

К. Ю. СОКОЛЮК

Одеський національний технологічний університет

ORCID: 0000-0002-0758-6468

О. Д. ДОДОН

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6316-3304

І. Ю. СОКОЛЮК

Одеський національний технологічний університет

ORCID: 0000-0002-4380-2156

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ: ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

У даній роботі розглянуто основні напрями удосконалення системи мотивації праці в кризовий період на прикладі підприємств сфери послуг. Визначено, що традиційні методи мотивації праці такі як нематеріальні та матеріальні в кризових умовах є недостатніми. На думку авторів, до нематеріальних варто віднести наступні заходи: мотиваційні наради, вітання зі знаменними датами, можливість для професійного зростання, публічна похвала кращих працівників, комфортні умови праці, заходи для підтримки та підвищення командного духу, гнучкий графік, додаткові вихідні, надання корпоративних знижок на послуги компанії, налагоджений зворотній зв'язок. В умовах війни та супутніх соціально-економічних кризових явищ особливо актуальним, на думку авторів, є морально-психологічна підтримка працівників. Зокрема, такі заходи як забезпечення комфортних умов для роботи та забезпечення безпеки для рідних – є одними із пріоритетних напрямів нематеріальної мотивації. На думку авторів, система мотивації для ефективної роботи підприємства має бути гармонізована за всіма рівнями – починаючи від підсистеми мотивації окремо взятого працівника та закінчуючи системою мотивації усього підприємства. Відповідно проведених досліджень, авторами зроблено висновок, що керівнику підприємства сфери послуг доцільно застосовувати чотири основні методи поліпшення мотивації: матеріальний метод – метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення; цільовий метод – це метод регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями; метод різноманіття та комплексного об'єднання ділових процесів, в основі якого лежить зміна характеристик роботи; метод партнерства в управлінні – метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Такі заходи матимуть ряд позитивних ефектів: сприятимуть створенню механізму професійного росту всіх працівників; запобігатимуть конфліктам між керівниками та працівниками; сприятимуть задоволеності працівників працею.

Ключові слова: матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, традиційні методи мотивації, мотиваційний профіль, управління персоналом, організація праці, менеджер.

K. Yu. SOKOLIUK

Odesa National University of Technology

ORCID: 0000-0002-0758-6468

O. D. DODON

Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID: 0000-0002-6316-3304

I. Yu. SOKOLIUK

Odesa National University of Technology

ORCID: 0000-0002-4380-2156

DIRECTIONS FOR IMPROVING WORK MOTIVATION AT THE ENTERPRISES IN THE SERVICE FIELD: FEATURES OF IMPLEMENTATION DURING A CRISIS PERIOD

This paper examines the main areas of improvement of the labor motivation system in the crisis period on the example of enterprises in the service sector. It was determined that traditional methods of labor motivation, such as non-material and material, are insufficient in crisis conditions. According to the authors, the following measures should be added to the intangible ones: motivational meetings, congratulations on important dates, opportunities for professional growth, public praise of the best employees, comfortable working conditions, measures to support and increase team spirit, flexible schedule, additional days off, providing corporate discounts to the company's services, established feedback. In the conditions of war and accompanying socio-economic crisis phenomena, the moral and psychological support of employees is particularly relevant, according to the authors. In particular, measures such as providing comfortable conditions for work and ensuring safety for relatives are among the priority areas of non-material motivation.

According to the authors, the motivation system for the effective operation of the enterprise should be harmonized at all levels – starting from the motivation subsystem of an individual employee and ending with the motivation system of the entire enterprise. According to the conducted research, the authors concluded that it is advisable for the manager of a service company to apply four main methods of improving motivation: the material method – a method in which a system of stimulating the company's employees, based on the theory of reinforcement, is used; the target method is a method of regulating the behavior of employees by setting goals, or managing by goals; the method of diversity and complex unification of business processes, which is based on changing the characteristics of work; partnership method in management – a method of involving employees in management, i.e. their participation in joint decision-making. Such measures will have a number of positive effects: they will contribute to the creation of a mechanism for professional growth of all employees; will prevent conflicts between managers and employees; will contribute to employee job satisfaction.

Key words: material motivation, non-material motivation, traditional methods of motivation, motivational profile, personnel management, work organization, manager.

