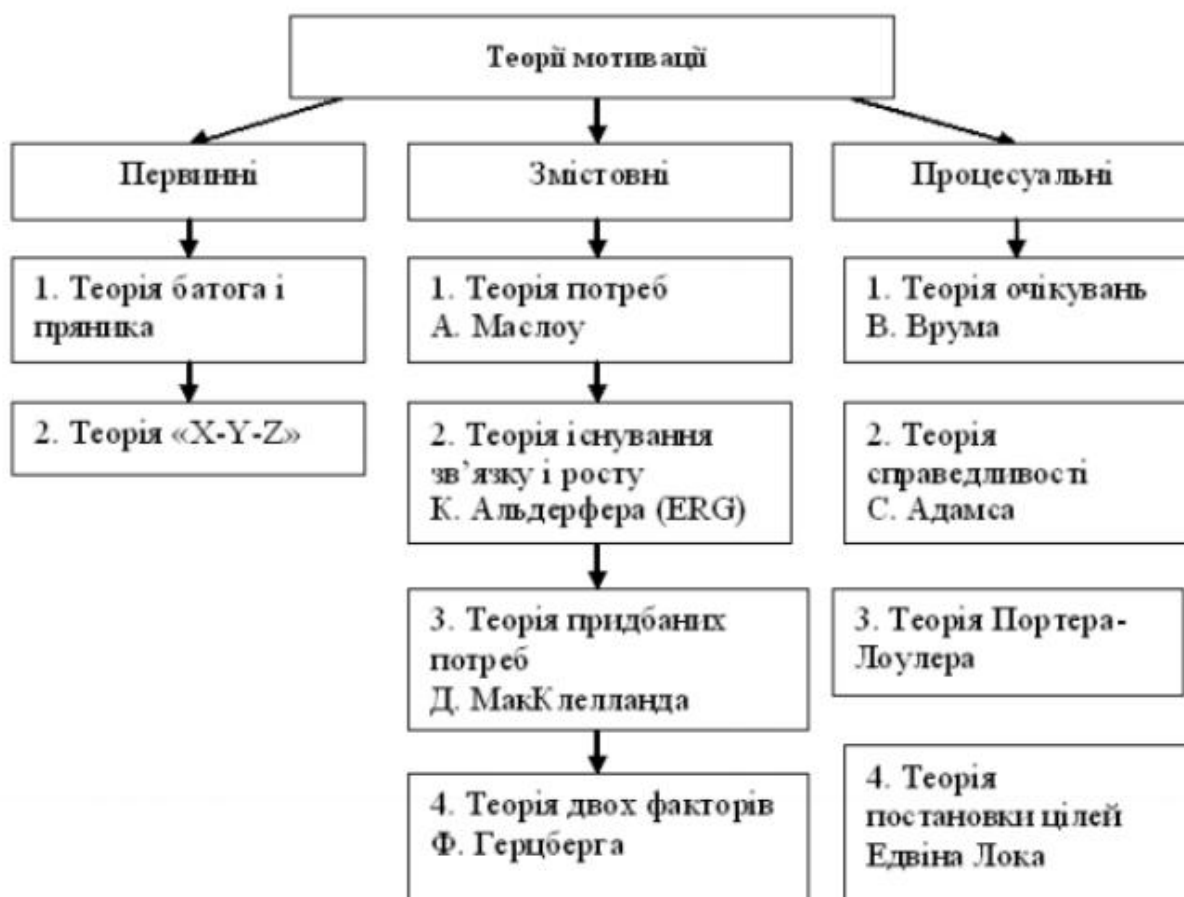


Рис. 1.2 Основні теорії мотивації персоналу

Примітка. Сформовано на основі [2; 18; 37;41]

Основна перевага змістовного підходу полягає у «спробі зрозуміти внутрішні джерела мотивації та поєднати їх з управлінськими рішеннями. Водночас його обмеженість проявляється в універсалізації потреб – передбачається, що вони однаково актуальні для всіх працівників, без урахування індивідуальних відмінностей, культурного контексту чи конкретної робочої ситуації» [25, с. 48].

На відміну від змістовних, «процесуальні теорії вивчають сам процес мотивації, оскільки навіть за наявності чіткого уявлення про потреби людини, це ще не гарантує, що мотивація буде усвідомленою, керованою і спрямованою на досягнення цілей, бажаних для організації» [10, с. 78].

Поява та розвиток усіх цих теорій були зумовлені специфікою певного етапу економічних відносин, які, у свою чергу, слугували підґрунтям для

формування конкретних мотивів і стимулів трудової діяльності.

У науковій і прикладній літературі існує низка підходів до класифікації мотивації, що відображають її багатовимірну природу. «Мотивація може відрізнятися за засобами впливу, характером потреб і спрямованістю на досягнення цілей» [4; 8; 41].

Наведений нижче рис. 1.3 узагальнює основні види мотивації відповідно до чотирьох ключових критеріїв, що найчастіше застосовуються в управлінській практиці.



Рис. 1.3. Основні види мотивації персоналу

Примітка. Сформовано на основі [4; 8; 18; 41]

Більш детально охарактеризуємо найбільш поширені та методи мотивації та стимулювання праці в організації. Традиційно їх поділяють на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.4).

«Матеріальна мотивація полягає у виплаті заробітної плати, премій, надбавок, бонусів. Особлива роль належить заробітній платі, яка для більшості працівників є основним джерелом доходу» [21, с. 27].

«До негрошових засобів матеріальної мотивації зазвичай відносять соціальні: медичне обслуговування, страхування, путівки, харчування, оплата транспортних витрат і мобільного зв'язку, абонементи до спортзалу, місце на

паркуванні, додаткова відпустка, надання службового транспорту, поліпшення організації та умов праці» [38].



Рис. 1.4. Види матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Примітка. Сформовано на основі [3; 21; 38]

Не завжди лише матеріальна мотивація здатна забезпечити бажаний результат. Винагороди та різного роду пільги мають поєднуватися з іншими методами стимулювання. Якщо розглядати «нематеріальні форми мотивації», то це ті методи, які спрямовані на соціально-психологічне і творче задоволення потреб персоналу та стимулювання праці, до них можна віднести кар'єрне зростання (метод кар'єрної мотивації), метод емоційної мотивації, метод культурної мотивації, метод конкурентної мотивації» [38].

Емоційна мотивація полягає у формуванні емоційного зв'язку працівника з роботою, організацією та колективом. Культурна мотивація реалізується через розвиток корпоративної культури, здатної об'єднувати працівників і підвищувати ефективність їхньої праці. Корпоративна культура створює в кожного працівника бачення цілей і завдань організації та прагнення

реалізувати їх на практиці [14, с. 68].

У сучасному менеджменті керівники дедалі частіше схилиються до синергетичного підходу в управлінні персоналом і, відповідно, в системі мотивації. Це передбачає грамотне та гнучке поєднання методів матеріального й нематеріального стимулювання. Такий підхід дозволяє посилити вплив кожної з форм мотивації завдяки їх взаємному застосуванню.

