

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузі знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальності 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

КОСТЮК КАТЕРИНИ БОРИСІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Степанова Алла Адамівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від «14» червня 2023 р.

Завідувач кафедри
д.е.н., професор Ситницький М.В.

Київ-2023

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, проф. Ситницький М.В.
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
КОСТЮК КАТЕРИНИ БОРИСІВНИ

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації персоналу організації сфери телекомунікаційних послуг»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 31.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу в загальній системі менеджменту підприємства.

5. Об'єкт дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління мотивацією персоналу підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар».

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників ПрАТ «Київстар».

Завдання:

- 6.1 дослідити сутність мотивації персоналу та специфіку формування системи мотивації персоналу підприємств;
- 6.2 виокремити сучасні методи мотивації персоналу підприємства;
- 6.3 проаналізувати конкурентні переваги ПрАТ «Київстар» на телекомунікаційному ринку України;
- 6.4 охарактеризувати систему мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»;
- 6.5 розробити програму вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»;
- 6.6 розрахувати економічну ефективність ПрАТ «Київстар».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 - лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	10.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	31.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Мотивація персоналу: сутність та специфіка формування системи мотивації персоналу підприємства.....	6
1.2. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСТАР»	21
2.1. Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Київстар» на телекомунікаційному ринку України.....	21
2.2. Характеристика системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар».....	32
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСТАР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ	44
3.1. Розробка програми вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар».....	44
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для підприємства.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Сучасні умови розвитку і функціонування підприємств характеризуються складністю і невизначеністю. Невпинна глобалізація та вплив міжнародного співробітництва на функціонування компаній зумовлюють керівництва фактично боротися за талановитих та висококваліфікованих працівників.

Для стабілізації своєї діяльності та оцінки реальних довгострокових перспектив компанії мають розробляти чітку систему управління талантами. Це включає в себе ефективне управління утриманням працівників та їх мотивацією. Саме сучасні методи мотивація дозволяють утримати співробітників у компанії, враховуючи їх потреби та цілі.

Стан управління мотивацією вітчизняних підприємств потребує дослідження та впровадження нових сучасних методів. В умовах конкурування з закордонними підприємствами українська система мотивації потребує негайного вирішення існуючих проблем. Все це робить дослідження теми бакалаврської роботи особливо актуальним.

Стан дослідження теми. Обґрунтованість висновків про актуальність теми дослідження доводять чисельні наукові праці вітчизняних та закордонних вчених. Так, питаннями управління мотивацією персоналу займалися такі дослідники, як : Біктагірова І.М., Білашова В.В., Бочарова Н.О., Вишневська М.К., Грідін О.В., Грибик І.І., Грузнов І.І., Данюк В.М., Довгань Л.Є., Євась Т.А., Коваленко М.А., Коваль С.О., Колот Г.С., Куліков Г.Т., Сікора О.М., Тибінка Г.І, та інші. В своїх роботах автори розглядали методи мотивації працівників, комплексність система мотивації та перспективи запровадження іноземного досвіду.

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення системи управління мотивацією працівників ПрАТ «Київстар»

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити сутність мотивації персоналу та специфіку формування системи мотивації персоналу підприємств;
- виокремити сучасні методи мотивації персоналу підприємства;
- проаналізувати конкурентні переваги ПрАТ «Київстар» на телекомунікаційному ринку України;
- охарактеризувати систему мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»;
- розробити програму вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»;
- розрахувати економічну ефективність ПрАТ «Київстар».

Об'єкт дослідження: соціально-економічні відносини, що виникають в процесі управління мотивацією персоналу підприємства на прикладі ПрАТ «Київстар».

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління мотивацією персоналу в загальній системі менеджменту підприємства.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено методи систематизації інформації, графічний метод побудови графіків і таблиць, метод всебічності при дослідженні окремих термінів та явищ, метод класифікації інформації.

Інформаційною базою дослідження виступили дані підприємства ПрАТ «Київстар», фінансова звітність компанії, наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, інформація з ЗМІ, що стосується підприємства та ринку його функціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямків підвищення ефективності управління мотивацією працівників підприємства. В роботі розраховано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінок друкованого тексту. Робота містить 8 таблиць та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменування, а також 2 додатка.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні наукові положення та результати досліджень були представлені та опубліковані у вигляді тез XXI Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи» з тезами на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ» (Додаток А)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація персоналу: сутність та специфіка формування системи мотивації персоналу підприємства

В сучасних умовах функціонування компаній та постійного пришвидшення процесу діджиталізації управління персоналом потребує нових принципів та інструментів. Не винятком є і аспект мотивації, оскільки особистісний розвиток кадрів призводить до того, що матеріальних методів стимулювання праці часто є недостатньо.

Сьогодні керівництво компаній має на меті залучати, утримувати та мотивувати працівників, задля підвищення продуктивності їх роботи. Якщо система побудована правильно, компанії можуть створити стійку конкурентну перевагу та обійти конкурентів за допомогою такої системи управління мотивацією, яку важко скопіювати [12].

Для ефективності подальшого дослідження тематики необхідним є окреслення терміну «мотивація персоналу» (Додаток Б). На основі отриманої інформації, можна зробити висновок про те, що мотивація – це набір прийомів та інструментів, здатних задовольнити потреби співробітників та використовуваних керівництвом з метою спрямування внутрішніх рушійних сил (мотивів) персоналу на досягнення поставлених результатів.

Мотивація є одною зі складових системи управління персоналом компанії, тому менеджерам окрім розуміння та вміння використовувати на практиці закони управлінської діяльності, необхідно також враховувати особливості управління, що засноване на взаємодії та впливі на працівників [17].

Мета мотивації працівників будь-якої компанії полягає у залученні кваліфікованих кадрів, управлінні їх плинністю, покращенні показників

продуктивності праці. Тому керівництво компаній має забезпечувати взаємозв'язок внутрішніх та зовнішніх мотиваційних складових у контексті ефективних та гармонійних взаємовідносин персоналу.

Управління мотивацією працівників включає в себе утримання персоналу в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за покращення організації бізнес-процесів. На цьому етапі організація визначається з ключовими факторами привабливості для працівників та формує власні системи «вирощування» управлінських кадрів, розвитку та управління лідерством.

Сьогодні мотивація персоналу – це один із способів підвищення продуктивності праці. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Вона включає в себе сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного співробітника компанії.

Сутність мотивації полягає, передусім, у процесі, що відбувається у думках людини і спрямовує їх у напрямку поставлених завдань. На мотивацію персоналу впливають як матеріальні, так і не матеріальні стимули, наприклад, система пільг, рівень заробітної плати, бонусний розподіл, умови праці, відносини в колективі, визнання з боку оточуючих, можливості кар'єрного зростання, інтерес до змісту роботи, бажання розвиватися тощо.

Якщо раніше працівників здебільшого мотивували можливість винагороди або відсутність покарання, то тепер у них превалюють внутрішні мотиви. Застарілий метод «батого і пряника», що досі використовується керівництвом багатьох підприємств, може призвести до зниження мотивації працівників та їх продуктивності, викликати звикання [20].

Для кожного працівника працюють свої методи мотивації. Визначення того, які саме методи мотивування є необхідними залежить від віку, рівня освіти, складу сім'ї, життєвих пріоритетів працівника тощо.

До основних завдань мотивації персоналу слід віднести:

- збереження постійного штату співробітників та запобігання плинності кадрів;
- залучення найкращих фахівців та подальше їх утримання;
- спонукання співробітників до дій на користь компанії;
- підвищення якості та продуктивності праці співробітників.

На основі цих завдань можна сформувати певні принципи впровадження мотивації працівників на підприємстві:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника має визначатися з урахуванням об'єктивної оцінки результатів праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він отримає залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода має бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівня кваліфікації;
- своєчасність: винагорода має слідувати за досягненням результату якнайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значення: винагорода має бути для співробітника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди мають бути зрозумілі кожному співробітнику організації та бути справедливими, у тому числі з його погляду.

Методи мотивації, що використовуються при управлінні персоналом суттєво відрізняються по всьому світу. Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи і системи, які обумовлені національно-культурними особливостями [21].

Аналіз систем мотивації працівників у країнах з розвинутою ринковою економікою дозволяє говорити про великий досвід застосування різноманітних систем оплати праці. Дані системи характеризуються певними відмінними ознаками, проте, вагому роль у створенні єдиної нормативно-інформаційної бази грає держава.

Звідси витікає, що система оплати праці є ефективною тоді, коли вона задовольняє інтереси суб'єктів відносин, що пов'язані з оплатою праці, тому, використання досвіду розвинених країн є необхідністю при побудові системи управління мотивацією на вітчизняних підприємствах [23].

За результатами дослідження журналу Forbes, основним мотиватором для українських працівників є творча самореалізація, тому керівникам українських підприємств доцільно спрямовувати зусилля не тільки на матеріальне стимулювання праці, а і на створення умов для особистісного зростання і самореалізації співробітника, підвищення його зацікавленості в роботі та отриманні морального задоволення в процесі праці [22].

Мотивація – це психологічний процес, який керує діями конкретної людини. Відповідно, мотивація персоналу є створенням особливих робочих умов і стимулів всередині компанії, які спонукають співробітника до якісного виконання обов'язків, досягнення поставленої мети.

Управління мотивацією працівників є системою організаційно-економічних та соціально-психологічних заходів, що націлені на підвищення рівня виконання обов'язків працівників і, як результат, зростання компанії.

Побудова системи мотивації на сучасному підприємстві ґрунтується на двох ключових аспектах:

- «потреби» (первинні та вторинні);
- «винагорода» (внутрішня та зовнішня).

Кожний окремий працівник має свій певний набір потреб, що визначається його місцем у соціальній ієрархії та здобутим досвідом. Окрім цього, задоволення однієї й тієї ж потреби для різних працівників може потребувати кардинально протилежних підходів і дій.

Ще одним вагомим аспектом, який необхідно враховувати при побудові системи мотивації на підприємстві є специфічні особливості існування самої організації, такі як взаємозалежність робіт, що призводить до боротьби за обмежені ресурси, проблеми комунікації, дублювання функціональних

обов'язків, нестача повної інформації про роботу кожного працівника тощо [24].

Таки чином, процес мотивації як впливу на конкретного працівника можна описати таким чином:

1. Виникнення потреби та її деталізація. Формування почуття нестачі чогось конкретного;
2. Визначення способів, якими можна задовольнити дану потребу. Це вимагає від працівника певної реакції, яка спрямована на задоволення потреби на основі різних інструментів і підходів;
3. Окреслення мети та визначення напрямів дії. На даному етапі встановлюється спосіб, що є найбільш прийнятним для задоволення потреби та розробляється алгоритм необхідних дій;
4. Здійснення певних дій по задоволенню потреби. Працівник докладає певних зусиль для досягнення поставлених цілей, при чому важливим є усвідомлення того, чи можливо цих цілей досягти.
5. Здобуття винагороди за виконання певних дій. Після здійснення зусиль працівник отримує ті бонуси, які мають задовольнити його потребу. Це може як посилити, так і послабити мотивацію;
6. Задоволення існуючої потреби. Після задоволення потреби на деякий час людина припиняє свої дії до моменту визначення нової потреби, або шукає способи найбільш повного задоволення існуючої. Отже, цей процес стає безперервним та циклічним [25].

Система управління мотивацією працівників підприємства є комплексом управлінських рішень та встановлених стандартів, що має на меті задоволення потреб працівників, відповідно до їх запитів.

На основі ключових завдань мотивації працівників можна виділити ключові цілі розробки системи мотивації співробітників компанії:

1. підвищити результативність та ефективність компанії шляхом розробки та впровадження комплексної системи мотивації співробітників;

2. підвищити ефективність, прибутковість бізнесу та знизити витрати шляхом досягнення поставлених цілей та завдань, підвищення результативності та якості роботи підрозділів та кожного співробітника;

3. підвищити результативність та ефективність кожного співробітника шляхом розробки та впровадження системи мотивації персоналу на результати роботи;

4. створити команду ефективних менеджерів;

5. сформувати знання та навички по системі управління результатами та стратегічним плануванням у галузі управління персоналом.

При цьому формування системи мотивації має ґрунтуватися на застосуванні принципів системності, комплексності, регламентації, орієнтації на результат, цілеспрямованості, простоти та прозорості, відкритості й об'єктивності.

Система мотивації персоналу передбачає встановлення взаємозв'язків між цілями підприємства та цілями його структурних підрозділів, цілями окремих працівників підприємства і тісною взаємозалежністю розміру винагороди персоналу підприємства від результативності та продуктивності їхньої праці. На основі наведеної вище інформації можна сформувати таку модель системи мотивації працівників в компанії (рис.1.1).

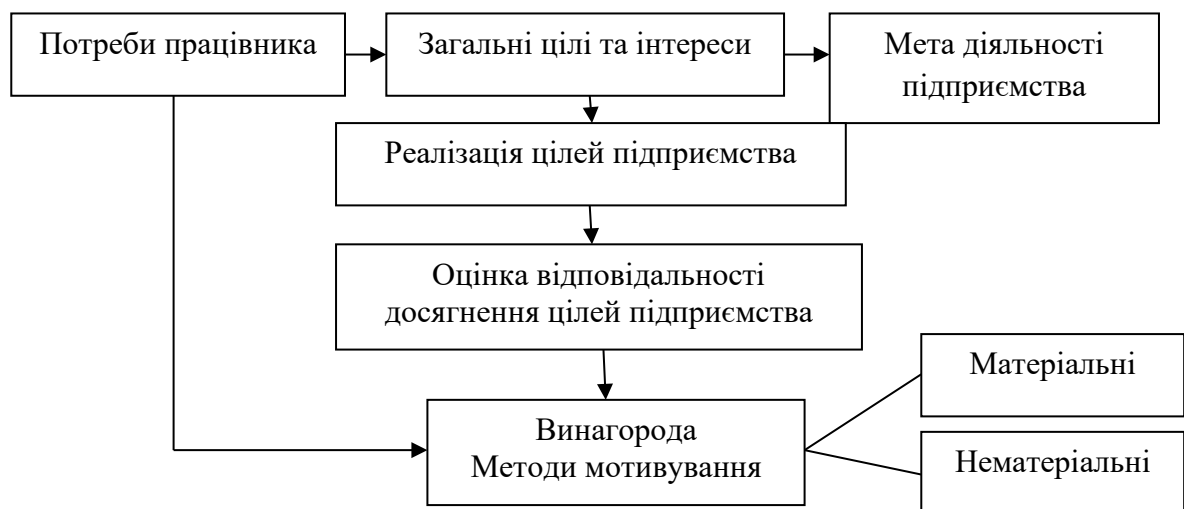


Рис. 1.1. Модель системи мотивації працівників [26]

Ефективно побудована система мотивування персоналу підприємства має відповідати стратегічним цілям компанії та існуючим ринковим умовам, в яких функціонує підприємство. Підвищення ефективності управління інтелектуальними ресурсами компанії впливає на кінцеві результати її діяльності – отримання прибутку та конкурентних переваг на ринку [19].

Система мотивації персоналу забезпечує перетворення стимулів, принципів, мотивів, сподівань, ціннісних орієнтацій, поведінкових реакцій як окремих факторів з лінійного дискретного стану у замкнутий, циклічний постійно повторювальний процес.