Постановка проблеми

В системі управління персоналом в більшості підприємств наразі використовуються традиційні методи та підходи. Зокрема, використовуються класичні моделі матеріальної та нематеріальної мотивації. Проте, на наш погляд, за умов поглиблення соціально-економічних проблем в Україні, що викликані війною із росією (зростання рівня безробіття, зниження рівнів доходів населення та одночасне поглиблення психо-емоційних захворювань), актуальним та першочерговим є вивчення можливостей вдосконалення мотивації праці із використанням не лише матеріальних заходів. Особливо актуальним є вирішення питання мотивації персоналу для підприємств сфери послуг, які найбільше потерпають від війни (яскравим прикладом є туристичні підприємства).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Наразі вже є доволі багато напрацювань як вітчизняних так і зарубіжних науковців, що досить детально вивчили питання мотивації праці за різних умов та для різних сфер економіки. Зокрема, вивченням питання формування та розвитку креативного менеджменту на підприємстві займалися Т. Божедарнік, Н. Василик [1] та О. Гуменна [2], Н.М. Богацька та ін. Проте, за умов, що наразі склалися в Україні та постійно виникають по усьому світі, вивчення шляхів поліпшення мотиваційного механізму мають бути першочерговими та постійно здійснюватися.

Формулювання мети дослідження

Пошук шляхів удосконалення мотивації праці передбачає оцінку існуючої системи мотивації окремого суб'єкта господарювання. За сучасних умов процес оцінювання системи мотивації праці здійснюється за системою показників мотиваційного профілю як для кожного окремого фахівця так окремих команд персоналу. Також поширеною методикою є оцінка за показниками кількості та якості проведених заходів щодо мотивації та залученості працівників в систему управління та розуміння корпоративних цінностей підприємства.

В період карантину баланс заходів матеріальної та нематеріальної мотивації на підприємстві сфери послуг може стати ключовим інструментом в роботі із персоналом. Керівникам підприємства сфери послуг для цього потрібно використовувати принципово нові підходи щодо управління та спілкування із працівниками.

Виклад основного матеріалу дослідження

Провівши аналіз основних підходів, підприємству сфери послуг пропонується використовувати наступні заходи нематеріальної мотивації:

- Мотиваційні наради, що не повинні бути формальними, а бути побудованими на праві працівника бути рівним із керівництвом, мати змогу пропонувати свої ідеї та пропозиції, а також запроваджувати зміни або підтримувати запропоновані зміни в організації. Даний метод надасть можливість залучити персонал в організаційне життя підприємства сфери послуг.

- Вітання зі знаменними датами такими як: День народження, закінчення випробувального терміну, ювілейна річниця роботи, та інші знакові дати – все це привід привітати працівника. Почуття єдності із командою підприємства, розвиток лояльності до власників підприємства, відчуття партнерства із різними командами підприємства – все це дуже важливо як для окремого працівника так і для всього підприємства.

- Можливість для професійного зростання. Необхідно для підвищення професійного рівня працівників, в якості заохочення оплачувати для них тренінги, стажування, семінари та курси. Це буде позитивно впливати як на працівника так на діяльність підприємства в цілому.

- Публічна похвала ефективних працівників – досить простий, але в той же час дієвий метод для підтримки ентузіазму працівника, який відзначився. Зокрема, це може бути частиною мотиваційної наради або коли на підприємстві започатковані спеціальні віртуальні дошки щодо виконання різноманітних планів та відзначення кращих.

- Комфортні умови праці. Така мотивація завжди підвищує продуктивність праці. Наприклад, для підприємства сфери послуг доцільно збільшити свій головний офіс зробивши куточок для столу з пінг-понгу. Такі зміни в офісі повністю себе виправдовують. Важливим також є підтримка якісних продуктів харчування для перекусів – кави, солодощів, для працівників на віддаленій роботі – доставка додому продуктів.

- Заходи для підвищення і підтримки командного духу – проведення різноманітних культурні заходи, тренінги, корпоративи. В умовах пандемії такі заходи обмежуються, але можуть бути частково замінені онлайн заходами.

- Гнучкий графік. Деяким фахівцям не потрібно багато часу для виконання своїх завдань, і закінчивши справи вони просто чекають кінця робочого дня. У такому випадку відмінним способом мотивації може стати гнучкий графік. Працівник буде знати, що якщо він зробить свою роботу швидко і якісно, то йому не потрібно буде сидіти в офісі.