Мотивація персоналу в умовах кризи потребує змін як у системі матеріального, так і нематеріального стимулювання, оскільки діяльність організації супроводжується серйозними проблемами [29, с. 143].

Криза як процес це – «накопичення кількісних змін у соціально-економічній системі, які на певному етапі, досягнувши критичної межі, переходять у якісні зміни: організація перестає бути тією самою системою, якою була до кризи, – вона або ускладнюється й удосконалюється, або деградує й припиняє існування» [13, с. 46].

Виділимо основні негативні прояви кризи, які безпосередньо стосуються персоналу організації. Серед найпоширеніших можна назвати:

- незадоволення рівнем заробітної плати внаслідок затримок виплат і скорочення різниці між оплатою праці працівників різного професійного рівня;
- відтік висококваліфікованих кадрів через відсутність системи утримання та залучення персоналу, а також зростання конкуренції між компаніями;
- соціально-психологічна нестабільність, зумовлена тривогою щодо можливого звільнення та невпевненістю у перспективах розвитку організації [22, с. 493].

В умовах кризи стає очевидним, що застосування матеріальних стимулів є обмеженим через складну економічну ситуацію. У зв'язку з цим виникає потреба в ефективному використанні нематеріальних засобів мотивації. В умовах економічної нестабільності саме нематеріальним стимулам надається важливіше значення, оскільки вони сприяють зменшенню відтоку кваліфікованих працівників і зниженню рівня соціально-психологічної напруги

в колективі.

Оскільки в період кризи організація не завжди здатна повною мірою задовольнити короткострокові потреби персоналу, обираються способи економічного й неекономічного стимулювання, орієнтовані на задоволення потреб у перспективі. У такому випадку спрямованість на майбутнє та партнерські відносини виступають потужним мотиваційним чинником навіть за умов недостатнього матеріального заохочення.

У кризових обставинах особливо важливим є персоналізований підхід до мотивації працівників, використання й підсилення їх індивідуальних відмінностей. Необхідність диференційованого підходу до мотивації різних категорій працівників обумовлюється не лише відмінностями в їхніх потребах, а й важливістю зосередження управлінських зусиль на стимулюванні працівників, що володіють найціннішими для організації компетенціями.

Завершуючи, варто підкреслити, що ефективна мотивація є ключовим чинником збереження кадрового потенціалу, стабільності організації та забезпечення її адаптивності до зовнішніх викликів. Змішані моделі стимулювання, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби працівників, а також орієнтація на індивідуальний підхід до персоналу, дозволяють не лише втримати цінних працівників, а й підвищувати їхню залученість і відповідальність у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика організаційно-функціонального забезпечення мотивації персоналу салону краси «Естер»

Мотивація персоналу є ключовим елементом системи менеджменту сучасних організацій, зокрема закладів індустрії краси. У таких організаціях якість надання послуг безпосередньо залежить від рівня залученості, задоволеності та професійної мотивації працівників. Від того, яким є не організаційно – функціональне забезпечення мотивація персоналу, наскільки налагоджені механізми стимулювання працівників, залежать продуктивність праці, клієнтська лояльність та репутація закладу. Раціональний розподіл обов'язків, створення сприятливих умов праці, впровадження дієвої системи матеріального й нематеріального заохочення, а також підтримка позитивного мікроклімату сприяють формуванню стабільного та ініціативного колективу, що є основою сталого розвитку організації.

Об'єктом нашого дослідження є салон краси «Естер» – це сучасний заклад для тих, хто прагне виглядати стильно, слідує за новими тенденціями та цінує комфорт.

Ключова мета діяльності салону краси «Естер» – максимально задовольнити очікування клієнтів шляхом: надання якісних послуг, використання сучасного обладнання й витратних матеріалів, підтримання високого рівня сервісу, а також пропонування широкого переліку актуальних процедур.

Загальна характеристика салону краси «Естер»:

1. Адреса: Україна, м. Тернопіль, вул. Злуки, 456. Зручне місце розташування з хорошим транспортним сполученням.
2. Приміщення: грамотне планування, затишний інтер'єр, оформлений у єдиній стилістиці; простір поділено на окремі функціональні

зони.

3. Обладнання: кожне робоче місце забезпечене необхідними інструментами та технікою відповідно до вимог санітарії, безпеки праці, ергономіки та естетики.

4. Цільова аудиторія: переважно мешканці Тернополя, а також клієнти з області та гості міста. Цінова політика орієнтована на споживача із середнім рівнем доходу. Послуги відповідають сучасним стандартам якості та попиту [28].

Салон салону краси «Естер» функціонує як приватне підприємство, що забезпечує низку переваг: спрощену систему оподаткування, просту модель управління та мінімальні адміністративні витрати.

Кваліфіковані майстри салону краси «Естер» надають клієнтам широкий спектр послуг – від традиційних стрижок до комплексних процедур з догляду за обличчям та тілом, зокрема:

- «1. Перукарські послуги.
2. Нігтьевий сервіс.
3. Масаж.
4. Косметологія.
5. Послуги візажиста, бровіста, лешмейкера.
6. SPA-кабінет.
7. Солярій» [28].

Основними принципами роботи салону є професіоналізм та висока якість надання вищезазначених послуг.

Організаційна структура салону краси «Естер» має лінійний тип, що характеризується чітким підпорядкуванням та вертикальними управлінськими зв'язками. Такий підхід до структурування діяльності розглядає організацію як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує визначені функції та досягає конкретних цілей. Управління салоном краси «Естер» здійснюється поетапно: директор координує роботу заступника, який, у свою чергу, відповідає за діяльність адміністратора, маючи при цьому повну

інформованість щодо дій підпорядкованих працівників.

До переваг лінійної організаційної структури можна віднести:

- «наявність чітко визначених функціональних обов'язків та стабільних управлінських зв'язків між керівником і виконавцем;
- оперативність виконання розпоряджень та швидка управлінська реакція на поточні завдання;
- персональна відповідальність керівника за результати роботи структурного підрозділу чи організації загалом;
- дисципліна та порядок у прийнятті рішень, мінімізація конфліктів у сфері відповідальності» [8, с. 67].

Разом з тим, лінійна структура має і певні недоліки. Зокрема, висока ступінь централізації призводить до значного навантаження на керівництво салону краси «Естер», особливо на адміністратора, який виконує широкий спектр завдань. Крім того, така модель управління вимагає від керівників вищого рівня належної кваліфікації, оскільки саме вони зосереджують у своїх руках більшість управлінських функцій та рішень.

В даний час в салоні краси «Естер» працює 15 осіб, включно із директором (рис. 2.1).



2.1. Організаційна структура салону краси «Естер»

Примітка. Наведено за даними салону краси «Естер»

«Персонал – одна з найважливіших основ успіху діяльності будь-якої організації. Персонал в організації створює її продукт, формує організаційну культуру, її внутрішній клімат, і саме від нього залежить, якою буде діяльність організації» [18, с. 56]. Персонал є основою салону краси «Естер».

Так у салоні краси «Естер» кожен працівник має свої функції та завдання, які необхідно вирішувати в межах діяльності структурного підрозділу і залежно від ситуації, що склалася.