Поступове вдосконалення системи мотивації працівників компанії можливе на основі вивчення потреб усього персоналу та їх задоволення рівнем існуючої системи мотивації.

Система мотивації персоналу є складним механізмом, що включає в себе фінансові та інші методи заохочення працівників до підвищення власної продуктивності. Тому доцільним є подальше вивчення цих методів з урахуванням як багаторічного досвіду, так і сучасних технологій.

1.2. Сучасні методи мотивації персоналу підприємства

Сучасні виклики, що спіткають компанії на шляху їх розвитку, такі як глобальна конкуренція, макроекономічна нестабільність та технічний прогрес спонукають керівництво постійно шукати інноваційні стратегії розвитку організації. Задля підвищення ефективності діяльності на сучасному ринку компаніям слід використовувати прогресивні технології управління всіма факторами виробництва, зокрема людським капіталом.

На сьогоднішній день як у вітчизняній, так і у зарубіжній практиці мотивації персоналу використовується великий спектр різноманітних методів. При цьому деякі з них набули широкого поширення, а інші використовуються тільки в окремих організаціях.

В сучасних наукових працях вітчизняних авторів здебільшого трактують не як кадри, а як людські ресурси, цінність яких як фактору успіху компанії постійно зростає. Такий підхід в купі із розумінням важливості ефективного управління цінними кадрами поступово призводить до зміни старої систему управління персоналом [27].

Стан системи мотивації працівників по всьому світу суттєво колихнувся в умовах кризи пов'язаної з COVID-19. При цьому, як розвинуті країни більш швидко оговталися від незапланованих змін, то вітчизняні підприємства зазнали впливу, що носить негативний характер [28].

Умовно мотивацію працівників можна розділити на два типи – матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація включає: заробітну плату, регулярні грошові винагороди у зв'язку з деякими подіями (ювілейні компанії, публічні та релігійні свята), нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника (ювілейні досягнення на роботі), інші грошові виплати (проценти від продажу, контракту; гонорар).

До нематеріальної мотивації відносяться: мотиваційні подарунки, соціальний пакет, навчання, корпоративні свята, відкритість і постійний діалог персоналу з керівництвом. Людина любить відчувати повагу до себе, тому дуже важливо використовувати нематеріальну мотивацію, яка показує працівникам оцінку його досягнень з боку керівництва [29].

Розподілення методів мотивації на матеріальні та нематеріальні є найбільш примітивним серед сучасних науковців. У більш широкому сенсі можна сформувавши таку структуру форм мотивації (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель системи мотивації працівників [26]

Матеріальні методи стимулювання є найпотужнішими і найчастіше використовуються керівниками. Нині більшість організацій використовують традиційні види оплати праці (оклад). Однак з метою підвищення ефективності виконання завдань співробітниками рекомендується застосовувати прогресивні системи оплати праці, за допомогою яких можна найповніше врахувати участь кожного окремого співробітника працівників у спільній праці та досягненні цілей організації. Це дозволить підвищити зацікавленість та задоволеність від роботи працівників та ефективність діяльності організації в цілому.

До нематеріальних форм мотивації можна віднести:

- наявність соціального пакета;
- можливості навчання та розвитку за рахунок компанії;
- організаційне стимулювання;
- корпоративна культура;
- моральне стимулювання;
- стимулювання за допомогою вибору графіка роботи тощо.

Нематеріальне стимулювання сприяє згуртованості колективу, зменшує плинність кадрів і, зазвичай, обходиться організації дешевше, ніж пряме

матеріальне стимулювання. Варто зазначити, що саме нематеріальне стимулювання, хоча й не виражається у безпосередній виплаті працівникам коштів, потребує інвестування з боку підприємства [37].

Кожен керівник сам обирає матеріальні і нематеріальні методи мотивації персоналу організації, які відповідатимуть бізнесу та допоможуть досягти максимальної віддачі у співробітників.

Окрім цього, варто приділити увагу і розподіленню методів мотивації персоналу на позитивні та негативні. До негативних можна віднести депреміювання, штрафи, зменшення відсотка доплат, зняття стимулюючих заходів тощо. Позитивні методи мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні, мова про які йшла вище [30].

Внутрішня мотивація – це такий тип поведінки, за якого регулюючі чинники виникають зсередини особистісного «Я» і повністю знаходяться всередині самої поведінки. Це своєрідне внутрішнє розуміння сенсу та переконаність працівника в необхідності його дій.

Даний вид мотивації походить від самої людини і формується під впливом таких чинників, як: особистісні амбіції, бажання кар'єрного росту, допитливість, захоплення роботою та зацікавленість. Дослідження показують, що похвала та позитивні відгуки про роботу працівника здатні підвищувати внутрішню мотивацію до роботи [36].

Зовнішня мотивація – поведінка, за якої фактори, які її ініціюють і регулюють, знаходяться поза «Я» особистості або поза поведінкою людини. При такій мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, правила поведінки, розпорядження тощо [35].

Само-мотивація – це сила, що змушує особистість рухатись уперед. Саме вона сприяє появі, підтримці та реалізації прагнення до постійного навчання, розвитку та отриманню успіху. Само-мотивація у житті та діяльності працівника – основний засіб реалізації особистих та організаційних цілей, прогресу [39].

Це своєрідна життєва позиція, а не лише характеристика індивіда. Це те, що дає змогу формувати працівнику еталонну поведінку, здобувати повагу, визнання та відданість колег [40].

Деякі керівники вважають, що, надаючи велику свободу дій працівникові та знижуючи контроль його діяльності, вони підштовхують його до творчості, розвитку особистої ефективності, професійного та особистісного зростання, і при цьому очікують отримати суттєві результати. Однак багато працівників не схильні до само-мотивації, тому їх потрібно спрямовувати у роботі.

Цікавим є підхід до методів мотивації працівників, що класифікує її за видам стимулів:

1. Економічні стимули – це зарплата з усіма іншими фінансовими надбавками. Вплив цих стимулів зростає з огляду на те, наскільки персонал розуміє принципи системи, визнає їх прозорими та справедливими, якою мірою дотримується обов'язковості заохочення тощо;

2. Управління за цілями – встановлення для особистості або групи ланцюга цілей, що сприяють вирішенню головного завдання підприємства. Досягнення кожної проміжної мети автоматично означає підвищення рівня заробітної плати або іншу форму заохочення;

3. Збагачення праці – надання людям більш змістовної, перспективної роботи, певної самостійності у визначенні режиму праці і використанні ресурсів (зростання соціального статусу через виконання значимої роботи);

4. Система участі – залучення колективу до прийняття рішень із найважливіших проблем виробництва й управління та співучасті у власності шляхом придбання акцій власного підприємства на пільгових умовах [34].

Усі способи мотивації працівників розробляються з єдиною метою: для стимулювання підвищення якості роботи підлеглих. Оцінка інноваційних методів мотивації свідчить про їх велику кількість:

– індивідуальна мотивація, що має на меті роботу з окремими працівниками;

- психологічна і моральна мотивація – використовується для задоволення основних внутрішніх потреб працівників;
- організаційна мотивація – допомагає створити систему стимулів для службовців всередині установи [31].

Організаційні методи мотивації, як правило, засновані на директивних вказівках. Вони базуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, ієрархії, правопорядку тощо, і спираються на можливість примусу [38].

На основі опрацьованих літературних джерел автором виділено такі більш сучасні методи мотивації працівників. Достатньо інноваційним методом стимулювання персоналу є змінення змісту роботи, що виконується. Збільшення кількості та різноманітності завдань, які виконує співробітник обумовлює підвищення задоволеності співробітників роботою, особливо у ситуаціях, коли йдеться про однакові, повторювані завдання.

Багато компаній пропонують своїм працівникам навчання та розвиток за рахунок керівників. При умові, що компанія пропонує такі інструменти, більшість із них скористається таким шансом. Керівництво сучасних підприємств мотивує співробітників досягати кращих результатів, забезпечуючи постійне підвищення їхньої кваліфікації. Це відбувається на основі проведення різних тренінгів для персоналу, навчанні на базу компанії та залученні сторонніх курсів. Завдяки таким програмам зростає і впевненість співробітників у собі. Якщо набуті знання можуть бути застосовані до виконуваної роботи, вони матимуть більшу цінність як для співробітника, так і для компанії.

Ще одним нестандартним методом мотивації працівників є інструмент гейміфікації – застосуванням підходів притаманних комп'ютерним іграм в програмних інструментах для неігрових процесів [32].

На практиці процес гейміфікації виражається у впровадженні систем нагородження та зворотного зв'язку у якості біджів, балів та рейтингових таблиць лідерів [33].

Ще одним вагомим аспектом являється ефективне втримання працівників в компанії та відсутність знецінення їх досягнень. Працівник, що усвідомлює свою цінність і поважає людську гідність, не буде працювати в умовах, коли керівництвом підкреслюється думка швидкого змінення працівника іншими у випадку звільнення. За даними інституту Gallup, 13% працівників, які зазнали такого ставлення, навіть на новому місці теж підсвідомо чекають підступу від команди й менш залучені вже до справ нової компанії [41].

Керівникам компаній слід приділяти увагу горизонтальній ротації працівників. Зміна місця роботи в межах однієї компанії також називається перехресним навчанням і пов'язана з переведенням співробітників з однієї роботи на іншу. Це може бути використане для розширення знань та взаємозамінності співробітників або з метою підвищення мотивації.

Невід'ємною частиною управління мотивацією є визнання досягнень працівників. Менше 80% керівників хвалять працівників хоча б раз на місяць. При цьому тільки 22% підлеглих зізнаються, що їх узагалі хвалять [42].

Об'єктивне визнання успіхів працівників – це дуже потужний драйвер для будь-якої людини, оскільки успіх похвали закладений біологічно. Будь-яка робота пов'язана з викидами гормону стресу – кортизолу. При цьому, правдива й об'єктивна похвала стимулює вироблення дофаміну, гормону радості, що «перекриває» шкоду від кортизолу.

Кожен працівник має свої власні унікальні потреби, які він прагне задовольнити своєю роботою. Саме з цієї причини, організації повинні створити низку різних стимулів, які охоплюватимуть широкий діапазон потреб співробітників у робочому середовищі, що має призвести до збільшення рівня мотивації працівників.. Визнання може мати різні форми – формальні та неформальні. Деякі компанії використовують в якості визнання грошові бонуси, додаткові дні відпочинку, подарунки тощо.

Багато сучасних працівників не можуть ефективно поєднувати роботу та особисте життя або отримувати бажану якість життя в неробочий час. Це

викликає такий психологічний стан, який може вплинути на скорочення мотивації та продуктивність. Організації, які впроваджують гнучкі механізми планування робочого часу для співробітників, набувають мотивованих працівників із високою продуктивністю.

Особливої популярності перехід на гнучкий графік робіт або дистанційну роботу набув в умовах пандемії COVID-19: скорочений робочий день або чотириденний робочий тиждень, віддалена робота та сумісництво. Мотивуючи працівників гнучким плануванням робочого дня, сучасні компанії використовують метод поділу службових обов'язків з однієї посади між двома співробітниками.

Воєнний стан, який розпочався з початком повномасштабного вторгнення росії, кардинально вплинув на всі сфери життя українців, включно з трудовою діяльністю. Внаслідок вмілого управління людьми та своєчасного реагування на нові умови суспільства у 2022 році Київстар не тільки не закотився, а й працює в умовах війни, а його працівники та керівництво отримали високий рівень залученості колективу – 86%.

За результатами щорічного опитування [] більшість співробітників відзначили, що вони задоволені діяльністю компанії в умовах повномасштабної війни за всіма аспектами. Особливо київстарівці вдячні за турботу, підтримку, регулярні та змістовні внутрішні комунікації.

Сучасна мотивація працівників ґрунтується і на якісному зворотному зв'язку. Він дозволяє налагодити відносини між керівництвом і командою, та допомагає бізнесу заощаджувати кошти – не лише на втратах через помилки працівників, а й витратах на оплату праці та навчання нових працівників. За даними інституту Gallup, наявність зворотного зв'язку дуже впливає на ступінь залученості людини до справ компанії [44].

Незважаючи на наявність великої кількості альтернативних стимулів, гроші, як і раніше, займають важливе місце серед них. При цьому матеріальне стимулювання є ефективним, коли воно безпосередньо пов'язане з ідеями або досягненнями співробітника.

Сучасні компанії все частіше використовують методи мотивації з оплатою за результат (участь у прибутку, бонуси за досягнення тощо). Участь у прибутку передбачає використання певних формул для розподілу загального прибутку компанії між її співробітниками. Широко поширені також схеми матеріального стимулювання, що ґрунтуються на груповій продуктивності, коли співробітники в команді ділять фінансовий прибуток, отриманий внаслідок збільшення продуктивності цієї команди. Таким чином, у робітників з'являється мотивація на підвищення продуктивності усередині своєї робочої групи, яка не має відношення до загального рівня прибутковості організації [45].

Зважаючи на те, що матеріальні стимули є сильними тільки в короткостроковій перспективі особлива увага в сучасній практиці мотивації приділяється нематеріальним мотивам. Щира похвала та визнання часто забезпечують навіть більший ефект, ніж додаткова премія, проте, лише правильне поєднання матеріальної винагороди з можливостями задоволення потреб співробітників у визнанні та самореалізації може забезпечити бажаний рівень вмотивованості персоналу.

Отже, сучасний підхід до мотивації фокусується на внутрішній мотивації співробітника, тобто на його задоволеності від самого процесу виконання завдань службової діяльності, маючи на увазі, що людині властива вроджена потреба шукати нові виклики, розширювати та використовувати свої здібності, досліджувати та вчитися. Відповідно, організації повинні переглянути існуючі підходи до мотивації таким чином, щоб вони відповідали сучасним викликам бізнес-середовища та вродженій потребі працівників керувати своїм життям, вчитися та покращувати себе та навколишнє середовище. Сучасні зарубіжні дослідження показують, що мотивація сьогодні менше пов'язана з матеріальною винагородою, а більше із самим змістом праці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Аналіз конкурентних переваг ПрАТ «Київстар» на телекомунікаційному ринку України

Компанія «Київстар» є одним із лідерів мобільного зв'язку України протягом багатьох років. Початок її діяльності датується 1994 роком, а перший дзвінок оператора було здійснено 9 грудня 1997-го року. Основною галуззю, в якій працює підприємство є надання послуг мобільного зв'язку. Ключові юридичні дані компанії наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Юридичні дані компанії «Київстар»*

Вид даних	Зміст даних
Повна названа	Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Юридична адреса	03113, Україна, м. Київ, вул. Дегтярівська, буд. 53
Код ЄДРПОУ	21673832
Вид діяльності та код галузі	61.10 – Діяльність у сфері проводового електрозв'язку; 61.20 – Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку; 47.42 – Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах

*Побудовано автором на основі джерела [1]

За офіційними даними компанії, станом на початок 2023 року ПрАТ Київстар є одним із найбільших операторів телекомунікацій України, що надає послуги мобільного зв'язку та передачі даних для понад 24,4 млн. клієнтів і фіксованого Інтернету – більше ніж 1,1 млн.

Окрім основних, перелічених вище послуг, компанія здійснює діяльність у таких напрямках:

- надання послуги FMC (конвергенція мобільного та фіксованого зв'язку);
- індустриальний IoT, Clouds;
- цифрові рішення – Big Data;
- мобільні фінансові сервіси;
- OTT TV – доступ до понад 300 телевізійних каналів;
- Open API «Київстар відкритий телеком» тощо.