– Додаткові вихідні. Один з найпростіших методів нематеріальної мотивації – оплачуваний вихідний. Коли працівники зрозуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зростає.

– Надання знижок на тури. Від невеликих знижок на тури фінансовий стан Підприємств сфери послуг не постраждає, а персонал, стане більш лояльним до керівництва. Такі знижки можуть бути як для самих співробітників, так і для членів їх сімей.

– Налагоджений зворотний зв'язок. Співробітники мають право висловитися, поділитися своїми ідеями, побажаннями і коментарями щодо організації робочого процесу [1-3].

За визначеними напрямками необхідно оцінити саму систему мотивації та участі в них кожного працівника. В таблиці 1. представлені показники мотивації за системою мотивації (СМ) на рівні підприємства, команди та окремого працівника.

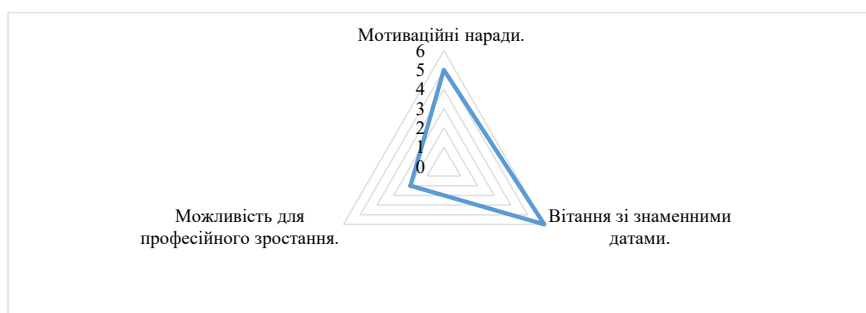
Таблиця 1

Система мотивації (СМ) на рівні підприємства, команди та окремого працівника

Напрямок СМ	На рівні підприємства	На рівні команди	На рівні фахівця
1	2	3	4
Мотиваційні наради	Регулярність, кількість тематичних мотиваційних нарад	Регулярність відповідно до життєвого циклу проекту або/і плану роботи відділу	Кількість нарад, в яких брав участь; кількість нарад, в яких брав активну участь
Вітання зі знаменними датами	Вітання відповідно до календаря знаменних дат в історії підприємства	Вітання відповідно до календаря проекту або/і роботи відділу	Вітання відповідно до календаря особистих дат фахівця
Можливість для професійного зростання	Кількість заходів підвищення кваліфікації, навчання, перекваліфікації	Кількість заходів навчання відповідно до тематики діяльності в проекті або підрозділі	Особистий план підвищення кваліфікації
Публічна похвала ефективних працівників	Кількість заходів та форм для публічної похвали на різних рівнях		
Комфортні умови праці	Кількість соціальних пакетів	Кількість спеціальних мотиваційних соціальних пакетів для команд проектів	Кількість соціальних пакетів, в яких бере участь фахівець
Заходи для підвищення і підтримки командного духу	Кількість заходів для розвитку команд різних департаментів та проектів	Кількість заходів для однієї команди	Кількість заходів, в яких брав участь фахівець
Гнучкий графік	Кількість працівників, що мають гнучкий графік		Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності співробітників при використанні/невикористанні гнучкого графіку роботи
Додаткові вихідні	Кількість працівників, що мають додаткові вихідні		Порівняльні показники продуктивності праці, лояльності співробітників при використанні/невикористанні додаткових вихідних
Надання знижок на тури	Кількість працівників, що мають знижки на тури		Кількість використаних турів
Налагоджений зворотний зв'язок	Кількість пропозицій, коментарів в обговореннях, рівень залученості в зворотному зв'язку		

Використовуючи такі показники, можна сформувати мотиваційний профіль для підприємства, команди, фахівця.

На рис. 1. представлено такий мотиваційний профіль відносно кількості заходів щодо підвищення мотивації на рівні підприємства сфери послуг (туризм).

**Рис. 1. Показники заходів мотивації працівників**

Необхідно зазначити, що кількість вітань зі знаменними датами не повинна бути більше кількості мотиваційних нарад. На рис. 2. представлено профіль відповідно до показників кількості охоплених працівників заходами мотивації.



Рис. 2. Показники кількості охоплених працівників

Так, наприклад найбільше працівників скористались знижками на тури, найменше – надало пропозицій щодо змін в роботі підприємства.