Важливими організаційно-розпорядчими документами в салоні краси «Естер» є правила внутрішнього трудового розпорядку, які включають такі розділи: загальні положення, порядок прийому та звільнення працівників, основні обов'язки адміністрації, робочий час та його використання, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни тощо.

Посадова інструкція – це документ, який регламентує діяльність у межах кожної управлінської посади й містить вимоги до працівника, що її обіймає. Посадова інструкція в салоні краси «Естер» складається з трьох розділів: функції, права, відповідальність працівника. У ній, окрім основної роботи, яку виконує працівник, зазначені додаткові обов'язки, що входять до кола його компетенції.

Основним критерієм при відборі та прийомі на роботу працівників у салон краси «Естер» є наявність практичного досвіду та відповідного рівня професійної підготовки. Вирішення кадрових питань, зокрема пошук персоналу, який би поділяв цінності салону та працівників, які здатні працювати з повною віддачею, належить до пріоритетних обов'язків керівника.

Працівники, що працюють у салоні краси «Естер», відрізняються один від одного за багатьма параметрами: статтю, віком, освітою, сімейним станом, здібностями тощо. Усі ці відмінності можуть впливати як на характеристики роботи та поведінку окремого працівника, так і на дії та поведінку інших членів організації. У зв'язку з цим директор салону краси вибудовує роботу з персоналом таким чином, щоб сприяти розвитку позитивних результатів поведінки та діяльності кожної окремої людини й намагатися усувати негативні

наслідки її дій.

У цьому контексті директор вирішує низку надзвичайно складних завдань, від чого значною мірою залежить успіх функціонування салону краси «Естер». Він формує персонал, встановлює систему взаємин між працівниками, залучає їх до творчого процесу спільної роботи.

У салоні краси «Естер» для працівників створено комфортні та безпечні умови праці, що відповідають сучасним стандартам індустрії краси. Робочі місця оснащені необхідним професійним обладнанням і забезпечені всіма ресурсами, потрібними для якісного надання послуг. Крім основних інструментів, регулярно оновлюються запаси витратних матеріалів, таких як муси, шампуні, бальзами, фарби, лаки та інші засоби догляду за волоссям і шкірою. Працівники салону краси «Естер» також забезпечені змінним спеціальним одягом (по три комплекти), комплектами серветок, рушників та іншими засобами гігієни, що сприяє дотриманню санітарних норм і підвищує рівень сервісу

У салоні краси «Естер» увесь процес обслуговування клієнта — від запису до розрахунку — здійснюється за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Програма дає змогу швидко переглядати графіки майстрів, здійснювати запис на зручний час, попередньо розраховувати вартість послуг, а також використовувати систему знижок та бонусів. Вона містить різні схеми розрахунку, веде облік клієнтів і формує статистику для проведення акцій і стимулювання продажів.

Окрім цього, програмне забезпечення використовується для внутрішньої організації: складаються графіки роботи майстрів салону краси «Естер», ведеться електронний журнал персоналу та автоматично нараховується заробітна плата згідно з індивідуальними схемами. Програма також забезпечує зручне формування звітності та аналітичної інформації для управлінських потреб.

Директор салону краси «Естер» цілеспрямовано проводить заходи щодо підвищення задоволеності персоналу роботою, використовуючи різноманітні

методи мотивації працівників – матеріальне стимулювання, забезпечення соціальними благами, заохочення за успіхи та досягнення.

У салоні краси «Естер» застосовуються три системи оплати праці:

1. Відрядно-преміальна система оплати праці, яка передбачає право працівника на отримання премії за перевиконання встановлених показників виробничої діяльності.

2. Окладно-преміальна система, яка полягає у щомісячній виплаті встановленого посадового окладу з можливістю нарахування премій за підсумками роботи за звітний період (місяць).

3. Погодинна форма оплати праці, яка застосовується до окремих категорій працівників салону відповідно до встановлених тарифних ставок із врахуванням оплати роботи в денний та нічний час.

Заробітна плата працівникам нараховується та виплачується за фактично відпрацьований час двічі на місяць, відповідно до ст. 115 Кодексу законів про працю України [15]. У разі, якщо день виплати припадає на вихідний або святковий день, заробітна плата видається напередодні.

Строки виплати нерегулярних заохочувальних та компенсаційних виплат, а також інших виплат визначаються адміністрацією салону відповідно до чинного законодавства України.

Оплата праці працівників здійснюється в національній валюті України – гривні, згідно з вимогами законодавства.

Основні види виплат, що входять до складу оплати праці, включають:

1. Заробітну плату за фактично виконану роботу, розраховану на основі посадового окладу або фактично відпрацьованого часу при погодинній формі оплати;

2. Стимулюючі виплати (премії, надбавки за інтенсивність праці тощо);

3. Компенсаційні виплати, пов'язані з особливими умовами праці, режимом роботи, роботою в нічний час, у святкові дні, понаднормово – відповідно до вимог КЗпП України [15];

4. Оплата простоїв не з вини працівника, інших періодів збереження середньої заробітної плати відповідно до чинного законодавства;
5. Оплата щорічних основних та додаткових відпусток, а також компенсації за невикористані дні відпустки;
6. Виплати при звільненні працівників у зв'язку з скороченням штату, ліквідацією чи реорганізацією підприємства – у відповідності до ст. 44 КЗпП України [15].

Гарантії та компенсації, передбачені чинним законодавством України, виплачуються у розмірах і порядку, визначених нормативно-правовими актами.

Премії нараховуються на посадовий оклад пропорційно до фактично відпрацьованого часу, а також на доплати за суміщення посад, виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників, розширення зони обслуговування, збільшення обсягу роботи, роботу у шкідливих умовах, у вечірній та нічний час.

Розміри, порядок і частота преміювання залежать від посади, структурного підрозділу та професійної категорії працівника.

Важливим організаційним документом є колективний договір. З метою регулювання трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників салону краси «Естер» укладається колективний договір. У ньому узгоджено забезпечення зайнятості та регулювання звільнень, виробничо-економічну діяльність, оплату праці й нормування, охорону праці, робочий час і час відпочинку, професійну підготовку та перепідготовку, соціальний розвиток колективу, задоволення інтересів і потреб працівників.

У салоні краси «Естер» сформована власна організаційна культура, що сприяє створенню сприятливої атмосфери для всіх учасників трудового процесу. Вона підтримує соціальну рівновагу всередині колективу, виступає важливим елементом внутрішнього контролю, спрямовуючи поведінку працівників та регулюючи характер їхніх взаємовідносин. Основу цієї культури становить система спільних цінностей, етичних принципів і професійних стандартів, що визначають стиль спілкування як між співробітниками, так і у взаємодії з клієнтами та партнерами салону.