Компанія «Київстар» входить у 20-ку найбільших платників податків в Україні, забезпечивши понад 90 мільярдів гривень надходжень до держбюджету і майже 6 мільярдів доларів США інвестицій в розвиток телекомунікаційної інфраструктури України [4].

З огляду розвитку технологій, компанія завжди випереджує основних конкурентів:

- в 1998 році вперше на ринку запропонована послуга SMS;
- в 2000 році компанія першою почала надавати доступ до мережі Інтернет за технологією WAP;
- перше впровадження «пакетних» тарифних планів;
- повне вдосконалення комутаційної мережі для впровадження технологій швидкісної мобільної передачі даних (розвиток 4G технології).

Важливість інноваційності та неупинного розвитку для компанії підтверджують конкретні приклади. Так, у 2019 році президентом компанії була отримана нагорода на Всесвітньому мобільному конгресі у Барселоні, за найшвидший мобільний Інтернет, яку регулярно надає компанія [7].

Компанія входить до складу VEON – однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній, яка має головний офіс у Нідерландах. VEON працює на ринках країн СНД, Азії, Європи, Африки, а її акції знаходяться у вільному обігу на біржах NASDAQ (Нью-Йорк) та Euronext (Амстердам) [5]. Управління компанією «Київстар» здійснюється на основі певних, чітко прописаних принципів (рис. 2.1).

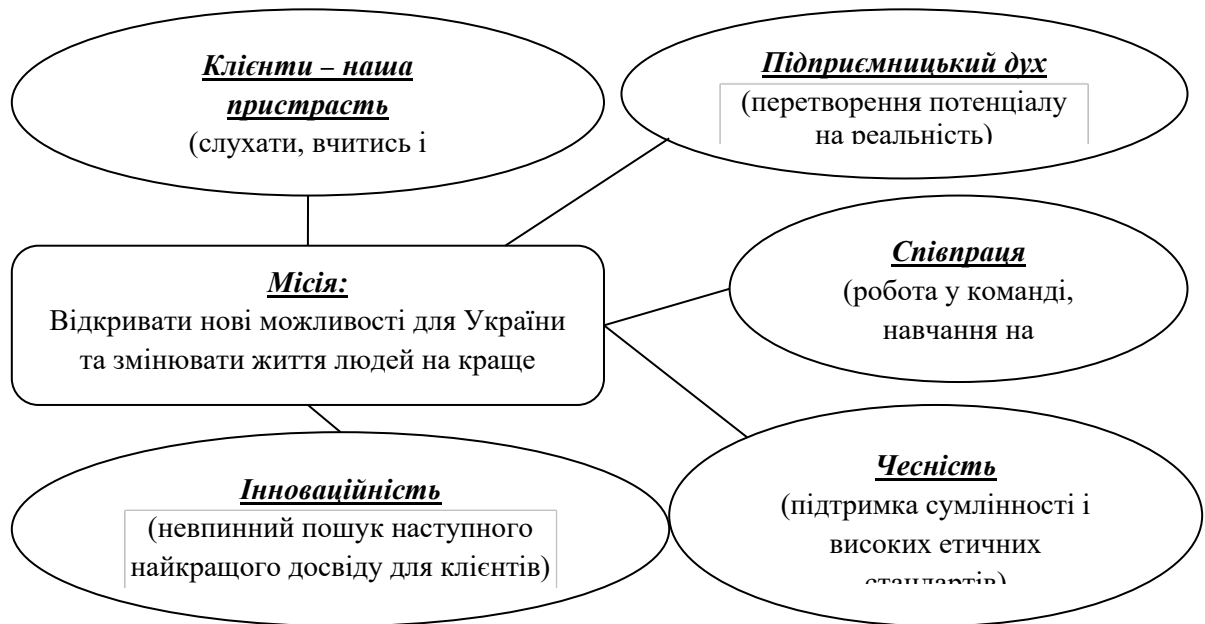


Рис. 2.1. Місія та цінності компанії «Київстар» [6]

З огляду на цінності компанії зрозуміло, що керівництво вносить неабиякий внесок у розвиток соціальної спрямованості своєї діяльності. Так, наприклад, керівництвом запроваджено проект Kyivstar Business Hub, що спрямований на розвиток духу підприємництва та технологічних навичок у молоді. На платформі зібрано чимало ексклюзивних матеріалів, які сприяють самоосвіті підприємців та надихають тих, хто мріє про запуск стартапу [9].

Ще однією конкурентною перевагою компанії є її серйозна екологічна політика. Аналіз результатів діяльності, представлених компанією демонструє, що екологічна відповідальність реалізується у дружніх до довкілля послугах та продуктах, відповідальних технічних рішеннях, а також екологічних заходах.

Компанія постійно збільшує енергоефективність в роботі обладнання, зменшує викиди CO² та скорочує споживання природних ресурсів. Кожного року волонтери компанії озеленюють понад 20 міст України: висаджують дерева, прибирають зелені території, створюють квіткові композиції разом з клієнтами і пересічними городянами [10].

Вагомим аспектом, що дозволяє виділятися на фоні конкурентів та забезпечувати безперервність діяльності є стійкий фінансовий стан (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Київстар» за 2019-2021 роки*

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2019
Чистий дохід від реалізації	22 245 793	25 001 245	28 559 150	2 755 452	6 313 357	12,39	28,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7 725 453	8 468 288	9 646 440	742835	1 920 987	9,62	24,87
Валовий прибуток (збиток)	14 520 340	16 532 957	18 912 710	2 012 617	4 392 370	13,86	30,25
Інші операційні доходи	144 233	200 536	217 437	56 303	73 204	39,04	50,75
Адміністративні витрати	1 411 002	1 676 040	1 865 353	265 038	454 351	18,78	32,20
Витрати на збут	1 956 396	1 967 033	2 362 458	10 637	406 062	0,54	20,76
Інші операційні витрати	617 892	84 802	115 856	-533 090	-502 036	-86,28	-81,25
Фінансовий результат від операційної діяльності	10 679 283	13 005 618	14 786 480	2 326 335	4 107 197	21,78	38,46
Інші фінансові доходи	360 053	80 459	48 828	-279 594	-311 225	-77,65	-86,44
Інші доходи	1538	48 668	235 778	47 130	234 240	3064,4	15230,2
Фінансові витрати	341 819	427 797	967 025	85 978	625 206	25,15	182,91
Інші витрати	70 929	93 560	166 264	22 631	95 335	31,91	134,41
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	10 628 126	12 613 388	13 937 797	1 985 262	3309671	18,68	31,14
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 666 906	2 243 529	2 670 871	576 623	1003965	34,59	60,23
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	8 961 220	10 369 859	11 266 926	1 408 639	2305706	15,72	25,73
Сукупний дохід	8 961 220	10 369 752	11 267 033	1 408 532	2305813	15,72	25,73

*Побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Автором досліджено, що протягом звітного періоду компанія нарощує свій прибуток та чистий фінансовий результат. У 2021 році сукупний дохід зріс на 25,73 % у порівнянні з базисним роком. Це пов'язано, насамперед зі збільшенням кількості абонентів мережі та зростанням вартості окремих послуг.

У структурі витрат найбільшу частку займають витрати на збут, що пов'язано зі специфікою діяльності компанії. Важливим аспектом є те, що зростання собівартості реалізованих послуг є пропорційним до зростання доходу, а протягом досліджуваного періоду компанія жодного разу не демонструвала збиток.

Аналіз ліквідності підприємства показує, що «Київстар» підтримує стабільну ліквідність. Компанія не відчуває потреби у залученні зовнішнього фінансування, а у березні 2022 року було погашено 2 353 мільйона кредитів. Отже, протягом досліджуваного періоду компанія демонструє зростання фінансових показників та стійкість своєї діяльності (рис. 2.2).

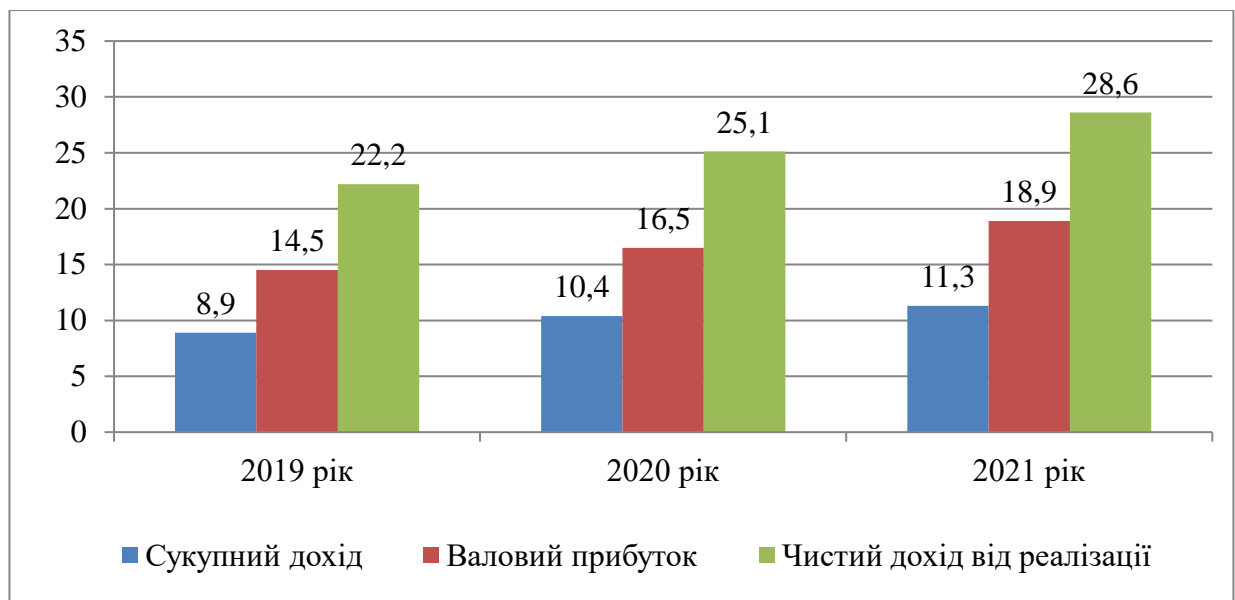


Рис. 2.2. Фінансові результати компанії «Київстар» у млн. грн.

В контексті аналізу конкурентних переваг компанії доцільним є і дослідження рентабельності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рентабельність роботи компанії «Київстар» у 2019-2021 роках*

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
1. Рентабельність реалізованої продукції,%	187,95	195,23	196,06
2. Рентабельність продажів,%	65,27	66,13	66,22
3. Рентабельність виробництва,%	0,75	0,84	0,77

*Побудовано автором на основі власних розрахунків [54-56]

Так, у 2021 році рентабельність реалізованої продукції складала 196,1%, що означає, що на 1 гривню витрат компанія заробила 1,96 грн. Аналіз показнику рентабельності продажів дозволяє говорити про те, що у 2021 році с 1 гривні продажів компанія отримала чистого прибутку 0,66 гривень. Цей показник є трохи вищим, ніж у минулих роках. Але дане коливання є несуттєвим.

При цьому, показник рентабельності виробництва має найбільший рівень у 2020 році, а у наступного – значне зменшення, що викликано зростанням середньорічної вартості оборотних фондів та основних засобів. Аналіз аналізованої фінансової звітності компанії наведено у додатках до дипломної роботи.

Про стійке положення компанії на ринку свідчить і дослідження автором частки ринку компанії у 2022 році (рис. 2.3).

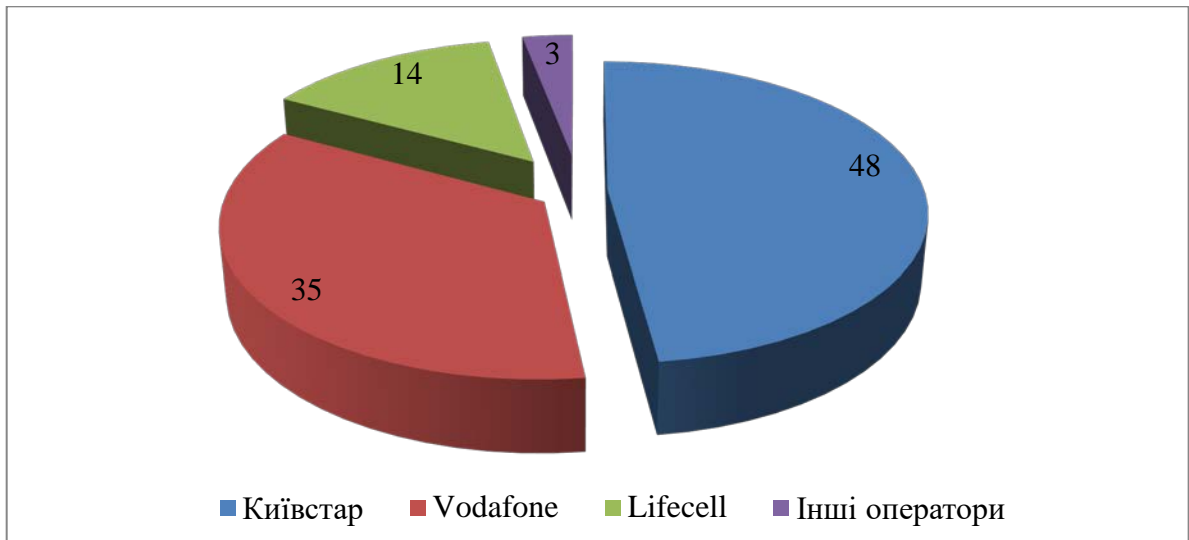


Рис. 2.3. Частка ринку мобільних операторів України в 2022 році, % [11]

Компанія «Київстар» відноситься до критичної інфраструктури України і безперервно продовжує свою діяльність навіть у військових умовах, що зараз мають місце на території країни.

Автором досліджено, що на момент подання актуальної фінансової звітності не було пошкоджень критично важливих активів, що перешкождали б продовженню безперервної діяльності компанії.

Компанія «ПрАТ Київстар» є оператором-лідером на ринку телекомунікацій України. Вона має найбільше покриття мережею: 51% в діапазоні GSM 1800 контролює саме Київстар, що забезпечує компанії широкі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності [46].

Вагомою конкурентною перевагою мережі є те, що Київстар охоплює всі великі й малі міста України та понад 28 тис. сільських населених пунктів, надає зв'язок по усіх головних національних й регіональних трасах, більшості морського і річкового узбережжя, забезпечуючи покриття території, де мешкає 99 % населення України [47].

Слабкими позиція компанії, на сьогоднішній день є відсутність гнучкої тарифної політики, порівняно з основними конкурентами, що в подальшому може вплинути на відтік абонентів; низька швидкість Інтернету (у порівнянні з «Vodafone Україна»); наявність спаму у вигляді SMS та голосових дзвінків

від банків; наявність нечесної конкуренції (неналежне інформування абонентів, невідповідна інформація на сайті) [48].