Візуально зрозуміло, який напрям більше розвинутий, а який треба підсилити. Аналіз таких профілів дозволяє конкретизувати заходи щодо поліпшення мотивації працівників туристичного підприємства, підприємства сфери послуг. Загальні рекомендації щодо покращення системи матеріальної мотивації для підприємства можуть бути сформульовані таким чином:

- 1) Підвищення розміру заробітної плати співробітників;
- 2) Відсутність загрози зменшення;
- 3) Покращення соціально-побутових умов та умов праці;
- 4) Отримання більш цікавою творчої праці;
- 5) Посилення зв'язку заробітної плати з результатами роботи;
- 6) Можливість навчання, підвищення кваліфікації.

Керівник підприємства сфери послуг, на нашу думку, може застосувати чотири основні методи поліпшення мотивації.

1. Матеріальний метод – метод, в якому застосовується система стимулювання співробітників підприємства, заснована на теорії підкріплення. Підкріплення поведінки заохоченням більш ефективно, ніж спроби змінити поведінку людини покаранням.

2. Цільовий метод – це метод регулювання поведінки співробітників за допомогою постановки цілей, або управління за цілями. Під цим методом мається на увазі те, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника. Постановка мети передбачає процес планування на найнижчому рівні: керівник відділу – виконавець.

3. Метод різноманітності та комплексного об'єднання ділових процесів, в основі якого лежить зміна характеристик роботи. Потрібно надати співробітникові різноманітну, значиму, самостійну роботу, яка давала б можливість творчості, зростання, відповідальності, самовираження.

4. Метод партнерства в управлінні – метод залучення працівників в управління, тобто їх участь у спільному прийнятті рішень. Застосовуючи цей метод керівники будуть більш активно використовувати програми винагороди за працю, які прагнуть посилити внутрішню мотивацію і зацікавленість працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень у діяльності компанії. Так, наприклад, участь в управлінні туристичного підприємства Підприємстві сфери послуг може здійснюватися за допомогою обговорення та прийняття самостійних рішень менеджерами у рамках наданих їм повноважень. Участь менеджерів в управлінні туристичного підприємства Підприємстві сфери послуг матиме ряд позитивних ефектів:

- Сприяти створенню механізму професійного росту всіх працівників;
- Запобігати конфліктам між керівниками та працівниками;
- Сприяти задоволеності працівників працею.

Пропонується також застосувати такі способи поліпшення роботи і мотивації людей, які могли б привести до стимулювання внутрішньої мотивації підлеглих, викликати співробітництво й ентузіазм з їхнього боку.

Розглянемо ці способи докладніше.

1. Підвищення важливості роботи. Працівник завжди повинен знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Якщо працівник знає як конкретно будуть використані результати його праці він починає відчувати важливість

власної роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості. Тому менеджерами при формулюванні завдання для різних категорій необхідно чітко формулювати задачу та стимули для її виконання.

2. Підвищення різноманітності умінь і навичок. Співробітникам підприємства сфери послуг необхідно дати відчуття визнання використовуваних ними навичок, тобто потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам із метою привселюдно оголосити про виняткову цінність даного навичку в працівника. Такий підхід буде стимулювати працівника на удосконалення навичок і розширення діапазону його здібностей.

3. Підвищення цілісності роботи. Усі працівники підприємств відчувають більше задоволення від роботи, яка має деякий видимий результат, тому підвищення цілісності роботи може бути досягнуто за рахунок додавання до неї пов'язаних з нею завдань. Це можуть бути підготовчі або кінцеві операції, які виконуються різними людьми. Об'єднання декількох операцій в одну закінчену роботу поліпшить багато показників роботи. Так, для туристичного бізнесу важливо, щоб планування туристичного туру або іншого заходу та його реалізація здійснювалась одною командою.

4. Посилення зворотного зв'язку. При управлінні людьми в компанії необхідно використовувати як внутрішній (зв'язок йде від самої роботи), так і зовнішній (зв'язок, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість) зворотний зв'язок. Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, оскільки діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Кращими способами стимулювання цьому зв'язку є постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхнього досягнення; введення в процес роботи перевірок на якість виконання і результат. Це дозволить працівнику негайно виправляти недоліки, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. У результаті подібні збої в майбутньому не будуть повторюватися.