Отже, організаційно-функціональне забезпечення мотивації персоналу в салоні краси «Естер» ґрунтується на чітко побудованій організаційній структурі, яка забезпечує ефективний розподіл обов'язків і відповідальності серед працівників. Така структура дозволяє керівництву оперативно реагувати на потреби колективу, формувати умови для професійного розвитку та впроваджувати різноманітні мотиваційні заходи. Поєднання матеріального стимулювання, комфортних умов праці та корпоративної культури сприяє підвищенню продуктивності, зміцненню командного духу і лояльності співробітників. Таким чином, системний підхід до мотивації персоналу створює міцну основу для стабільного розвитку і конкурентоспроможності салону.

2.2. Оцінка діючої практики мотивації працівників досліджуваної організації

Сфера краси – це складна, висококонкурентна галузь, яка надає косметичні послуги населенню. Організації цієї сфери особливо чутливі й лабільні до змін соціально-економічних умов [27]. Проте оптимізація витрат на персонал негативно впливає на трудову мотивацію працівників і призводить до плинності кадрів [3; 14, с. 68]. Збереження організацією своїх позицій на ринку завдяки конкурентоспроможності та професійному рівню можливе лише за умови грамотного управління персоналом. Практично всю систему управління персоналом можна розглядати як набір стимулів, які прямо або опосередковано впливають на працівників. Реалізувати ідею мотиваційного менеджменту можливо лише в тому випадку, якщо всі елементи системи управління персоналом чинять комплексний мотиваційний вплив на персонал [19, с. 76].

Для виявлення особливостей управління та розробки системи мотивації персоналу для салону краси «Естер», нами було проведено комплексне дослідження діючої практики мотивації його персоналу, зокрема шляхом анкетування його керівництва та працівників.

Тож, як показало проведене дослідження, для салону краси «Естер» як і

для більшості салонів краси [27], характерними є матеріальна та нематеріальна мотивація, а також усунення демотиваційних факторів різними способами (рис. 2.2).

Проведене нами у рамках дослідження анкетування адміністративного персоналу салону краси «Естер» показало, що для мотивації працівників вони вдаються до заохочень у вигляді: грошової винагороди, підвищення кваліфікації, участі у конкурсах, семінарах, а також створення комфортних умов для роботи (сучасне обладнання, якісна косметика, наявність місць відпочинку тощо). Водночас у салоні існує система штрафів за порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку, а також за наявність скарг від клієнтів щодо якості наданих послуг.

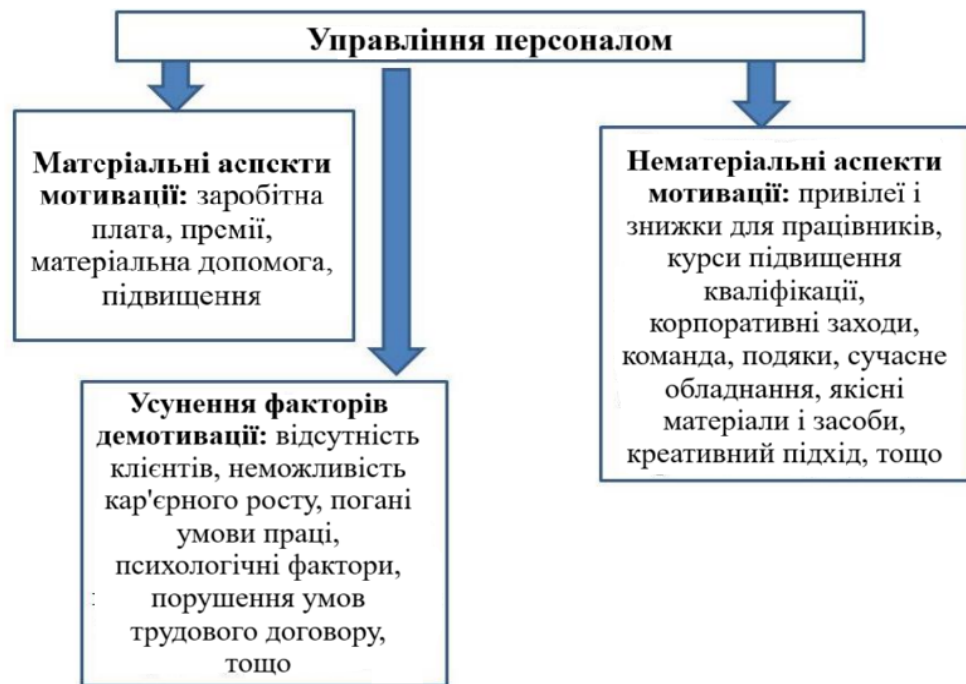


Рис. 2.2. Мотиваційна система управління персоналом салону краси «Естер»

Примітка. Сформовано автором на основі дослідження

Отже, в салоні краси «Естер» діють матеріальні та нематеріальні інструменти мотивації працівників. До основних завдань цієї системи мотивації належать:

- забезпечення фінансової стабільності салону за рахунок єдиного порядку виплат працівникам з урахуванням якості їхньої праці, досвіду роботи,

кваліфікації та отриманих результатів;

- пошук і утримання нових працівників, які мають той досвід роботи і кваліфікацію, що потрібні керівництву;
- мотивація працівників досягати цілей, сформульованих керівництвом салону.

Проведений аналіз показав, що основними способами мотивації персоналу салону краси «Естер», без сумніву, є заробітна плата та інші форми матеріального заохочення.

Оплата праці в салоні краси «Естер» складається з фіксованої та нефіксованої частин. Остання залежить від досягнення працівником ключових показників ефективності.

У салоні краси «Естер» діє процедура щорічного перегляду заробітних плат, яка базується на трьох ключових показниках:

- порівняння заробітної плати з оплатою праці на ринку;
- результативність роботи працівника за попередній рік;
- рівень компетенцій і потенціал працівника.

Так опитування показало, що частка персоналу, позитивно оцінює справедливість нарахування заробітної плати за виконувані обов'язки становить 48%.

У салоні краси «Естер» діє система додаткових виплат і преміювання на основі ключових показників ефективності, які розробляються для кожної посади. Слід зауважити, що за результатами проведеного опитування 53% працівників салону краси «Естер» вважають, що існуюча система преміювання мотивує їх покращувати результати праці.

Керівництво салону краси «Естер» приділяє особливу увагу нематеріальній мотивації тих працівників, які вносять вагомий внесок у роботу організації. У салоні краси «Естер» реалізується уніфікована нагородна політика: за високі досягнення працівники можуть бути нагороджені грамотами, подяками чи отримати звання «Працівник року/місяця» тощо.

Нещодавнім нововведенням стало також публікування історій успіху

працівників на сторінці салону краси «Естер» в соцмережі «Інстаграм».

На нашу думку, ефективність матеріального та нематеріального стимулювання персоналу підтверджує той факт, що за результатами внутрішньої звітності салону краси «Естер» кількість працівників, які стали більш вмотивованими, висувають нові ідеї та ефективні способи розв'язання організаційних завдань, збільшилася за останній рік на 6% і склала 64%., а 69% працівників можуть відкрито висловлювати свою думку, не побоюючись негативних наслідків.