Таким чином, можна стверджувати, що ПрАТ «Київстар» є лідером на ринку телекомунікаційних послуг України. Це підтверджує не тільки найбільша кількість абонентів і широке покриття мережі, а і стійкий фінансовий стан компанії і її невпинний розвиток. При цьому, зростаючий вплив конкурентів вимагає від Київстар постійного розвитку, забезпечення споживачів новими послугами і умовами. SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи мотивації ПрАТ «Київстар»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Різноманітність мотиваційних програм; 2.Індивідуальний підхід до працівників; 3.Фінансові стимули; 4.Програми навчання та розвитку; 5.Використання технологій для поліпшення системи мотивації; 6.Стабільність фінансової ситуації компанії.	1. Недостатня комунікація щодо системи мотивації; 2. Обмежений спектр мотиваторів, зосереджений переважно на фінансових аспектах; 3. Відсутність чіткого зв'язку між мотиваційними програмами та стратегією компанії; 4. Відсутність ретельного моніторингу та оцінки ефективності системи мотивації; 5. Неадекватна відповідність мотиваційних програм потребам різних груп працівників; 6. Відсутність гнучкості та швидкості внесення змін у систему мотивації.
Можливості	Загрози
1. Впровадження нових креативних мотиваційних програм; 2. Залучення зовнішніх консультантів для покращення системи мотивації; 3. Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для спільної мотивації та взаємодії між працівниками; 4. Покращення комунікації між управлінням та працівниками щодо мотиваційних програм; 5. Розширення меж системи мотивації, включаючи елементи work-life balance та wellness-програми.	1. Зростання конкуренції на ринку праці та можливість втрати ключових талантів; 2. Зміни в законодавстві, які можуть вплинути на ефективність та вартість системи мотивації; 3. Економічна нестабільність, що може призвести до скорочення бюджету на мотиваційні програми; 4. Негативна реакція працівників на незадовільну систему мотивації, що може призвести до погіршення робочої атмосфери та зниження продуктивності.

*Побудовано автором на основі власних досліджень підприємства

ПрАТ «Київстар» має широкий спектр мотиваційних програм, що дозволяє працівникам вибрати ті, які найбільше відповідають їхнім інтересам і потребам. Система мотивації розроблена з урахуванням індивідуальних потреб працівників, що стимулює їхню продуктивність та задоволеність роботою. Також ПрАТ «Київстар» надає конкурентоспроможну заробітну плату, бонусні системи та інші фінансові стимули, що привертають та утримують висококваліфікованих працівників.

Система мотивації не пояснюється чітко та не спілкується з працівниками, що створює ризик непорозумінь та невпевненості, які можуть погіршити їхнє сприйняття системи мотивації. Також система мотивації фокусується виключно на фінансових стимулах, що не задовольняє потреби працівників, які можуть бажати інших форм мотивації, таких як розвиток навичок або можливості професійного зростання.

ПрАТ «Київстар» може розширити систему мотивації, включивши нові програми, які привернуть більше працівників та стимулюватимуть їх до досягнення високих результатів. Також використання сучасних технологій, таких як онлайн-платформи або мобільні додатки, полегшить процес мотивації та зробить його більш ефективним.

Існує загроза того, що інші компанії можуть пропонувати привабливіші системи мотивації, що може призвести до втрати талановитих працівників у ПрАТ «Київстар». Зміни в законодавстві щодо оподаткування та мотиваційних програм можуть вплинути на ефективність та вартість системи мотивації компанії.

Для оцінки ефективності управління ПрАТ «Київстар» необхідно зробити кореляційну матрицю та дослідити взаємозв'язки усіх чинників розвитку компанії (табл. 2.5).

Кореляційна матриця – це таблиця, яка представляє значення коефіцієнтів кореляції для різних змінних. Він показує числове значення коефіцієнта кореляції для всіх можливих комбінацій змінних.

Таблиця 2.5

Кореляційна матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Київстар»*

№	Можливості					Загрози				Разом	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4		
Сильні сторони	1	x				x		x			3
	2		x			x	x			x	4
	3				x		x	x	x		4
	4		x	x		x				x	4
	5			x	x					x	3
	6				x		x	x	x		4
Слабкі сторони	1	x		x			x	x			4
	2		x		x				x		3
	3	x		x	x			x		x	5
	4				x				x		2
	5	x	x	x		x	x			x	6
	6	x	x			x				x	4
Разом		5	6	5	6	5	6	5	4	6	46

*Побудовано автором на основі власних досліджень підприємства

Компонентами кореляційної матриці SWOT-аналізу є об'єкти пріоритетного розвитку (СМ), об'єкти невизначеності (СЛМ і СЗ) та об'єкти реформування (СЛЗ).

Кореляційний аналіз ПрАТ «Київстар» показав, що з чотирьох категорій СМ має найбільшу кількість взаємозв'язків, отже, необхідно ефективніше використовувати сильні сторони компанії для реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, а саме досягти вигідних відносин з найбільшими будівельними фірмами, розвивати нові напрямки бізнесу компанії. Що стосується об'єктів реформування, то Київстар має позбутися слабкостей, запобігти наявним загрозам, подбати про конкурентоспроможність компанії в майбутньому.

Поля СЛМ та СЗ позначили перед компанією стратегічні завдання щодо подолання слабкостей за рахунок можливостей зовнішнього середовища та використання внутрішніх сильних сторін для усунення поточних та можливих загроз компанії.

Схематично кореляція чинників, що впливають на ефективність управління, зокрема персоналом, ПрАТ «Київстар» показана на рисунку 2.4.

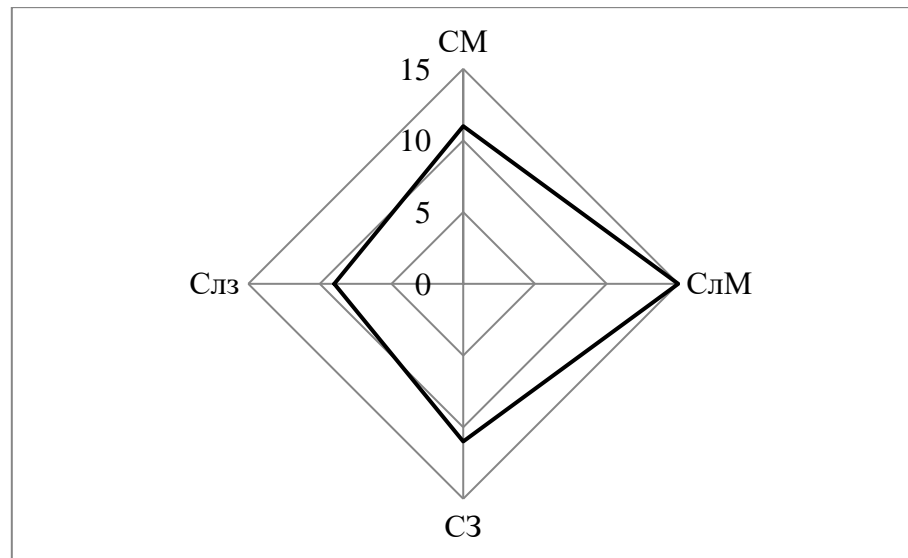


Рис. 2.4. Схематичне зображення результатів кореляційного аналізу

Отже, SWOT-аналіз системи мотивації ПрАТ «Київстар» розкриває кілька сильних сторін, які включають різноманіття мотиваційних програм, індивідуальний підхід до працівників та фінансові стимули. Ці фактори дозволяють компанії залучати та утримувати талановитих співробітників, підвищувати їх продуктивність та задоволеність роботою.

Однак, SWOT-аналіз також виявив деякі слабкі сторони системи мотивації ПрАТ «Київстар». Недостатня комунікація, обмежений спектр мотиваторів та відсутність гнучкості можуть негативно впливати на сприйняття системи мотивації працівниками та їхню мотивацію до досягнення високих результатів. Аналіз також виявив деякі можливості для покращення системи мотивації ПрАТ «Київстар», такі як розширення мотиваційних програм, використання сучасних технологій та покращення комунікації. Врахування цих можливостей може сприяти залученню більшого числа працівників, поліпшенню ефективності системи мотивації та підвищенню загального рівня задоволеності працівників.

Загрози, які виникають внаслідок конкуренції на ринку праці та змін в законодавстві, також потребують уваги. ПрАТ «Київстар» повинна бути

готова до конкуренції, пропонуючи привабливіші мотиваційні програми, та адаптуватися до змін в законодавстві, щоб зберегти ефективність своєї системи мотивації.

Загалом, для досягнення успіху в системі мотивації ПрАТ «Київстар» важливо максимально використовувати сильні сторони, вдосконалювати слабкі сторони, використовувати можливості та ефективно керувати загрозами. Це дозволить компанії підтримувати високу продуктивність та задоволеність своїх працівників, що є ключовим чинником успіху в сучасному бізнес-середовищі.

2.2. Характеристика системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»

Ефективна діяльність компанії залежить не лише від її конкурентних переваг на ринку, а і від компетенції персоналу й ефективності управління його мотивацією. Для успішної діяльності необхідним є правильний підбір кадрів, якісне навчання, організаційна культура, база знань, та стимулювання. З огляду на те, що ПрАТ «Київстар» є великим підприємством, його організаційна структура є розширеною і включає в себе всі основні підрозділи компанії (рис. 2.4).

Ієрархічна модель побудована таким чином, що на чолі компанії знаходиться президент, якому підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та директори. Саме таке розподілення на підрозділи дозволяє Київстару залишатися успішним гравцем на ринку, підтримувати свій фінансовий стан та ефективно управляти працівниками в межах відділів компанії.

Ефективність управління працівниками та їх мотивацією підтверджується тим, що протягом останніх років підприємство входить до ТОП-20 найкращих роботодавців України та є найбільш привабливим роботодавцем для студентів, що тільки починають професійну кар'єру.

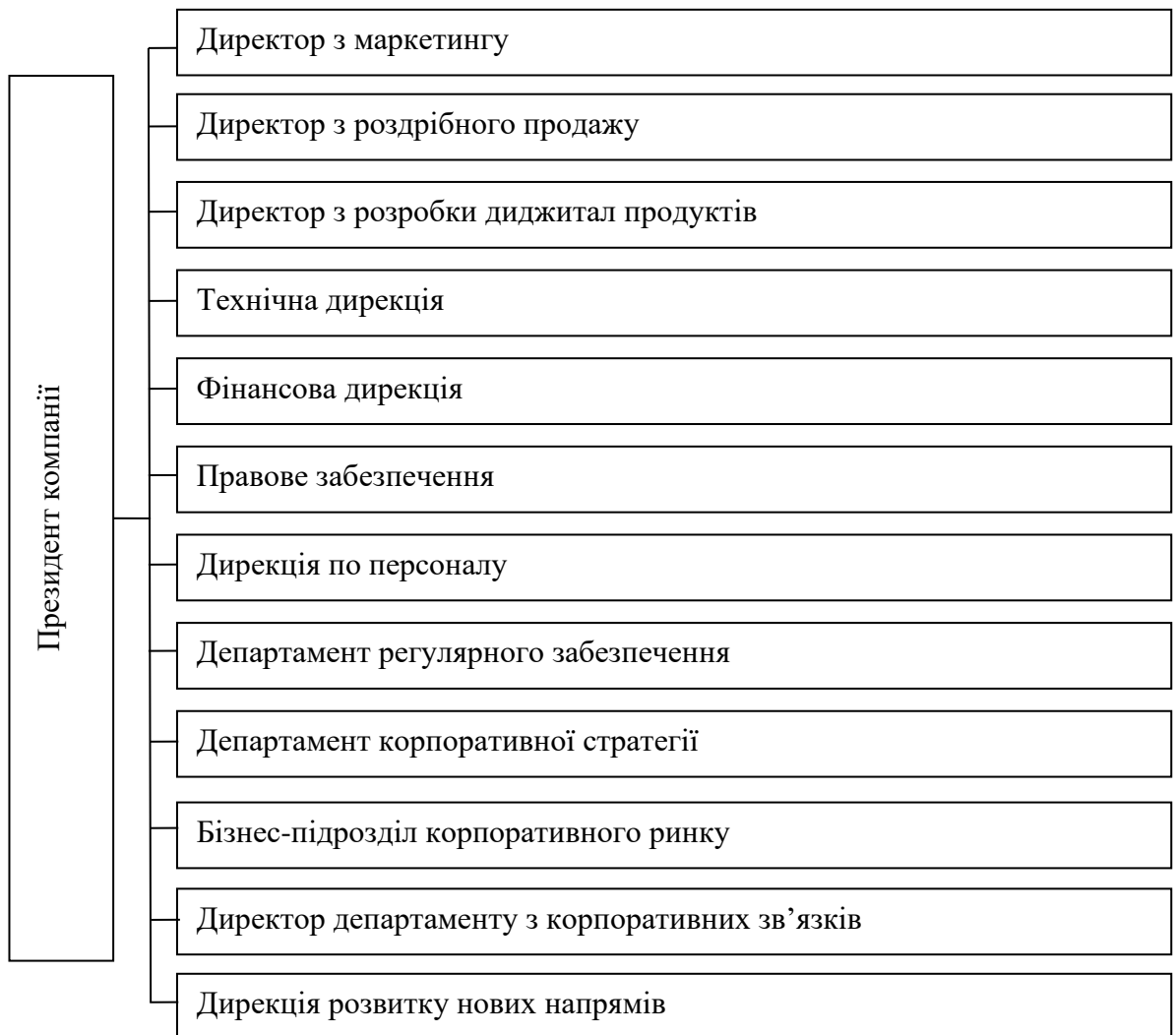


Рис. 2.4. Організаційна структура компанії «Київстар» [8]

Станом на початок 2022 року в компанії працювало 3959 працівників, 591 з яких приєднався до команди протягом року. Гендерне розмежування співробітників наведено в табл. 2.5.

Аналіз наведених вище даних показує, що частка працюючих в колективі жінок та чоловіків є приблизно однаковою. Забезпечення рівних прав є одним з елементів мотивації працівників до вибору Київстар, як робочого місця. Відповідно до корпоративного кодексу керівництво компанії прагне створити робоче середовище взаємної поваги, довіри, співпраці та підтримує відкрите спілкування в колективі. Безпечне та професійне робоче середовище передбачає відсутність жодних проявів неналежного ставлення, приниження або дискримінації за ознаками гендеру, віку тощо.

Таблиця 2.5

Відсоток жінок та чоловіків, що працюють у різних відділах ПрАТ
«Київстар»*

Функція працівника на підприємстві	Кількість жінок	Кількість чоловіків
Загалом по підприємству	37%	63%
Технічна функція	10%	90%
Контакт-центр	57%	43%
Продажі	42%	58%
Фінанси	59%	41%
ІТ і Диджитал	24%	76%
Інші функції	51%	49%

*Побудовано автором на основі власних досліджень підприємства

Недопущення дискримінації проявляється і в найманні на роботу працівників без досвіду та спеціалістів 35+ років з перервою у роботі. Керівництвом компанії запроваджено дві програми стажування, на яких працівники мають можливість навчатися на практиці та переймати досвід в експертів команди Київстар. Для молоді це можливість розпочати кар'єру, а для досвідчених спеціалістів із перервою в роботі – успішно відновити її. Розподіл працівників за віком наведений на (рис. 2.5).