Для ефективності зовнішнього зворотного зв'язку необхідно, щоб інформація була правдивою, точною, докладною і прийняте рішення на її основі здійснювалося негайно. Наприклад, повідомлення керівника про погане виконання роботи тільки демотивує працівника. Але якщо керівник вкаже, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забуде торкнутися позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте.

Менеджеру з персоналу бажано скористатися наступними пропозиціями щодо поліпшення мотивації співробітників підприємства сфери послуг:

1. Систематична перевірка терміну роботи персоналу на одній посаді і кероване горизонтальне переміщення по службі з інтервалом приблизно в п'ять років.

2. Забезпечення різноманітності змісту діяльності працівника та розширення її меж. Даний фактор буде впливати до п'ятирічного терміну.

3. Систематичний розвиток організаційної діяльності, врахування цінностей навчання й творчого підходу.

4. Реалізація нових форм взаємодії, наприклад, спеціальні міні наради начальника і підлеглого як складова частина ефективного управління.

5. Введення системи стимулювання праці начальників підрозділів і системи мотивації для кожного фахівця.

6. Запровадження обґрунтованого гнучкого графіку роботи.

7. Залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання.

Таким чином, можна сказати, що перераховані вище заходи щодо вдосконалення мотивації персоналу є реально здійсненними і тому можуть мати практичну значимість.

Особливе місце займає трудова мотивація праці. Для сфери послуг це є актуальним, враховуючи специфіку роботи у карантинний та кризовий періоди.

Зміна формату роботи персоналу вимагає нових підходів до організації віддаленої роботи з клієнтами. Більшість підприємств має фрагментарний досвід запровадження інформаційних технологій для комунікацій з клієнтами, представлення інформації на порталах та сайтах, зв'язках з інфраструктурними підприємствами. Саме тому, для кожного конкретно взятого підприємства необхідно розробити рекомендації для підвищення трудової мотивації персоналу в умовах дистанційної діяльності.

За даними опитування сайту Rabota.ua в 14% випадків компанії повністю перевели співробітників на віддалений формат, ще в 15% випадків віддалено працює тільки частина відділів. При підрахунку, майже третина фахівців активно використовує на практиці елементи платформ Zoom і Skype для нарад в віддаленому форматі.

Забезпечити технічну частину безперебійної роботи команди – завдання важливе, але не менш важливо створити умови, при яких співробітники будуть працювати так само ефективно (або навіть більше результативно!), як в офісі – за умови, що виключена ситуація, коли керівник несподівано виглядає з-за плеча і проконтролює робочий процес [4].

Віддалена робота – життєздатна модель, яку можна використовувати не тільки в період карантину чи воєнного стану, а і в «мирних» умовах.

Робота поза офісом дає більше можливостей для балансу в житті. Можна присвятити час сім'ї або спорту, і не витратити часу на дорогу до офісу. Зменшується формат спілкування із серії «поговорити, а чого у нас новенького»

і збільшується формат продуктивних контактів. Знижується стаття витрат на утримання офісу. Розширюється географія підбору. Збільшується гнучкість і варіативність найму співробітників в проекти.

В західних корпораціях досить часто використовують та керують дистанційними командами. Розглянемо п'ять ефективних способів підвищення трудової мотивації співробітників, що працюють онлайн.

Позитивний ефект від віддаленої роботи можливий, коли співробітники беруть на себе відповідальність за якість роботи і мотивовані на результат. Управління за допомогою дистанційних команд вимагає від керівника систематизації управлінських навичок і додаткової роботи по мотивування команди. Залишаються в арсеналі підприємства самі працездатні та корисні.

1. Залученість. Менеджери по персоналу регулярно використовують онлайн-конференції для синхронізації загального розуміння, щоб дистанційна команда мала чітке уявлення про цілі організації та про свої пріоритети. Підключають дистанційно всіх співробітників до стратегічних сесій. У персоналу розширюється кругозір і формується причетність.

В результаті кожен кадровик розуміє, що він не просто заповнює документи в віддаленому офісі, а через свою роботу вносить свій внесок у велику мету організації. На сесіях обговорюються зі співробітниками всіх рівнів стратегічні завдання і плани відділу. У людей є можливість пропонувати свої ідеї, і самим розставляти свої пріоритети. В результаті з'являється бажання виконувати проекти в термін, а після – мати особистий час для відпочинку.