Аналіз опрацьованих даних свідчить, що на першому місці за значимістю для персоналу салону краси «Естер» стоять заробітна плата та відносини в колективі, на другому – кар'єрний ріст (популярна відповідь серед респондентів у віковій групі 20–30 років)., третє – задоволеність роботою мають (40% опитаних) та «можливість отримання соціальних благ» (20%).

Окрім цього, було виявлено, що 69% працівників салону краси «Естер» найближчим часом не планують його залишати. Однак, якби довелося змінювати роботу, 75% опитаних покинули б цю організацію через низьку заробітну плату.

Про успішності управління персоналом та належну мотивацію у салоні краси «Естер» свідчать відповіді опитаних щодо відсутності факторів, які негативно впливають на робочий процес, наявності дружнього колективу, а також присутності відчуття задоволення у працівника та клієнта., а також те, що 69% працівників можуть відкрито висловлювати свою думку, не побоюючись негативних наслідків. Отже, загалом у колективі салону краси склалися робочі дружні стосунки, що, у першу чергу, пов'язано з ціннісними орієнтирами керівника та ефективною системою мотиваційного менеджменту.

Проте слід відзначити виявлений негативний момент у процесі опитування: анкетування показало, що 15% працівників салону краси «Естер» не знають про існуючу в організації систему мотивації, 10% вказують на відсутність нематеріальних систем заохочень і покарань. Занепокоює те, що трохи більше половини (53,2%) опитаних працюють понаднормово, хоча при

цьому 46,2% з них не проявляють негативних емоцій з цього приводу.

Варто додати, що рівень залученості працівників салону краси «Естер» до внутрішніх тренінгів та професійних заходів за останній рік зріс на 15%, що свідчить про позитивну динаміку підвищення кваліфікації та особистісного розвитку. Крім того, понад 70% працівників відзначають, що комфортність робочого середовища значно покращилася за рахунок оновлення обладнання та впровадження зон відпочинку, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність та моральний стан.

Значною перевагою є також активне залучення працівників салону краси «Естер» до розробки нових сервісів та організаційних рішень: 58% опитаних зазначають, що мають можливість впливати на процеси в салоні, що підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у результатах роботи.

Для більш наочного відображення ефективності основних інструментів мотивації працівників салону краси «Естер» була складена таблиця, що демонструє як персонал оцінює кожен із запропонованих засобів стимулювання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень задоволеності працівників формами мотивації в салоні краси «Естер»

Основні інструменти мотивації	Відсоток працівників, які позитивно оцінюють інструмент (%)
Грошова винагорода	75
Преміювання за результати	53
Підвищення кваліфікації	60
Участь у конкурсах і семінарах	45
Комфортні умови праці	70
Нематеріальні заохочення (нагороди)	50
Можливість висловлювати думку	69

Примітка. Сформовано автором на основі опитування

Таким чином, проведене дослідження діючої практики мотивації працівників салону краси «Естер» підтвердило наявність збалансованої системи стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу. Основними чинниками, що позитивно сприймаються персоналом, є

грошова винагорода, комфортні умови праці та можливість висловлювати власну думку. Водночас виявлені окремі недоліки, зокрема низька обізнаність частини працівників щодо мотиваційної політики та випадки надмірного навантаження, вказують на необхідність удосконалення системи внутрішніх комунікацій і забезпечення прозорості мотиваційних заходів. Загалом, мотиваційна політика салону краси «Естер» демонструє позитивну динаміку та сприяє формуванню лояльного й залученого колективу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних таких обставинах питання ефективної мотивації персоналу набуває особливої актуальності, адже саме працівники є ключовим ресурсом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації. В умовах кризи зростає необхідність у формуванні гнучкої, адаптивної системи мотивації, здатної не лише зберегти кадровий потенціал, а й стимулювати ініціативність, відповідальність і залученість персоналу до досягнення організаційних цілей.

Узагальнюючи чинники, що сьогодні можуть негативно впливають на персонал (рис. 3.1), можна стверджувати, що кризові обставини дійсно створюють загрозу стабільності організації та суттєво знижують її ефективність.



Рис. 3.1. Фактори негативного впливу на персонал організацій в
сучасних умовах

Примітка. Сформовано автором

У зв'язку з цим пріоритетним завданням для керівників організацій стає

збереження кадрового потенціалу та адаптація наявних управлінських підходів до нових умов. Мотивація працівників відіграє ключову роль у забезпеченні результативності діяльності організації, однак багато традиційних інструментів мотивації нині втрачають свою дієвість через зміну актуальних потреб персоналу.

Кризовий період вимагає оперативних і рішучих дій, при цьому важливо не втратити з поля зору стратегічні цілі організації та підтримку працівників, здатних реалізовувати ці цілі. В умовах кризи ключовими характеристиками системи управління персоналом стають адаптивність і здатність до швидкої трансформації. Організація має бути готовою оперативно змінювати свою структуру, за необхідності – скорочувати штат або, навпаки, терміново залучати нових працівників і швидко вводити їх у роботу.

Основні чинники, які на нашу думку, зможуть мотивувати працівників організації в умовах кризи, наведемо на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні чинники мотивації для працівників організації в кризових умовах

Примітка. Сформовано автором

Для забезпечення мотивації працівників в умовах кризи, керівництво організації повинне подбати про наявність антикризової програми управління

персоналом. У межах такої програми особливу увагу приділяють адаптації персоналу, підтриманню мотивації, перепідготовці кадрів, удосконаленню системи комунікацій та оперативному реагуванню на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Основні напрями управління персоналом у кризовий період, які мають бути передбачені у антикризовій програмі наведено на рисунку 3.3.