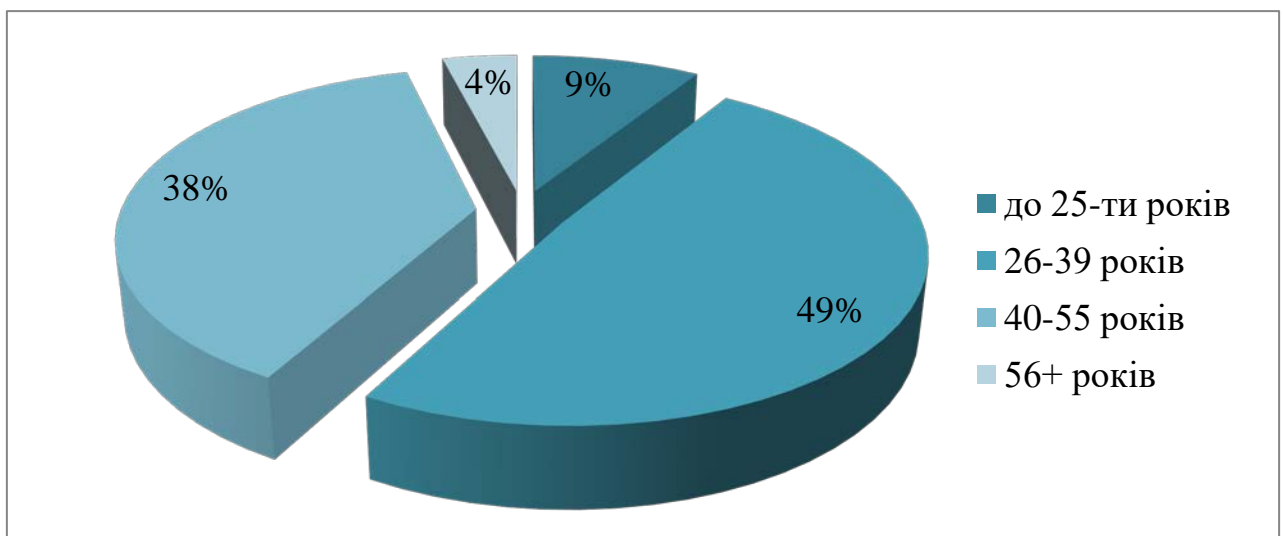


Рис. 2.5. Розподіл працівників ПрАТ «Київстар» за віком

Мотивування працівників ПрАТ «Київстар» включає в себе такі основні аспекти, як:

- фінансова складова;
- безперервне навчання;
- соціальний пакет;
- використання інструментів визнання працівників.

Одним із основних принципів діяльності компанії є створення комфортних умов для роботи і навчання працівників. На базі підприємства проводяться тренінги, спінінг клуби та організовані курси англійської мови, є можливість працювати віддалено або за гнучким графіком.

Київстар має пропрацьовані програмами мотивації та регулярні бізнес-кампуси. Експерти компанії є регулярними гостями на конференціях, а працівники отримують міжнародний досвід роботи, оскільки багато проектів реалізуються не тільки в Україні, але і в інших країнах.

Фінансова складова мотивації персоналу також є чітко пропрацьованою. Рівень заробітної плати встановлено на момент прийняття працівника на роботу без подальших корегувань. Кожна посада має свій діапазон розміру заробітної плати, який може змінюватися в залежності від успіхів співробітника.

Окрім заробітної плати, кожен штатний співробітник, в залежності від індивідуальних результатів може розраховувати на премію. Зазвичай виплачуються щоквартальні та щорічні премії, що складає істотну надбавку до зарплати. Протягом досліджуваного року 86% працівників було збільшено оклад, а 7% отримали підвищення.

Надання конкурентоспроможної та високої заробітної плати є одним з основних методів мотивації та стимулювання персоналу. Компанія «Київстар» забезпечує високий рівень заробітних плат, мотивуючу робочу атмосферу і робочі місця, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці.

Крім зарплати та премій, кожен штатний співробітник отримує соціальний пакет, який включає в себе медичну страховку, доплату до відпустки, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для членів сім'ї. Співробітники компанії мають можливість отримати цільову матеріальну допомогу в особливих випадках, наприклад, ювілей, народження дитини, весілля, а також підтримку в разі серйозної хвороби.

Також компанія «Київстар», активно сприяючи підвищенню кваліфікації свого персоналу, оплачує відповідні семінари, тренінги, а також спеціальні програми розвитку; проводить конкурси бізнес-ідей із заохочувальними преміями та можливістю впровадження цих ідей на практиці. [2]

Компанія постійно намагається створити більш сприятливі умови для свого персоналу, забезпечити їх ефективну роботу, позитивний психологічний клімат та гідну заробітну плату. Окрім зазначених чинників, що впливають на діяльність персоналу, керівництво ПрАТ «Київстар» прагне застосовувати нові, сучасні методи мотивації персоналу з метою подолання плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

Компанія пропонує працівникам сучасну програму медичного страхування, що дозволяє отримувати послуги у більш ніж 1000 клініках, оздоровчих закладах та аптеках у 99 містах країни. Ця система включає в себе основні види медичної допомоги, що дозволяє працівнику в будь-який час пройти медичний огляд. Програма страхування також передбачає діагностику та лікування доброякісних новоутворень та включає пакет послуг зі стоматології.

Ключовим фактором для здоров'я команди Київстар є регулярний спорт. Зокрема, біг допомагає розвивати фізичну форму й підтримувати емоційний спокій, який дуже необхідний у час змін. Співробітники традиційно приєднуються до щорічного Пробігу під каштанами.

У 2021 році у заході взяли участь 5160 працівників. Ініціатива проходила у дистанційному режимі – усі охочі могли подолати дистанцію у 5 кілометрів біля свого дому та поділитися результатами із колегами у внутрішній соціальній мережі. До ініціативи також долучилися президент Київстар Олександр Комаров та топ-менеджери компанії, аби показати приклад всій команді.

На навчальні програми підприємство щорічно витрачає понад 25 мільйонів гривень. Керівництво пропонує три основні програми навчання: функціональні програми, що розробляються відповідно до бізнес-завдань певного підрозділу; тренінги особистісного розвитку; спеціалізоване навчання ІТ-спеціалістів.

Загальна система навчання працівників ПрАТ «Київстар» представлена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Система навчання працівників ПрАТ «Київстар»

STARt Yourself – це програма оплачуваного 6-місячного стажування, що діє з 2018 року. У 2022 стажування проходило в технічній дирекції,

департаментах B2B, IT, B2C, PR, юридичному та маркетинговому відділах.

Програма показала такі результати:

- залучено 550 кандидатів;
- 26 молодих фахівців пройшли стажування;
- 9 людей отримали пропозицію співробітництва.

Returnship – це 4-місячна програма для «дорослих» стажерів: спеціалістів, які мушили поставити кар'єру на паузу, але тепер готові отримати новий робочий досвід. Учасники Returnship-2022 проходили стажування в департаментах роздрібного продажу, IT, корпоративного ринку, маркетингу, управління змінами, HR, фінансів, логістики, кібербезпеки та PR:

- 917 кандидатів;
- 15 стали учасниками стажування (від 35 до 52 років);
- 4 отримали запрошення стати членами команди.

Навчання працівників в компанії є безперервним: всі співробітники регулярно проходять підвищення кваліфікації та навчання, а керівництво заохочує їх до управління різноманітними операційними процесами та інноваціями. Щорічно більше 50% співробітників компанії підвищують кваліфікацію на різних курсах і тренінгах. Окрім цього, працівники компанії мають постійний доступ до дистанційної роботи через особистий кабінет, що дає можливість працювати віддалено [51].

ПрАТ «Київстар» щороку бере участь у різноманітних форумах та виставках з метою відкрити нові можливості розвитку та навчання для студентів вищих навчальних закладів. Місія таких заходів у тому, щоб залучити молодих спеціалістів, які зможуть запропонувати нові, свіжі ідеї компанії, а натомість отримують професійний досвід і кар'єрне зростання.

Освітня діяльність компанії допомагає ефективно шукати нові кадри та сприяє соціальному аспекту діяльності підприємства. Тобто, компанія починає виховувати своїх майбутніх працівників з найменшої кар'єрної сходинки.

Окрім цього, на підприємстві активно використовується такий інструмент мотивації, як відзнака співробітників за видатні професійні

досягнення й особисту відданість бізнесу. На початку 2022 року відбулося нагородження переможців під час масштабного онлайн-заходу з участю CEO та топ-менеджерів. Було номіновано 1304 працівників з різних відділів компанії [52].

Такий інструмент дозволяє працівникам почувати себе особливими та показує, що результати їх роботи є значущими для компанії. Коли кожен працівник такої гігантської корпорації відчуває, що саме його знання, навички, щоденна праця та ідеї ведуть компанію до розвитку, досягнення її цілей та розширення, саме тоді, він відчуватиме себе вагомою частинкою цілої ланки, що формує закручену систему, злагоджена робота якої і призводить до зростання, підвищення якості послуг та розвитку компанії.

З цією метою керівництво компанії заснувало проект IVC, метою якого є стимулювання співробітників виражати своє бачення майбутнього «Київстар», ділитися цікавими креативними ідеями й брати участь у стратегічному розвитку компанії [58].

Загалом, керівництво компанії приділяє увагу розвитку безпечного та гарного психологічного клімату. Згідно з дослідженнями, 44% працівників одного з відділень вважають клімат в компанії доброзичливим, а 35% – несприятливим (рис. 2.7)

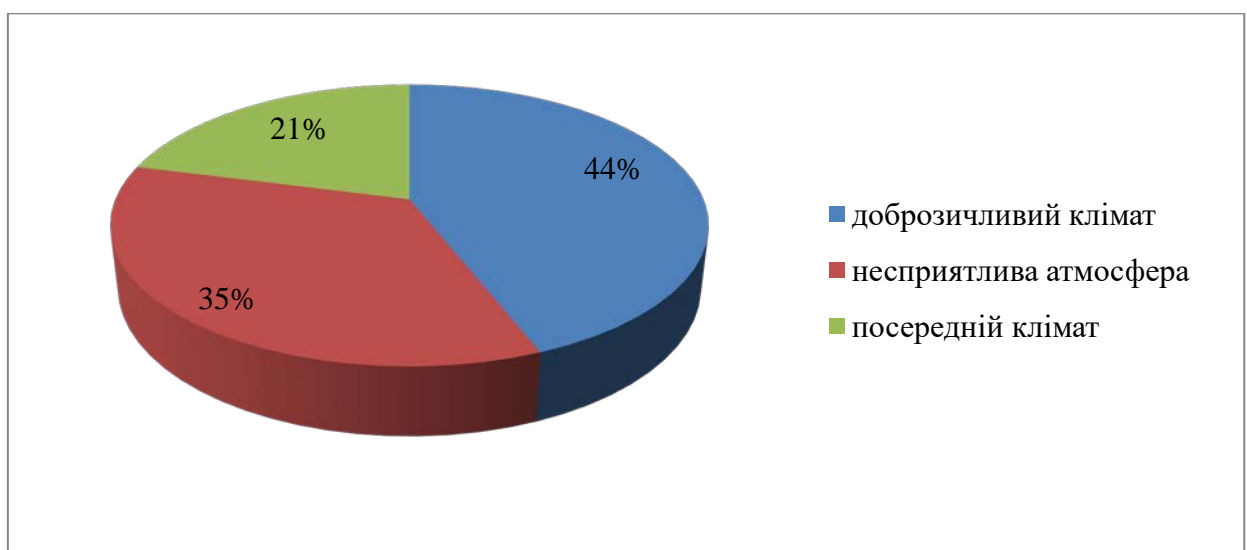


Рис. 2.7. Розподіл відповідей працівників стосовно їх ставлення до психологічного клімату організації [59]

При цьому, сталою є залежності між психологічним кліматом в організації та продуктивністю праці. При порівнянні роботи двох команд, та з них, працівники якої визначають клімат несприятливим для роботи в 3,5 разів частіше, приносить дохід в 1,5 разів менше.

Окрім цього, певні індивідуальні аспекти видозмінюються під впливом колективних психологічних чинників: у разі зростання сприятливості умов роботи, коли людина відчуває себе частиною команди позитивних змін зазнає самопочуття та настрої особи, що впливає на її товариськість і згуртованість членів групи.

Обернені кореляційні зв'язки спостерігаються й у випадку, коли ефективність працівника залежить від його настрою, самопочуття, а також від рівня згуртованості команди, похвали та спільних досягнень [59].

Ще одним важливим аспектом управління мотивацією працівників в компанії «Київстар» є використання сучасних технологій, які розповсюджені в практиці менеджменту по всьому світу.

Так, наприклад, використання такого інструменту, як аналітика даних, дозволяє аналізувати рівень віддачі від персоналу, обсяги працівників, що активно не задіяні в роботі, але є в базі компанії та взагалі принципи формування цієї команди «запасних». За допомогою аналітики даних відстежується мотивація працівників, вибудовується система, що здібна реагувати на зміни ринкової ситуації.

Принцип відповідальності керівництва компанії виражається у глобальних змінах, які відбуваються в контексті трансформації компанії до світових стандартів управління трудовими ресурсами. Керівництво «Київстар» вважає, що обов'язковою якістю сучасного управлінця має бути «гра в довгу» та відповідальність не лише за свій бізнес, але й за ширші системи, зокрема соціальні аспекти. Ці аспекти, насамперед, виражаються у взаємодії зі спільнотою.

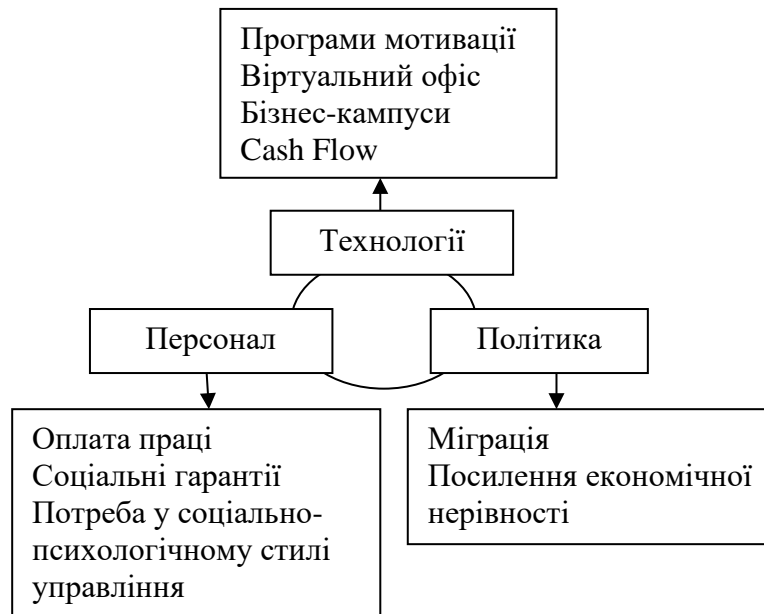


Рис. 2.8. Складові управління мотивацією ПрАТ «Київстар»

Окрім цього, управління мотивацією працівників ґрунтується на принципі гнучкості мислення. Швидка диджиталізація призводить до постійного збільшення обсягів інвестицій у автоматизацію та впровадження штучного інтелекту. Це дає поштовх до впровадження навчання та розвитку для працівників, що мають переходити на нові стандарти роботи. Такі працівники мислять ширше, а, отже, потребують більш нетипових способів мотивації до роботи. Дуальність ситуації, на думку автора, полягає у тому, що по-перше мотивація працівників розширюється забезпеченням додаткового навчання за кошти компанії, а по-друге, вже більше розвинені працівники потребують подальшого забезпечення новітніми інструментами їх управління.