Залучення в спільні цілі і цінності формується через приналежність команди до стратегічних напрямків і загальних сенсів. Коли співробітники розуміють куди рухається підприємство і відчувають свою причетність до виконання її великих стратегічних завдань – команда починає працювати як єдиний здоровий організм. Взаємно доповнює і допомагає один одному. Поділ довгострокових цілей організації на кроки у вигляді короткострокових завдань дозволить співробітникам сприймати розвиток організації як досяжне і реальне. Дасть відчуття руху вперед, і висвітить внесок кожного в загальну справу.

2. Фіксування процесів за часом. В міжнародних корпораціях є проблема різних часових поясів учасників команди. Можливі вечори на дистанційних конференціях і учасник шкодує про те, що робота займає весь його час. Часом учасники просто пропускають такі зустрічі, і свій час витрачають на очікування і переноси.

Чітке управління процесом починається з визначення дня і часу регулярних щотижневих дзвінків у зручний для учасників час. Вводяться регулярні онлайн-планерки і наради. Регулярність і шанобливе ставлення до особистого часу співробітників дає дисципліну і продуктивність на дзвонитися. Письмова домовленість з приводу розподілу ролей і зон відповідальності додає прозорості та ясності в процеси. Це збільшить результативність і задоволеність всього відділу.

3. Відкритий моніторинг результатів. У зарубіжних компаніях застосовується система моніторингу результатів в режимі світлофора. Проекти і завдання відділів висвічуються різними кольорами. У червону зону потрапляють ті, хто не дотримувався термінів. Людям властиво відтягувати до останнього. Команда робить багато додаткових зусиль саме в момент, коли є загроза потрапляння в «червону зону».

Система світлофора велася на зручному електронному сервісі. Зеленим виділяються вже зроблені в терміни проекти, жовтим – проекти в процесі, а червоним підсвічуються прострочені. Співробітники не хочуть перебувати в червоній зоні з урахуванням загальної доступності файлу. Так працює додаткова мотивація, яка надає прискорення дій команди.

Також щомісячно підводяться підсумки виконаних цілей через матрицю переможців (Winning matrix). Це таблиця ключових показників кожного готелю по виручці, прибутковості, показником задоволеності клієнтів, залучення персоналу і іншим важливим цілям. Моніторинг показників проводиться також по системі світлофора щодо запланованих завдань кожного готелю і вносить змагальний ефект щодо виконаних завдань для всієї команди всередині і між готелями.

У разі, якщо доступною всім системи моніторингу результатів в організації немає, співробітники легко можуть аргументувати перенесення термінів, посилаючись на безліч причин. Включаючи свого креативного лідера і додаючи змагальний ефект можна підсилити мотивацію на досягнення результатів і виконання термінів.

4. Синхронізація роботи команди. Регулярно синхронізується команда і приймається рішення шляхом співробітництва. Конфлікти і в організації, і в житті неминучі, і навіть можуть бути корисні з точки зору нових свіжих ідей. Особливо в тому випадку, коли лідер вчасно допомагає знайти нові конструктивні рішення і досягти домовленостей. Важливо час від часу знімати виникаючі розбіжності поглядів і інтегрувати організацію в одну систему.

Екосистема організації складається з декількох підсистем – відділів і функцій. Кожна з них приймає зміни та працює в своєму темпі, тому необхідна регулярна конструктивна синхронізація роботи всього підприємства та його партнерів і клієнтів. Це профілактика здоров'я команди. Також як і в організмі людини, всі системи організації взаємопов'язані і доповнюють один одного.

Для синхронізації роботи команди дистанційної команди добре працюють регулярні онлайн-конференції і статуси з виконання ключових завдань. Синхронізація важлива, так як кожен працює над своїм шматочком процесу. Під час колективного спілкування відбувається вибудовування процесу в єдине ціле.

При дистанційній роботі проблема може спливати набагато пізніше, вже при підведенні підсумків, тому лідеру особливо важливо ретельно тримати руку на пульсі відносин і не відпускати ситуацію на самоплив.

В дистанційній команді складніше управляти конфліктами, так як відбувається більше письмової комунікації. Лідеру особливо важливо знімати потенційні розбіжності. Краще організовувати окремі дзвінки з учасниками перепалки. Проводити такі дзвінки обов'язково потрібно з усіма складними учасниками команди і неформальними лідерами, впливають на загальний настрій. Так організовується «попередній продаж ідеї» лідерам думок перед загальною онлайн-конференцією.