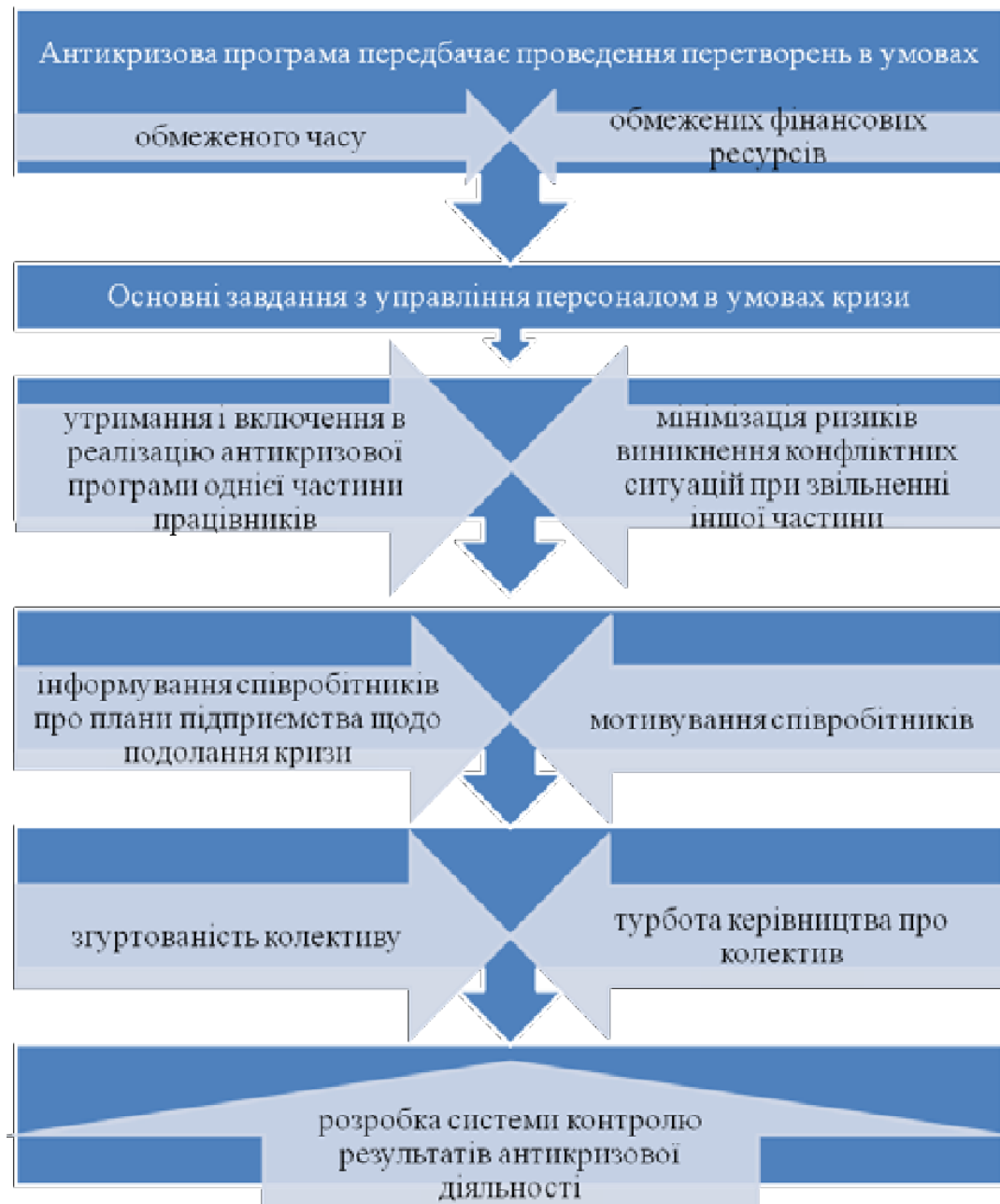


Рис. 3.3. Основні заходи з управління персоналом організації в умовах кризи

Примітка. Сформовано автором

Як уже зазначалося, одним із ключових завдань управління персоналом у кризовий період є формування ефективної системи мотивації працівників. У ситуації нестабільності саме мотивація виступає потужним інструментом не лише для підтримання трудової дисципліни та залучення працівників до реалізації антикризових заходів, але й для загальної стабілізації функціонування організації. Від рівня зацікавленості персоналу в досягненні спільних цілей значною мірою залежить ефективність виходу організації з кризи.

У зв'язку з цим керівникам варто впроваджувати такі мотиваційні програми, які допомагатимуть знижувати рівень стресу серед працівників та забезпечуватимуть максимально комфортні умови для виконання службових обов'язків. На рис. 3.4. представлено основні напрями вдосконалення мотиваційних програм в організації, що потребують особливої уваги.



Рис. 3.4. Основні сфери удосконалення мотиваційних програм в організації

Примітка. Сформовано автором

Отже удосконалення мотиваційної системи у салоні краси «Естер» за умови кризи має здійснюватися за кількома ключовими напрямками, які представлені нижче.

1. Охорона праці та безпека життєдіяльності. Насамперед, організація повинна забезпечити базовий рівень безпеки для своїх працівників. Йдеться про облаштування укриттів (бомбосховищ), проведення регулярних інструктажів із цивільної безпеки, а також інформування персоналу про зміни в законодавстві, що регулює трудові відносини в умовах воєнного стану.

2. Психологічна підтримка. У кризових умовах психоемоційний стан працівників є одним із визначальних чинників продуктивності. Організація має забезпечити систематичний моніторинг емоційного стану колективу, поширювати інформацію щодо можливостей отримання психологічної допомоги, а за можливості – залучати професійних психологів для консультування.

3. Комунікація всередині колективу. Важливо підтримувати відкритий та довірливий діалог між керівниками й підлеглими. Регулярні зустрічі, зворотний зв'язок, неформальні розмови (small talk) сприяють зниженню напруження і зміцненню відчуття причетності до колективу.

4. Гнучке планування та ключові показники ефективності (KPI). В умовах нестабільності слід переглядати короткострокові цілі, відмовлятися від жорстких дедлайнів і адаптувати систему оцінки результативності. Орієнтація на реалістичні завдання дозволяє зберігати мотивацію та уникнути професійного вигорання.

5. Оцінка і визнання досягнень. Позитивне підкріплення, своєчасне визнання результатів праці, подяки та публічне схвалення мають значний вплив на моральний стан працівників і сприяють підвищенню їхньої лояльності.

6. Навчання та розвиток персоналу. Постійне професійне зростання — ще один потужний мотиваційний інструмент. Доцільно організовувати внутрішні тренінги, коучингові сесії, заохочувати участь у вебінарах, майстер-класах, а також підтримувати кар'єрне планування й залучення працівників до управлінських процесів.

7. Матеріальна підтримка та нематеріальна мотивація.

8. У складні часи особливу цінність мають цільові матеріальні

виплати – допомога працівникам, які постраждали внаслідок воєнних дій, компенсація витрат на проїзд, харчування чи проживання. Поряд із цим важливо не забувати про нематеріальні стимули – проведення корпоративних заходів, створення дружньої атмосфери в колективі.

9. Соціальна відповідальність і участь у громадському житті. Залучення працівників до волонтерських ініціатив, підтримка ЗСУ, допомога вразливим групам населення не лише зміцнюють командний дух, але й формують позитивний імідж організації як соціально відповідального суб'єкта.

10. Формування нової корпоративної культури. Кризові події змінюють пріоритети, тому необхідно переглядати корпоративні цінності, адаптувати їх до нової реальності та підтримувати їх в організаційному середовищі.

11. Тімбілдінг та згуртування колективу. Проведення спільних проєктів, колективна робота, командні наради – усе це сприяє налагодженню взаємодії, посиленню довіри між співробітниками та формуванню згуртованого, стійкого до викликів колективу.

Таким чином, удосконалення мотиваційної системи в умовах кризи – це не просто перегляд винагород чи бонусів, а створення стійкої, адаптивної платформи підтримки працівників, яка враховує як базові потреби, так і психологічне благополуччя, розвиток і соціальну реалізацію.

Варто зауважити, що мотивація працівників у салоні краси під час кризових умов має свої особливі нюанси. В умовах нестабільності ринку та зниження попиту важливо не лише зберегти кваліфікований персонал, а й підтримувати його внутрішню мотивацію та залученість. Особливості сфери краси, де велике значення має якість обслуговування і індивідуальний підхід до клієнтів, вимагають від керівництва застосовувати спеціальні методи стимулювання, які враховують як професійний розвиток, так і психологічний комфорт працівників.