Увага до співробітників проявляється не лише в мотиваційних програмах, але й увазі компанії до розвитку та самовдосконалення кожного співробітника. В Київстар регулярно проводяться тренінги і програми підвищення кваліфікації, працює проект Learning up, де кращі співробітники компанії діляться з колегами своїми знаннями та досвідом.

Для розвитку підприємницьких навичок проходять бізнес-ігри Cash Flow. Діють програми мотивації продавців «Зіркова сила», «Сузір'я Київстар» – де співробітники самі визначають кращих з кращих, бізнес-кампуси – заходи,

що спрямовані на освіту та мотивацію співробітників. Успішно працює проект «Віртуальний офіс» – де співробітники можуть працювати віддалено або за нестандартним графіком.

Завдяки технологіям поняття робочого місця стає більш абстрактним — співробітники можуть все більше робочих завдань виконувати з будь-якої точки на планеті та завжди залишатися «на зв'язку» (hyperconnected). Традиційні відносини з роботодавцем теж зазнають змін — у США вже більше 33 % населення працюють на себе / декількох роботодавців, виступаючи в ролі фрілансерів або контрактників.

З огляду на специфіку діяльності компанії та сталий зв'язок з новими технологіями, керівництво компанії інтегрує в управління мотивацією принцип «зустріч людини і технологій». Цей аспект виражається у використанні нових технологій та автоматизації процесів у поєднанні з висококваліфікованими працівниками, що приймають рішення. Таким чином, усі процеси в компанії отримують так звану «душу», тобто не є розрахованими лише на основі машини, а і аналізованими з боку спеціаліста з ухилом на соціальну складову.

Більше половини працівників ПрАТ «Київстар» (53%) складають люди з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує більше 5 років. Працівників зі стажем до одного року на підприємстві всього 7% всього персоналу, а 13,5% працівників мають виробничий стаж від одного до двох років. Це означає, що на підприємстві переважають досвідчені працівники, але залучаються і молоді кадри, що є важливим з огляду на сферу діяльності компанії.

Керівництвом підприємства постійно проводиться аналіз якісного рівня розміщення працівників за посадами, що має велике значення для планування кадрової роботи, виявлення додаткової потреби в спеціалістах та потреби в професійному навчанні працівників.

Таким чином, проведений автором аналіз дозволяє говорити про ефективне управління мотивацією працівників підприємства. Керівництвом використовуються різні сучасні методи мотивування працівників, що в

поєднанні з традиційним мотивуванням є ефективною системою спонукання працівників до підвищення їх мотивації.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «КИЇВСТАР» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Розробка програми вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар»

Отже, на сьогоднішній день компанія «Київстар» є найбільшим постачальником мобільного зв'язку в країні та постійно вдосконалюється. Підприємство є динамічним, сучасним та швидко розвивається завдяки впровадженню інновацій та кращих світових практик. Компанія «Київстар» має великий штат співробітників, кожен з яких є особистістю з різним рівнем достатку та цілями [9].

Аналіз підприємства дозволяє говорити про те, що компанія «Київстар» відрізняється такими характеристиками:

- є лідером сегменту зв'язку і одним бюджетоутворюючих підприємств країни, займає найбільшу частку ринку;
- у своїй діяльності компанія дотримується стратегії інновацій і постійного застосування нових технологій;
- цінності корпоративної культури компанії сформовані таким чином, щоб приділяти увагу всебічному розвитку працівників а середовища, в якому працює компанія;
- керівництво компанії зосереджує увагу на екологічній політиці і стратегії скорення викидів;
- фінансовий стан компанії характеризується як стабільний, ліквідний та платоспроможний;
- активно співпрацює з державою, зокрема в аспекті диджиталізації населення.

Система мотивації працівників характеризується сталістю та комплексністю. Підприємство є неодноразовим переможцем конкурсів на кращого роботодавця країни.

Кількість працівників підприємства постійно зростає, а кадрова політика побудована таким чином, щоб не допускати дискримінацію за статтю, віком, освітою або будь-якими іншими характеристиками. При цьому, на основі досліджень автора виявлено певні прогалини у організації певного безпечного та гарного психологічного клімату для роботи команд.

Оскільки у своїй діяльності компанія притримується стратегії інновації і постійно розвиває корпоративну культуру, стає зрозумілим, що керівництво готове частково передивлятися ставлення до організації процесу управління мотивацією (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Компоненти корпоративної культури майбутнього ПрАТ «Київстар» [66]

Згідно з результатами глобального дослідження «Culture and change management survey», яке провела The Katzenback Center at Booz and Company понад 80 % керівників компаній із усього світу згодні з необхідністю постійного розвитку корпоративної культури. Для більшості з них (87 %

респондентів) саме корпоративна культура та залученість персоналу є пріоритетними питаннями в управлінні бізнесом [70].

При цьому, важливим аспектом є сталість корпоративної культури, тобто певні її компоненти мають залишатися незмінними, а ось їхні характеристики зміняться, щоб відповідати новому профілю співробітника та бізнесу. Саме тому, на думку автора, керівництву компанії слід приділити увагу такому аспекту корпоративної культури, як управління психологічним кліматом компанії.

Рівень сформованості психологічного клімату є одним із показників успішної діяльності керівника компанії. Психологічний клімат будь-якого підприємства породжується міжособистісною взаємодією, що опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього середовища на працівників.

Ключовими факторами, що впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є умови праці та побуту, задоволеність цими умовами, зміст праці та ступінь задоволення нею, ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків в колективі, стиль керівництва та його особистість тощо. Аби керівник сприяв згуртованості колективу, він має володіти певним набором характеристик, основні з яких визначеність, усвідомленість, визначеність, цілеспрямованість, тактовність, вибірковість, дієвість та ін.

З метою поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі бажано проводити тренінги, за допомогою яких психологи зможуть навчати керівників високій культурі взаємодії та спілкування.

Соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком науково-технічного та соціального прогресу, не формується стихійно сама собою лише з успіхів та досягнень підприємства, а є тривалим процесом його розвитку та управління [73,78].

Система мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» потребує ретельного аналізу та поліпшень у декількох аспектах. Перш за все, компанія повинна

поглиблено вивчати потреби та очікування своїх співробітників. Це означає встановлення ефективного механізму комунікації, щоб прислухатися до працівників, з'ясувати їхні мотиваційні фактори, професійні цілі та проблеми, з якими вони зіткнулися.

Другим важливим аспектом є розширення можливостей професійного розвитку працівників. Компанія повинна забезпечити доступ до навчальних програм, тренінгів та інших ресурсів, які дозволять працівникам розвивати свої навички та отримувати нові знання. Важливо створити стимули для самоосвіти та постійного вдосконалення.

Третім аспектом є вдосконалення системи винагород. Компанія повинна створити справедливую систему винагород, яка визнає досягнення та внесок працівників. Це можна зробити шляхом встановлення прозорих критеріїв оцінки продуктивності, встановлення конкурентоспроможних заробітних плат і надання додаткових переваг та бонусів для працівників, які виявляють високі результати.

Останнім, але не менш важливим аспектом є установлення чітких цілей та очікувань для співробітників. Компанія повинна встановити ясні цілі і вимоги, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Це можна зробити через встановлення конкретних ключових показників продуктивності, планів розвитку та регулярного оцінювання прогресу.

Таким чином, автор вважає, що на даному етапі управління персоналом компанії особливу увагу слід приділити покращенню психологічного клімату, в якому цей персонал працює. На думку автора це можливо за рахунок:

- проведення підвищення кваліфікації для керівників не тільки з питань розвитку бізнес-навичок, а і з елементами управління станом психологічного клімату компаній;
- проведення моніторингу стану психологічного клімату серед працівників через використання спеціальної анкети;

– запровадження анонімного джерела зворотного зв'язку для правників, що дозволить залишати відгуки про погіршення психологічного стану у команді.

Підвищення кваліфікації керівників компанії доцільно проводити за рахунок проведення тренінгів різного формату за сформованою автором системою (рис. 3.2).

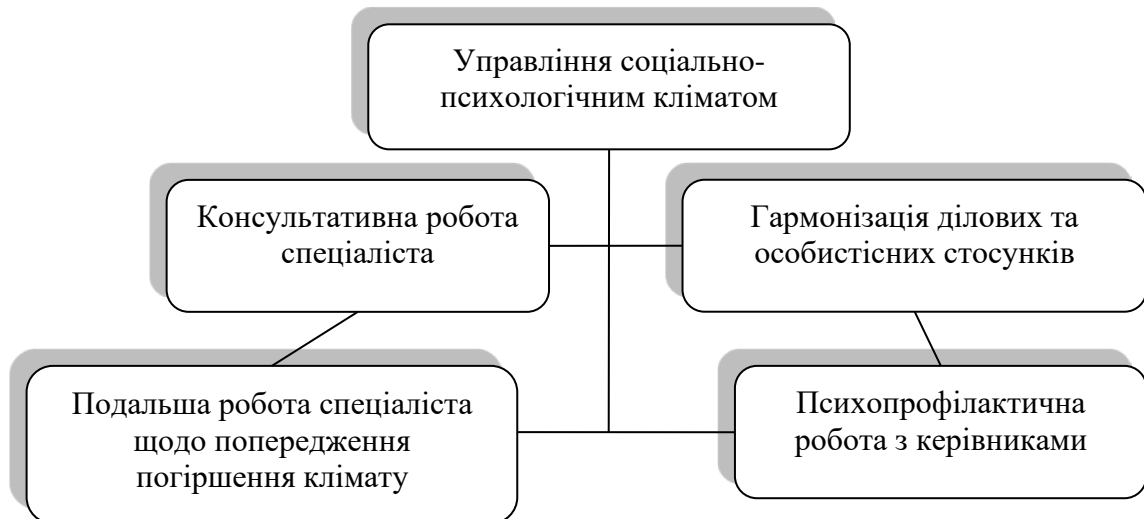


Рис. 3.2. Модель підвищення якості управління психологічним кліматом ПрАТ «Київстар»

Запропонований захід з підвищення кваліфікації керівників дозволить покращити умови праці персоналу, адже саме вони формують ставлення до роботи і об'єктивно впливають на її кінцевий результат. Окрім цього, даний досвід сприятиме навчанню керівництва контролю соціально-психологічних показників колективу. Також запровадження такого досвіду сприятиме роботі в напрямі вдосконалення взаємин у колективі. Відносини у колективі мають вибудовуватися таким чином, щоб повсякденне спілкування співробітників сприяло постійній підтримці оптимального позитивного настрою.

Іншим запропонованим заходом є проведення моніторингу стану психологічного клімату працівників. Для цього на основі даних, отриманих з опитування (додаток В), автором пропонується використання шкали А. Ф. Фідлера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Бальна шкала А. Ф. Фідлера для оцінки психологічного клімату ПрАТ «Київстар»*

Характеристика	Бальна оцінка	Характеристика
Дружелюбність	2,3667	Ворожість
Згода	2,2333	Незгода
Задоволеність	2,2	Незадоволеність
Продуктивність	2,9	Непродуктивність
Теплота	2,7667	Холодність
Співпраця	2,9333	Неузгодженість
Взаємопідтримка	2,63333	Недоброзичливість
Захопленість	2,8	Байдужість
Цікавість	1,83333333	Нудьга
Успішність	2,03333333	Безуспішність

* Побудовано автором на основі [32]

Дана методика передбачає наявність протилежних за змістом пари слів, за допомогою яких можна оцінити взаємини в будь-якій групі людей. Чим ближче до правого або лівого слову в кожній парі персонал поставить бал (від 1 до 8), тим більше виражена ця ознака в колективі.

Відповіді по шкалах оцінюються по положенню значка поставленого співробітником. Підсумковий показник для кожного з них знаходиться в діапазоні від 10 до 80 балів. Якщо підсумковий показник коливається: від 10 до 33 – це висока оцінка; від 34 до 55 – середній показник; від 56 до 80 – це негативна оцінка. На підставі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність. Тому автором вбачається за доцільне її доповнення відкритими питаннями, де кожен співробітник може виразити свою думку про стан психологічного клімату, або певні зміни у ньому.

За результатами проведеного опитування та розрахунку балів шкали А.Ф. Фідлера було визначено, що психологічний клімат ПрАТ «Київстар» знаходиться на середньому рівні і згідно таблиці в сумі складає 53,8 балів.

На основі даних бальної шкали Фідлера слід зробити висновок, що співробітники сприймають одне одного як терпимих, хоча іноді можуть виникати конфлікти, управління має деякий ступінь формальності, проте допускає певну свободу в діяльності співробітників. У свою чергу, команда має високий ступінь інтегрованості, співробітники активно співпрацюють і взаємодіють між собою. Також, організація постійно прогресує і розвивається, а система винагород є досить прозорою і справедливою.

Слід зауважити, що на думку автора, для покращення системи мотивації можна виконати кілька кроків. Перш за все, важливо проводити регулярні дослідження та забезпечувати зворотний зв'язок з персоналом, щоб краще зрозуміти їхні потреби та очікування. Також необхідно надавати більше можливостей для професійного зростання і розвитку, шляхом запровадження навчальних програм і тренінгів. Важливим аспектом є впровадження справедливої та прозорої системи винагород, яка враховує досягнення та внесок співробітників. Крім того, необхідно встановити чіткі цілі та очікування для співробітників, що сприятиме збереженню їхньої мотивації та залученості.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів для підприємства

Отже, наведені вище пропозиції, на думку автора, сприятимуть покращенню психологічного клімату організації. Як зазначалося раніше, аналіз продуктивності двох різних команд працівників ПрАТ «Київстар» показав, що колектив, який визначає психологічний клімат роботи позитивним, є продуктивнішим у 1,5 разів.

При цьому, аналізуючи результати роботи у не грошовому аспекті, стає зрозумілим, що перша команда виконує робочі плани у 6 з 7 випадків, а друга – у 4 з 7. На основі цих досліджень автором сформовано висновок про те, що покращення психологічного клімату роботи працівників дає резерв підвищення продуктивності у 50%.

З урахуванням впливу зовнішніх факторів та з метою розрахунку адекватного прогнозу автором вбачається очікування підвищення продуктивності працівників на 25%.

Окрім можливого прибутку для підприємства вагомим є і аспект розвитку працівників в складних психологічних умовах. На основі дослідження було виявлено, що команда, яка визначає робочий клімат у колективі позитивним, має на 7% вищі показники самооцінки.

Отже, запропоновані автором зміни у підході до організації принесуть очікуваний ефект, але, при цьому, несуть і витрати для компанії. З урахуванням запропонованих заходів з підвищення кваліфікації керівного складу з питань управління психологічним кліматом компанії, доцільним є проведення аналізу структури персоналу за видами діяльності (рис. 3.3).