5. Довіра. Дуже складно висловлюватися на великих онлайн-конференціях і дзвінках. Заманливо відсидітися і «не дзижчати», навіть коли помічаєш шорсткості в проекті. На дистанційних зустрічах відділів перший час відбувається подібне. Співробітники слухають і часом просто кивають. Доводиться шукати нові аргументи для їх мотивації, більше висловлюватися.

Співробітники мовчуні бояться виглядати нерозумно, якщо ідея не буде схвалена. В особистому листуванні їм буде легше висловлюватися. Після особистого спілкування в месенджерах градус довіри підвищується. На групових дзвінках з'являється активність з їх боку. Стають звучати різні думки. Керівнику залишається підтримувати атмосферу відкритості та довіри в спілкуванні.

Висновки

Таким чином, для підприємства сфери послуг доцільно сформулювати такі рекомендації щодо удосконалення системи трудової мотивації, зокрема, в форматі дистанційної роботи:

1. Запровадити регулярні відеоконференції для озвучення та поступового вирішення проблем в роботі; залучення персоналу до колективної роботи і розуміння цінностей компанії;
2. Запровадити регулярні відеоконференції з партнерами підприємства для визначення результатів діяльності та формування перспективних планів;
3. Запровадити дистанційне навчання персоналу за основними напрямками підвищення ефективності комунікацій; роботи за допомогою хмарних технологій, командної роботи тощо.

В дистанційній команді важливо звернути увагу на чіткі правила письмової та усної комунікації. Обов'язково створювати форуми регулярного спілкування в режимі дзвінків, конференцій, загальних і особистих чатів.

Використовувати відкриту культуру взаємодії з можливістю позитивно висловити свою точку зору. Різні думки виникають завжди, і це завжди можливість для конструктивної взаємодії і більш глибокого опрацювання питання. Необхідно вітати відкрите мислення, і його демонструвати. Визнавати свої помилки, і давати людям можливість висловлювати ідеї, допускати і виправляти помилки. Головне – виносити корисний досвід і спільно розвиватися.

Підтримувати культуру відповідальності з фокусом на результат. Комбінувати моделі особистого і відкритого простору в загальних чатах для спілкування. Довіряти своїй команді. Обов'язково щиро дякувати співробітників за нові ідеї і їх реалізацію. Краще письмово і з копією всім учасникам проекту для посилення мотиваційного ефекту.

Дистанційна робота – це свого роду тест на адаптивність організації до змін, уміння лідера організувати ефективні процеси і мотивувати команду. Пройшовши його організація відкриє для себе нові можливості. Відкриє для себе плюси в нестандартних ситуаціях, мотивує свою команду на нові досягнення.

Список використаної літератури

1. Божедарнік Т. Василик Н. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. Економіст. 2015. № 3 (березень). С. 37-39.
2. Гуменна О. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnihrishen-v-organizaciyi>
3. Інноваційні аспекти креативного менеджменту. Навчально інформаційний портал НУБіП України. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307>
4. Удосконалення організації системи добробуту і відбору кадрів на підприємстві. URL: <https://studizba.com/files/show/doc/39191-12-104780.html>
5. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-sy-dlya-personalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D>

References

1. Bozhedarnik T. Vasylyk N. Formuvannya y rozvytok kreatyvnoho menedzhmentu na pidpriemstvi. Ekonomist. 2015. № 3 (berezhen). S. 37-39.
2. Humenna O. Upravlinnia rozrobkoju kreatyvnykh rishen v orhanizatsii. URL: <http://ukraine2030.org/uk/blog/view/103-Upravlinnja-rozrobkoju-kreativnihrishen-v-organizaciyi>
3. Innovatsiini aspekty kreatyvnoho menedzhmentu. Navchalnoinformatsiinyi portal NUBiP Ukrainy. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=357307>
4. Udoskonalennia orhanizatsii systemy dobrobutu i vidboru kadriv na pidpriemstvi. URL: <https://studizba.com/files/show/doc/39191-12-104780.html>
5. Yak efektyvno vprovadyty systemu motyvatsii dlia personalu. URL: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvaty-sy-dlya-personalu#:~:text=%D0%93%D1%80%D>