Існує низка різноманітних методів мотивації персоналу салону краси, які у відповідних ситуаціях можуть суттєво сприяти розвитку закладу. Комплексне застосування таких методів допомагає не лише підвищити задоволеність

клієнтів, але й покращити репутацію салону. Тож наведемо основні підходи до мотивації працівників салону «Естер» на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Основні способи мотивації персоналу салону краси «Естер»

Примітка. Сформовано автором

Вищенаведені методи мотивації персоналу, в залежності від конкретних умов можуть значно впливати на успішність діяльності салону краси «Естер». Застосування цих методів комплексно сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів та покращенню репутації салону краси «Естер» на ринку. Водночас, через різні обставини не всі способи можуть бути використані одночасно, проте завдання керівництва полягає у максимальному впровадженні можливих інструментів мотивації.

Професійний розвиток працівників на нашу думку є одним із ключових факторів, що впливають на надання якісних і безпечних послуг. Тому розвитку саме цього напрямку мотивації персоналу у салоні краси «Естер» ми

пропонуємо приділити найбільшу увагу. Основні причини систематизуємо та наведемо на рис. 3.6.

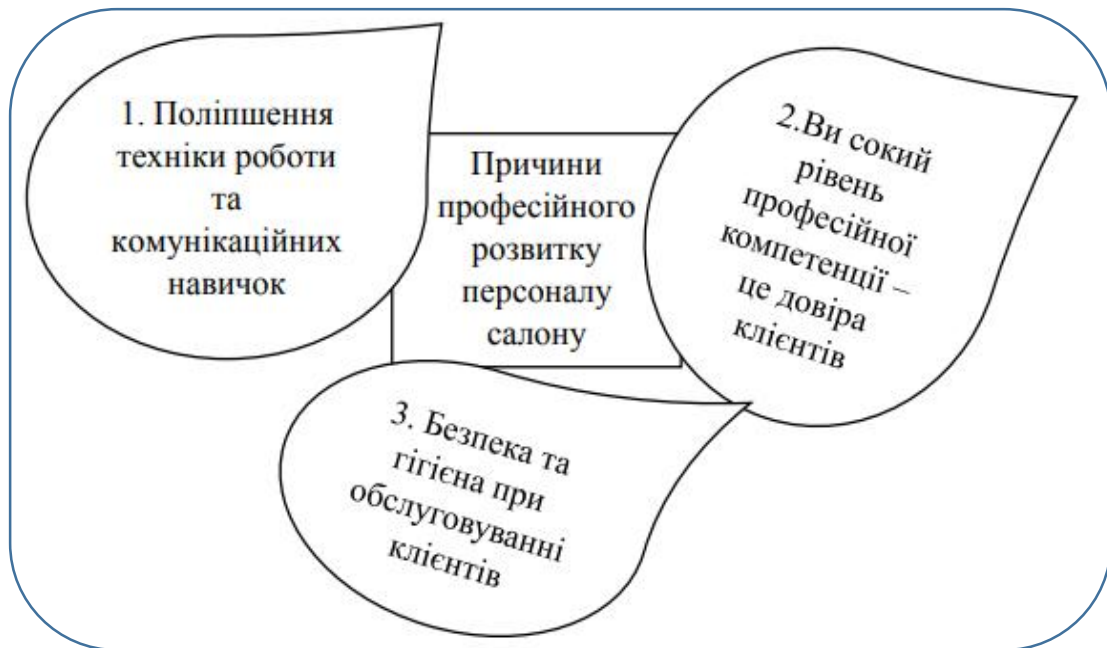


Рис. 3.6. Основні причини важливості професійного розвитку персоналу салону краси «Естер»

Примітка. Сформовано автором

Важливо забезпечувати безперервний процес навчання через різноманітні форми: тренінги, майстер-класи, семінари, а також внутрішні та зовнішні курси підвищення кваліфікації. Це дозволяє фахівцям удосконалювати як технічні навички, так і комунікативні здібності, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і залученню нових відвідувачів.

Сфера послуг у постійно розвивається, з'являються нові технології і методи, наприклад, у виконанні перманентного макіяжу. Працівники салону краси «Естер» повинні регулярно оновлювати свої знання і вдосконалювати навички, аби надавати клієнтам найактуальніші й ефективні послуги.

Висока якість послуг – один із основних чинників задоволення і лояльності клієнтів. Кваліфікований персонал, ознайомлений з сучасними стандартами і правилами, здатний надати безпечні і професійні послуги, що зміцнює довіру клієнтів і стимулює їх повернення. Окрім технічних аспектів,

фахівці повинні дотримуватися суворих правил гігієни і безпеки, використовуючи одноразові матеріали та дезінфікуючи інструменти, що особливо важливо в процедурах перманентного макіяжу.

Підвищення кваліфікації і можливість професійного зростання також впливають на мотивацію працівників. Майстри, які відчують підтримку і бачать результати своєї роботи у вигляді задоволених клієнтів, демонструють вищий рівень відданості і творчого підходу. Проте в салоні краси «Естер» можуть виникати складнощі, пов'язані з обмеженим бюджетом на навчання та браком часу для освоєння нових навичок. Для подолання цих викликів доцільно проводити регулярні оцінки професійної діяльності, своєчасно виявляти проблеми та планувати розвиток персоналу.

Важливо також створювати сприятливі умови для кар'єрного зростання працівників, формуючи систему підтримки і заохочень. Участь у конференціях, виставках, професійних заходах дає можливість ознайомитися з новими трендами і розширити коло професійних контактів. Крім того, мотивація значною мірою залежить від рівня оплати праці, бонусів і атмосфери у колективі. Відкрита комунікація і підтримка взаємин між працівниками сприяють формуванню дружнього і продуктивного робочого середовища.

Ключ до успіху салону краси «Естер» – це інвестиції у розвиток персоналу, що допомагають зробити клієнтів щасливими і забезпечують майбутнє бізнесу. Навчання допомагає уникнути професійного вигорання і підвищує якість послуг.

Отже, основні кроки для розвитку команди «Естер» включають:

1. Забезпечення достатнього рівня навчання, щоб працівники відчували себе впевнено, а клієнти бачили професіоналів.
2. Відправлення майстрів на курси з нових технологій та стимулювання самоосвіти через професійну літературу, семінари й вебінари.
3. Регулярний моніторинг роботи співробітників з наданням конструктивного зворотного зв'язку.
4. Створення системи кар'єрного росту, яка мотивує персонал

розвиватися у своїй професії.

5. Участь у професійних конференціях та виставках для ознайомлення з новими трендами та розширення контактів.

6. Вчасна і конкурентна оплата праці, а також бонуси для утримання талановитих працівників.

7. Формування відкритої атмосфери у колективі та підтримка дружніх стосунків, у тому числі через спільні позаробочі заходи.

Такий підхід до розвитку персоналу допомагає салону «Естер» залишатися конкурентоспроможним і приносити задоволення своїм клієнтам.

Професійний розвиток персоналу, що включає навчання, підвищення кваліфікації, дотримання стандартів безпеки і створення системи мотивації, є інвестицією в успішне майбутнє досліджуваного салону краси. Такий підхід допомагає зберегти талановитих працівників, підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Отже, вдосконалення системи мотивації персоналу в умовах кризи є ключовим чинником для стабілізації роботи салону краси «Естер» та забезпечення його подальшого розвитку. Важливо впроваджувати гнучкі, адаптивні підходи до заохочення працівників, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Особлива увага має приділятися професійному розвитку, підтримці позитивного клімату в колективі та ефективній комунікації. Тільки комплексний підхід до мотивації дозволить зберегти кваліфікованих співробітників і підвищити їхню залученість, що в результаті сприятиме зміцненню позицій салону на ринку послуг навіть у складних економічних умовах.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного та часто нестабільного розвитку економіки мотивація персоналу постає ключовим інструментом управління трудовими ресурсами, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності будь-якої організації. Проведене дослідження дало змогу зробити низку важливих узагальнень і висновків щодо ролі, механізмів та перспектив розвитку системи мотивації в кризових обставинах.

Загалом, мотивація розглядається як складне психосоціальне явище, яке базується на потребах, інтересах, цілях та індивідуальних особливостях працівника. Теоретичний аналіз показав, що у науковій літературі існує широкий спектр підходів до трактування поняття мотивації, зокрема змістовні та процесуальні теорії, які дають змогу глибше зрозуміти природу трудової поведінки людини. При цьому змістовні підходи зосереджуються на ієрархії потреб, а процесуальні – на механізмах формування трудової мотивації та поведінкових стратегій персоналу.

Детальне вивчення класифікацій мотивації дозволило систематизувати основні форми та методи її реалізації, зокрема за джерелами впливу (внутрішня і зовнішня), змістом (матеріальна і нематеріальна), способом впливу (прямий та опосередкований), а також за спрямованістю (позитивна і негативна). Така багатовимірна структура мотиваційного процесу дає можливість керівникам формувати гнучкі та персоналізовані системи стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей працівників.

Матеріальні стимули залишаються важливою складовою у системі мотивації, проте лише в поєднанні з нематеріальними важелями впливу вони можуть забезпечити довгостроковий ефект. Особливого значення набувають емоційна, культурна та кар'єрна мотивація, що створюють відчуття залученості, визнання та самореалізації працівників. Важливо також зазначити, що в умовах кризи акценти в мотиваційній політиці мають зміщуватися в бік гнучких, адаптивних і соціально відповідальних інструментів. Стимулювання

не повинно обмежуватись лише фінансовими показниками, а має включати турботу про добробут, безпеку, психологічний комфорт і професійний розвиток персоналу.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що мотивація персоналу є динамічною, багаторівневою системою, яка повинна постійно вдосконалюватися з урахуванням змін в організаційному середовищі, потреб працівників і стратегічних цілей організації. Її ефективність прямо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень лояльності персоналу та загальний успіх організації. Формування дієвої мотиваційної системи вимагає не лише глибоких знань теорії, але й чіткого розуміння специфіки практичного функціонування організацій у складних зовнішніх умовах.

У кризових умовах, коли організації стикаються з фінансовими обмеженнями, нестабільністю та психологічною напругою в колективах, особливої актуальності набуває пошук нових підходів до мотивації. Економічна криза обмежує можливості матеріального стимулювання, тому посилюється значення нематеріальних форм впливу: корпоративна культура, гнучкий графік, визнання досягнень, кар'єрне зростання, розвиток комунікацій і партнерських відносин між керівництвом і персоналом. У таких обставинах мотиваційна політика повинна бути адаптивною, орієнтованою на довгострокове залучення працівників і формування відчуття безпеки та стабільності.

Таким чином, у межах теоретичних засад мотивації персоналу в умовах кризи було обґрунтовано ключову ідею: лише комплексний, системний та адаптивний підхід до стимулювання персоналу дозволяє сформувати стійкий кадровий потенціал і забезпечити організаційну ефективність навіть за несприятливих умов.

На основі аналізу організаційно-функціонального забезпечення мотивації в салоні краси «Естер» з'ясовано, що структура управління є лінійною, з чітким розподілом підпорядкування та відповідальності. Це створює передумови для ефективної координації персоналу, проте вимагає високого рівня

компетентності від керівництва, зокрема адміністратора. Діюча система мотивації передбачає комбінацію матеріальних (зарплата, премії, соціальні бонуси) та нематеріальних стимулів (комфортні умови праці, гнучкий підхід до графіку, сприятливий мікроклімат, підтримка розвитку).

Проведена оцінка показала, що працівники загалом задоволені умовами праці, проте вказують на потребу у впровадженні більш чітких механізмів кар'єрного зростання, підвищенні прозорості преміальних нарахунків та удосконаленні внутрішньої комунікації. Значним є запит на професійне навчання, участь у семінарах та тренінгах, що свідчить про прагнення персоналу до самореалізації, яке можна успішно трансформувати у підвищення продуктивності.

З метою підвищення ефективності системи мотивації в умовах кризи було запропоновано низку практичних заходів для удосконалення внутрішньоорганізаційних процесів у салоні краси «Естер». До ключових напрямів віднесено забезпечення охорони праці та безпеки, враховуючи воєнні виклики, розвиток психологічної підтримки, підвищення якості внутрішньої комунікації, гнучке планування цілей і завдань, створення системи визнання досягнень, навчання та професійне зростання. Також акцент зроблено на розвитку соціальної відповідальності, оновленні корпоративної культури, проведенні тимблдіingu, підвищенні рівня матеріальної і нематеріальної підтримки працівників.

Особливу увагу приділено важливості безперервного професійного розвитку персоналу. Саме інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації, дотримання сучасних стандартів безпеки та гігієни формують основу для надання якісних послуг, підвищення лояльності клієнтів і створення позитивного іміджу закладу. Збереження мотивації працівників у сфері краси залежить від можливостей для кар'єрного зростання, підтримки творчої реалізації, належного рівня винагороди та сприятливого психологічного клімату в колективі.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що

вдосконалення мотивації персоналу в умовах кризи має здійснюватися на основі комплексного, гнучкого та персоналізованого підходу. Така система повинна враховувати як об'єктивні виклики зовнішнього середовища, так і суб'єктивні потреби працівників. Тільки за умови активної взаємодії між керівництвом і колективом, відкритого діалогу та постійного розвитку можна забезпечити стійкість, ефективність і конкурентоспроможність організації навіть у періоди нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент: практикум. Навч. посіб. Видання друге. К.: 2018. 237 с.
2. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. Економічний форум. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/ecfor_2014_3_22.pdf
3. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>
4. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник. Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : THEU, 2018. 219 с.
5. Важливість ефективної комунікації на робочому місці. URL: <https://uk.bld-net.com/importance-effective-communication-workplace>
6. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2016. No 6.
7. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
8. Вороніна А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т (ДДТУ). Кам'янське: ДДТУ, 2019. 352 с.
9. Герасименко О., О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
10. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент: навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 308 с.
11. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2021. No 10. С. 22–28.