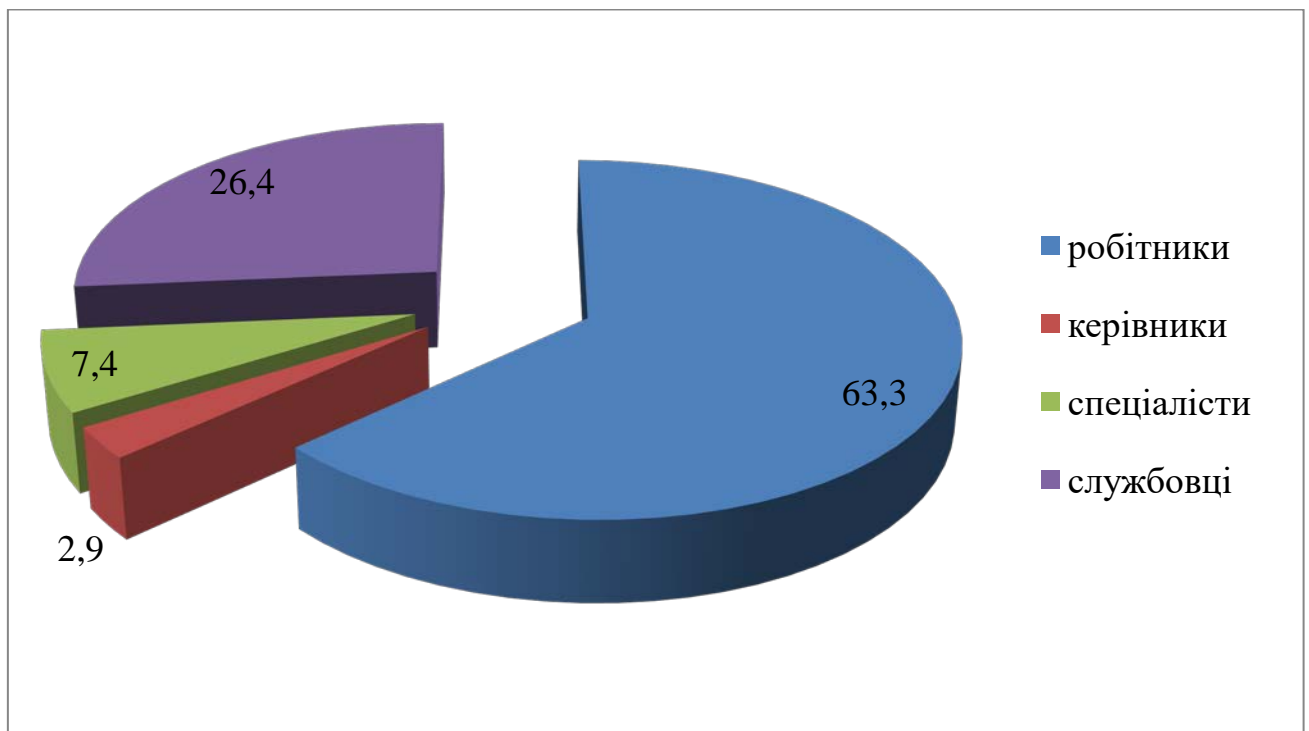


Рис. 3.3. Структура персоналу ПрАТ «Київстар» [22]

Як видно з наведеної вище діаграми, керівний склад компанії складає 2,9 відсотка. З урахування поточної кількості працівників, на сьогоднішній день це 115 керівників.

Аналіз ринку курсів та тренінгів з управління мотивацією працівників, зокрема з управління психологічним кліматом компанії дозволяє говорити проте, що середня вартість ефективних програм, якими користуються великі корпорації України складає 3500 грн. на одну особу. Таким чином отримуємо витрати компанії у розмірі 402,5 тис. грн.

Отже, з урахування обґрунтованого підвищення продуктивності праці, і, як результат підвищення прибутку та за наявності збільшення операційних витрат підприємства автором прорахована економічна ефективні запропонованих заходів (табл. 3.2). За результатами розрахунків видно, що при даних фінансових вкладення підприємство очікують суттєві прибутки від впровадження заходів.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів*

Показник	Базовий рік	Очікуваний показник	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Виручка від реалізації, тис. грн.	28 559 150	31 986 248	3 427 098	112,0
Операційні витрати	4 343 667	4 344 070	403	100,2
Прибуток від операційної діяльності	14 786 480	18 483 100	3 696 620	125,0
Рентабельність від операційної діяльності	340,4%	425,5%	-	81,5%

* Розраховано автором

Отже, всебічне вивчення ПрАТ «Київстар» дозволило виділити прогалини в управлінні мотивацією працівників. Дослідження ставлення персоналу до психологічного клімату підприємства дозволило автору виділити напрями покращення ситуації.

Економічний аналіз запропонованих заходів свідчить про суттєвий ефект для підприємства, що за встановленого рівня витрат все одно приносить колосальний прибуток. Зокрема, з урахуванням фінансових вкладень в запропоновані заходи рівень рентабельності від операційної діяльності підвищиться на 81,5%.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження слід зробити висновок, що управління мотивацією працівників є невід'ємною частиною загального управління трудовими ресурсами. Автором зроблено висновок про те, що мотивація – це набір прийомів та інструментів, здатних задовольнити потреби співробітників та використовуваних керівництвом з метою спрямування внутрішніх рушійних сил (мотивів) персоналу на досягнення поставлених результатів. Управління мотивацією персоналу – це один із способів підвищення продуктивності праці, що є ключовим напрямом кадрової політики будь-якого підприємства. Вона включає в себе сукупність стимулів, які визначають поведінку конкретного співробітника компанії.

Традиційні методи мотивації персоналу підприємства включають в себе два типи – матеріальна та нематеріальна. Матеріальна мотивація включає: заробітну плату, регулярні грошові винагороди у зв'язку з деякими подіями, нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій у житті працівника, інші грошові виплати. До нематеріальної мотивації відносяться: мотиваційні подарунки, соціальний пакет, навчання, корпоративні свята, відкритість і постійний діалог персоналу з керівництвом.

Кожен керівник сам обирає матеріальні і нематеріальні методи мотивації персоналу організації, які відповідатимуть бізнесу та допоможуть досягти максимальної віддачі у співробітників. Усі способи мотивації працівників розробляються з єдиною метою: для стимулювання підвищення якості роботи підлеглих.

До більш сучасних методів управління мотивацією можна віднести змінення змісту роботи, навчання та розвиток за рахунок керівників, гейміфікацію, відсутність знецінення досягнень працівників, визнання, гнучкий графік або дистанційна робота, якісний зворотній зв'язок.

Для аналізу у бакалаврській роботі було обрано компанію ПрАТ «Київстар», що є лідером мобільного зв'язку України протягом багатьох років.

Станом на початок 2023 року ПрАТ Київстар надає послуги мобільного зв'язку та передачі даних для понад 24,4 млн. клієнтів і фіксованого Інтернету – більше ніж 1,1 млн. У своїй діяльності компанія притримується стратегії інновації та невинного впровадження нових технологій. Управління підприємством здійснюється на основі певних, чітко прописаних принципів.

Однією з ключових конкурентних переваг є те, що керівництво вносить неабиякий внесок у розвиток соціальної спрямованості своєї діяльності. Окрім цього, у компанії є її серйозна екологічна політика. На фоні конкурентів підприємство суттєво відрізняється стійкістю свого фінансового стану. Компанія є ліквідною, рентабельною та платоспроможною.

Конкурентоспроможність підприємства підтверджує і висока частка ринку (48%). Компанія відноситься до критичної інфраструктури України і безперервно продовжує свою діяльність навіть у військових умовах, що зараз мають місце на території країни.

ПрАТ «Київстар» є великим підприємством, його організаційна структура є розширеною і включає в себе всі основні підрозділи компанії. Ієрархічна модель побудована таким чином, що на чолі компанії знаходиться президент, якому підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та директори.

Частка працюючих в колективі жінок та чоловіків є приблизно однаковою. Забезпечення рівних прав є одним з елементів мотивації працівників до вибору ПрАТ «Київстар», як робочого місця. Недопущення дискримінації проявляється і в найманні на роботу працівників без досвіду та спеціалістів 35+ років з перервою у роботі. Керівництво компанії впровадило 2 системи стажування як для працівників без досвіду, так і для тих, хто мав перерву у кар'єрі.

Система мотивування працівників ПрАТ «Київстар» включає в себе такі основні аспекти, як: фінансова складова; безперервне навчання; соціальний пакет; використання інструментів визнання працівників.

Фінансова складова мотивації окрім заробітної плати враховує премію. Надання конкурентоспроможної та високої заробітної плати є одним з основних методів мотивації та стимулювання персоналу. Крім зарплати та премій, працівники отримують соціальний пакет, який включає в себе медичну страховку, доплату до відпустки, пенсійне накопичувальне страхування, страхування від нещасного випадку, мобільні послуги для членів сім'ї. Нематеріальна складова включає в себе програму медичного страхування, регулярний спорт, навчальні програми, відзнака співробітників.

Ключові недоліки системи мотивації компанії були визначені шляхом SWOT-аналізу та подальшого складання кореляційної матриці і полягають у:

- Недостатня комунікація;
- Відсутність гнучкості;
- Незабезпечення довгострокової мотивації.

Враховуючи наявну проблематику системи мотивації автором запропоновано такі заходи покращення психологічного клімату компанії, як:

- проведення підвищення кваліфікації для керівників за тематикою управління станом психологічного клімату компанії;
- проведення моніторингу стану психологічного клімату серед працівників через використання спеціальної анкети;
- запровадження анонімного джерела зворотного зв'язку для працівників, що дозволить залишати відгуки про погіршення психологічного стану у команді.

Автором розроблена модель проведення навчання керівників. Моніторинг психологічного клімату компанії пропонується проводити за шкалою А.Ф. Фідлера. З урахуванням впливу зовнішніх факторів та з метою розрахунку адекватного прогнозу автором вбачається очікування підвищення продуктивності працівників на 25%. Економічний аналіз запропонованих заходів свідчить про суттєвий ефект для підприємства, зокрема, з урахуванням фінансових вкладень в запропоновані заходи рівень рентабельності від операційної діяльності підвищиться на 81,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко В.А. Психологічний клімат у колективі. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14057948.pdf> (дата звернення 20.02.2023)
2. Астапенко А.В. Формування мотиваційного підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. URL: <http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1745> (дата звернення: 13.01.2023)
3. Бідна Т.О. Сучасні методи мотивації персоналу в Україні. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/science/zahody/vikl/2021/2-tez.pdf#page=44> (дата звернення: 19.02.2023)
4. Білашова В.В. Моральні та матеріальні види стимулювання // Інноваційна наука. – 2017. – Т. 2. – №4. – С. 179-181
5. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України // Економіка та суспільство. – 2017. – № 10. – С. 166-171
6. Бурда А.В. Мотивація персоналу в умовах дистанційної зайнятості. URL: <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/36469/> (дата звернення: 11.02.2023)
7. Власенко Т., Луценко, І. Методи і принципи мотивації персоналу на підприємстві // Молодий вчений. –2019. – № 65.– С. 47-65
8. Галан Л.В. Забезпечення реалізації конкурентних стратегій оператора телекомунікацій // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – №2. – С. 88-94
9. Гапанович Д.Є. Удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» з урахуванням світового досвіду. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51986/1> (дата звернення: 01.02.2023)

10. Грідін О.В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом // Вісник ХНТУСГ. – 2017. – № 188. – С. 228-236
11. Грідін О.В. Актуальні аспекти створення ефективної системи управління мотивацією персоналу підприємства // «Science and Global Studies»: Abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference – Prague , 2022. – С. 47-53
12. Грідін, О., Заїка, С., Заїка, О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу // Економіка та суспільство. – 2022. – № 42. – С. 47-52
13. Грибик І.І., Коваль С.О. Мирош Ю.Я. аналіз якості надання послуг операторами рухомого зв'язку // Наукові перспективи. – 2022. - №4. – С. 132-145
14. Гудзь О.Є., Лазоренко Л.В., Ресурсне забезпечення соціально-економічного розвитку діяльності підприємств зв'язку // «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – 2017. – № 1. – С. 5-11
15. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства // Психологічні виміри культури, економіки, управління :науковий журнал. – 2018. –№ 11. – С. 102-118
16. Данилюк З.Л. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/152.pdf> (дата звернення 04.02.2023)
17. Денисенко, М. П., Мельник, Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки // Вчені записки Університету «КРОК» – 2019. – № 55. – С. 94-100
18. Задорожнюк Н. О., Кващук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу // Причорноморські економічні студії. – 2016. – № 9(1). – С. 77-80

19. Заставнюк Л.В. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – С. 45-54
20. Заставнюк Л.І. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства // Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 3. – С. 166-172
21. Звіт про управління ПрАТ «Київстар» за 2020 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/kyivstar_csr_report_2020_compressed_1.pdf (дата звернення: 11.02.2023)
22. Звіт про управління ПрАТ «Київстар» за 2021 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/docs_about/mr_kyivstar_stand_2021_ukr_final.pdf (дата звернення: 11.02.2023)
23. Зенірова А. Нематеріальна мотивація. URL: <http://kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=11558> (дата звернення 04.02.2023)
24. Київстар відключить домашній інтернет частині абонентів: що відомо. URL: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/economy/kiiivstar-vidklyuchit-domashnij-internet-chastini-abonentiv-scho-vidomo.htm> (дата звернення: 19.02.2023)
25. Київстар: Популярність мобільних фінансових сервісів серед абонентів за останній рік зросла на 19%. URL: <https://itc.ua/news/ki%D1%97vstar-populyarnist-mobilnih-finansovih-servisiv-sered-abonentiv-zaostannij-rik-zrosla-na-19/> (дата звернення: 11.02.2023)
26. Київстар розповів студентам про переваги роботи в компанії. URL: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyuivstar-rozpovivstudentam-pro-perevagu-roboty-v-kompaniyi> (дата звернення: 23.01.2022)
27. Кирилов Н. П. Теоретико-методологічні основи системи мотивації персоналу // Матеріали Іванівських читань. – 2019. – № 1 (23). – С. 183-193

28. Кодекс поведінки VEON. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/compliance/kodeks_povedinki_grupi_veon.pdf (дата звернення: 11.02.2023)
29. Костюк Г.В., Дубровська І.О., Костюк Г.В. Дослідження сучасних конкурентних стратегій // Ефективна економіка. – 2015. – №11. – С. 1-6
30. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств // Галицький економічний вісник. – 2022. – Том 76. – № 3. – С. 74-80
31. Мережеві стратегії. Як Київстар обійшов конкурентів у сегменті фіксованого Інтернету. URL: <https://focus.ua/uk/ukraine/476274-setevye-strategii-kak-kievstar-oboshel-konkurentov-v-segmente-fiksirovannogo-interneta> (дата звернення: 11.02.2023)
32. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі А. Ф. Фідлера. URL: http://ni.biz.ua/12/12_8/12_8155_metodika-otsenki-psihologicheskoy-atmosferi-v-kollektive-af-fidpera.html (дата звернення: 19.02.2023)
33. Місія та цінності ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/mission> (дата звернення: 03.02.2023)
34. Найнестандартніші методи мотивації персоналу. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/naynestandartnishi-metodi-motivaciji-personalu-bonus> (дата звернення: 07.01.2023)
35. Оксенюк К.І. формування системи мотивації персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. – 2022. – № 45. – 45-59
36. Остряніна С. В., Ничипорук С. С. Evaluation of factors of influence on establishment of the assessment system and motivation of personnel at the enterprise. The 3 th International scientific and practical conference «Man and environment, trends and prospects», SH SCW "NEW ROUTE" Tokyo, Japan . – 2020
37. Офіційна сторінка Forbes Ukraine. URL: <https://subscribe.forbes.ua/> (дата звернення: 17.02.2023)

38. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/> (дата звернення: 03.02.2023)
39. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.01.2023)
40. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 01.02.2023)
41. Офіційний сайт Veon Group URL: <https://www.veon.com/> (дата звернення: 03.02.2023).
42. Пакет діагностичних методик для проведення моніторингу. URL: <https://pr.ipro.kubg.edu.ua/2016/10/25> (дата звернення: 19.02.2023)
43. Панова О.Д., Піщупін А.Ю. Гейміфікація як метод підвищення мотивації персоналу. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2412> (дата звернення: 11.01.2023)
44. Пастухевич І.О. Конкурентні переваги ПрАТ «Київстар» на ринку мобільного зв'язку України. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36376/2/FMZKPNES_2021_Pastukhevych_I-Competitive_advantages_207-209.pdf (дата звернення: 23.01.2023)
45. Підняти ціни або скоротити споживання. URL: <https://mc.today/est-dva-varianta-podnyat-90-tseny-ili-sokratit-potreblenie-aleksandr-komarov-o-problemah-i-budushhemkievstara/>(дата звернення: 03.02.2023)
46. Робінс С.П. Основи менеджменту [Текст] / С.П. Робінс, Д.А. Де Ченцо; пер. з англ. А.Олійник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.
47. Сазанова Т.О. Роль само-мотивації у професійній діяльності менеджера // Держава та регіони. –2022. – №1(124).– С. 89-93
48. Солошенко О. Ю. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід // Вісник студентського наукового товариства. –2019. – №1.– С. 69-71

49. Сорока І.А. Позитивний соціально-психологічний клімат як засіб профілактики конфліктів у педагогічному колективі // Правовий вісник Університету «Крок». – 2016. – № 2. – С. 150-154
50. Соціальна відповідальність Київстар. URL: https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/ecological/eco_solutions (дата звернення: 03.02.2023).
51. Структура ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure> (дата звернення: 10.02.2023).
52. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 3. – С. 146-149
53. Турбота про співробітників. URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees> (дата звернення: 11.02.2023)
54. У вересні «Київстар» активував 4G-зв'язок на 75 базових станціях у 11 областях України. URL: <https://itc.ua/news/u-veresni-ki%1%97vstar-aktivuvav-4g-zvyazok-na-75-bazovih-stancziyah-u-11-oblastyah-ukra%1%97ni/> (дата звернення: 11.02.2023)
55. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2019 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2019_ukr_final.pdf (дата звернення: 11.02.2023)
56. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2020 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2020_ukr_20210409.pdf (дата звернення: 11.02.2023)
57. Фінансовий звіт ПрАТ «Київстар» за 2021 рік. URL: https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/fs_kyivstar_stand_alone_2021_ukr_final.pdf (дата звернення: 11.02.2023)
58. Фінансово-кредитна система України в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів : Збірник тез XIII Всеукраїнської науково-

практичної конференції студентів та аспірантів (23-25 квітня 2014 р.) – Черкаси: ЧІБС УБС НБУ, 2014. – 507 с.

59. Фурман А.А. Вплив соціально-психологічного клімату трудового колективу на становлення особистості // Психологія праці. – 2021. – № 32. – С.171-175

60. Хаврова К.С. Роль системи мотивації в стратегічному розвитку підприємств // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 3. – С. 104-108

61. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 492 с.

62. Черниш І.В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг // Економіка і регіон. – 2021. – № 1 (80). – С. 87-91

63. Шаповал О. А., Коробко А. В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства // Причорноморські економічні студії. – 2018. – № 33. – С. 137-140

64. Євась Т.В. Ковалюк С.В. Нестерук О.В. Особливості мотивації персоналу підприємства в кризових умовах // Подільський науковий вісник. – 2022. – № 1. – С.35-38

65. Як змінюється управління у ХХІ столітті? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/yak-zminyuyetsya-upravlinnya-u-hhi-stolitti/> (дата звернення: 01.02.2023)

66. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizacziyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/> (дата звернення: 21.01.2023)

67. 6 способів зробити свою компанію максимально приємним місцем для роботи. URL: <https://indigo.co.ua/ua/blog/6-sposobov-sdelat-svoju-kompaniju-maksimalno-priyatnym-mestom-dlya-raboty> (дата звернення: 17.01.2023)

68. Bugdol M. Quality objectives in management systems – their attributes, establishment and motivational function //International Journal of Quality & Reliability Management. – 2022. – Vol. 39 – P. 512-529
69. Burke B. Gamify: How Gamification Motivates People to Do Extraordinary Things. 2014. – 192 p.
70. Culture’s role in enabling organizational change. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2011-2014/cultures-role-organizational-change.html> (дата звернення: 11.02.2023)
71. Dopamine, learning, and reward-seeking behavior. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18320725/> (дата звернення: 07.01.2023)
72. Fahmi I., Hapzi Ali. Determination of career planning and decision making: analysis of communication skills, motivation and experience (literature review human resource management) // Dinasti International Journal of Management Science. – 2022. – Vol.3. – P. 823-835
73. Fareed M.Z. Transformational Leadership and Project Success: A Mediating Role of Public Service Motivation // Administration & Society. – 2022. – Vol. 54 – P. 543-578
74. Harter J. Employee Engagement Continues Historic Rise Amid Coronavirus. URL: <https://www.gallup.com/workplace/311561/employee-engagement-continues-historic-rise-amid-coronavirus.aspx> (дата звернення: 14.02.2023)
75. How to Praise Your Employees Effectively. URL: <https://humanity.tcpsoftware.com/blog/praise-employees-effectively.html> (дата звернення: 07.01.2023)
76. Jianzhong Xu. A profile analysis of online assignment motivation: Combining achievement goal and expectancy-value perspectives // Computers & Education. – 2022. – Vol. 177. – P. 112-137
77. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/> (дата звернення: 01.02.2023)

78. Prasat K.D. Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during COVID-19 Pandemic // International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology. – 2020. – Vol. 11(4). – P. 372-389

79. Seligman M. Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York : Free Press, 2012. – 368 p.

80. What is Talent Management? All You Need to Know to Get Started. URL: <https://www.aihr.com/blog/what-is-talent-management/> (дата звернення 04.02.2023)

ДОДАТКИ



Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2023.
Повоєнне відновлення економіки
України: проблеми та
перспективи**

Матеріали XXI Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ-2023
ТОВ «НВП Інтерсервіс»

Рецензенти:

Г.М. Філюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Л.Л. Лазебник, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Державний податковий університет Міністерства фінансів України

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. Н.І. Гражевська; д-р екон. наук, проф. І.О. Лютий; д-р екон. наук, проф. Н.В. Ковтун; д-р екон. наук, проф. Н.В. Приказюк; д-р екон. наук, проф. О.І. Ляшенко; д-р екон. наук, проф. М.В. Ситницький; д-р екон. наук, доц. Б.А. Засадний; канд. філол. наук, доц. М.В. Петровський; канд. екон. наук, доц. Н.В. Гончаренко; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; д-р екон. наук, доц. Т.В. Гайдай; канд. екон. наук, доц. Н.В. Томчук-Пономаренко; канд. екон. наук, доц. П.В. Кухта; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Мірошніченко; д-р екон. наук, доц. А.С. Шолойко; д-р екон. наук, проф. Н.В. Бутенко; канд. екон. наук, доц. З.О. Пальян; канд. екон. наук, доц. О.Ю. Пригара; канд. екон. наук, доц. Н.А. Плешакова; канд. фіз.-мат. наук, доц. Т.В. Кравець; канд. філол. наук, доц. Ю.В. Святюк.

Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи, матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / За заг. ред. Л.А. Анісімової: - К., Інтерсервіс, 2023. – Вип. XXI. – 392 с.

Збірник містить матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Шевченківська весна 2023. Повоєнне відновлення економіки України: проблеми та перспективи».

Для науковців, державних службовців, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.

ISBN 978-966-999-327-4

© Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2023

<u>ЖНЯКІНА ОЛЕКСАНДРА</u> , РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ	190
<u>ЗАПОРОЖЕЦЬ МИХАЙЛО</u> , РОЛЬ ІТ-БІЗНЕСУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	192
<u>ПЬІЧОВ АНТОН</u> , РОЗВИТОК КОМУНАЛЬНИХ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ МІСТА КИЇВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	193
<u>КАРПЕНКО АННА</u> , СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК МЕТОД РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗА УМОВ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ	194
<u>КОСТЮК КАТЕРИНА</u> , ПРОБЛЕМИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	195
<u>КУЗЬМЕНКО ОЛЕКСАНДР</u> , ЗНАЧЕННЯ ІТ-ГАЛУЗІ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	197
<u>МАЗУР РОМАН</u> , ІМПЕРАТИВИ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОБОРОНОЗДАТНОСТІ КРАЇНИ	198
<u>МАРКОВЕЦЬ ДАРИНА</u> , HR-MANAGEMENT ЯК ЧИННИК ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ: ІННОВАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ	199
<u>МИСНИК НАТАЛІЯ</u> , СТІЙКА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЯК ФУНДАМЕНТ УСПІШНОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ	201
<u>МОСЮЙДА ОЛЕНА</u> , ЯК ЗАОХОТИТИ УКРАЇНЦІВ ПРАЦЮВАТИ НА БАТЬКІВЩИНІ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ВІЙНИ?	203
<u>САВЧУК СЕРГІЙ</u> , ОЦІНКА РОЛІ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ	204
<u>СЕЛЕЗНЬОВА ВІОЛЕТТА</u> , ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОГО МЕДІА-ЛАНДШАФТУ В УМОВАХ ВІЙНИ	205
<u>ЧЕРВОНА ІРИНА</u> , КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	206
<u>ШИМЧЕНКО НАТАЛІЯ</u> , ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПОСИЛЕННЯ ЇЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	207
<u>KASCHKOVSKYI OLEKSANDR</u> , STRATEGY OF UKRZALIZNYTSIA JSC IN CONDITIONS OF UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT	208
<u>KARPENKO SOFIA</u> , METAVERSE AS AN OPPORTUNITY OF EFFICIENT PRODUCTION RESTORATION OF UKRAINE	209
<u>ZHYDYK YAROSLAV</u> , INTERNATIONAL EXPERIENCE OF FORMING THE POST-WAR ECONOMIC RECOVERY ECOSYSTEM	210
СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
<u>АБРАМОВА СОФІЯ</u> , ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ВІЙНИ	212
<u>АНТОНІШИН СЕРГІЙ</u> , СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ КАНЦЕЛЯРСЬКИХ ТОВАРІВ	213
<u>БАКМАСВА ВЕРОНІКА</u> , ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ	214
<u>БАТРАК ВЛАДИСЛАВ</u> , КОНКУРЕНТА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗАРУБЕЖНИЙ РИНОК	216
<u>БЛОКРИНИЦЬКА СВІТЛАНА</u> , МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ УНІВЕРСИТЕТІ: ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	217
<u>БОГАЧУК ОЛЕГ</u> , КВАНТИФІКОВАНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ САНКЦІЙ НА ФІНАНСОВИХ РИНКАХ РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ	218
<u>ВАСИЛЕНКО ЄВГЕНІЯ</u> , ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АГРОКОМПАНІЙ НА РИНКАХ ЄС В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	219
<u>ВИНОКУРОВА ДІАНА</u> , ПОТЕНЦІАЛ РИНКУ ЕЛЕКТРОПРИЛАДІВ ПОЛЬЩІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ	221

ПРОБЛЕМИ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Костюк Катерина Борисівна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

IV курс, спеціальність «Менеджмент організацій»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Степанова А.А.

PROBLEMS IN FORMING THE MOTIVATION SYSTEM OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES IN UKRAINE DURING THE WAR

The article deals with the motivation system of small business enterprises in Ukraine during the war. The work substantiated the need to increase the efficiency of labor motivation at Ukrainian enterprises, as well as proposals for the implementation of motivational measures for beauty parlours.

З початком повномасштабної війни сфера малого бізнесу України як і усі інші розпочала боротьбу за збереження позицій на ринку. Війна вплинула не тільки на обсяги продажів та витрат, а й на рівень зарплати співробітників, їхню продуктивність праці та вмотивованість.

Доходи бізнесів зменшилися у кілька разів, що спонукало роботодавців скорочувати штат або зменшувати рівень зарплати співробітників. Такі непопулярні кроки сприяють деморалізації колективу та зменшенню продуктивності праці. Серед частин українських компаній з'явилася тенденція надання працівникам послуг психолога власним коштом, проте не кожен бізнес може собі це дозволити. Ще однією перешкодою до впровадження психологічної допомоги для співробітників є не сформованість у населення розуміння важливості психологічного здоров'я.

Бізнеси мають досить великий відсоток витрат на виплати для співробітників, на прикладі салону краси, слід зауважити, що 50% витрат припадає на зарплату персоналу, середнє значення за іншими витратами складає близько 33%. Саме тому в питаннях управління салоном краси головна роль за розумною мотивацією персоналу [5].

При формуванні системи мотивації підприємства малого бізнесу слід враховувати потреби людей у фінансовому забезпеченні та потреби у реалізації, визнанні та відчутті значимості для колективу. Найвідомішою теорією мотивації є ієрархія Абрагама Маслоу, яка полягає у виокремленні п'яти груп основних потреб індивіда, серед яких фізіологічні, у гарантуванні безпеки, у спілкуванні й контактах з іншими людьми, у суспільному визнанні своєї значущості (отриманні високого соціального статусу), у самореалізації [2].

Адже, створюючи на підприємстві умови для задоволення працівниками потреб у реалізації їхніх здібностей і потенціалу, у суспільному визнанні їхніх успіхів, можна сприяти покращенню соціально-психологічного клімату, знизити плинність кадрів, тощо.

Вдоволення потреба перестає бути мотивом поведінки, але при цьому може стати імпульсом до формування потреб більш високого рівня. У цьому зв'язку керівник повинен так вибудувати систему мотивації і стимулювання, щоб людина не втрачала інтересу до роботи і максимально виявляла свої творчі здібності.

На основі теорії мотивації Абрагама Маслоу було створено піраміду потреб українських працівників малого бізнесу (рис. 1).

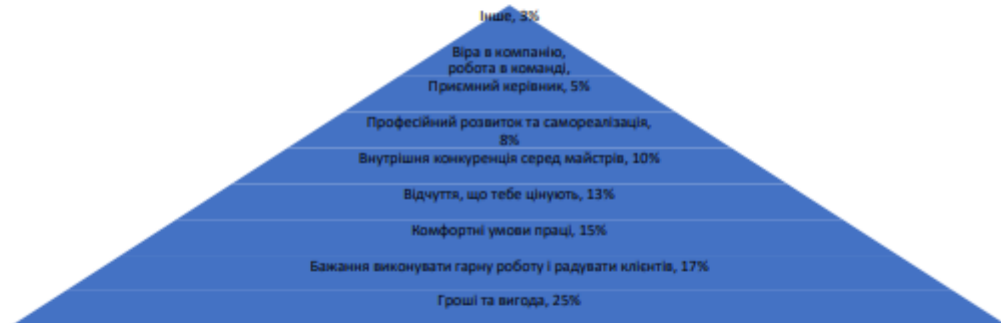


Рис. 1. Піраміда потреб працівників на основі теорії Абрагама Маслоу.

Джерело: складено автором за матеріалами [2].

Отже, виходячи з даних діаграми, можна визначити очікування потенційних співробітників від працевлаштування та ступінь значущості кожного з факторів мотивації персоналу.

Працівники сфери малого бізнесу в Україні мають занижені потреби до місця роботи через неформовану культуру проведення мотиваційних заходів на підприємствах країни. Тому відсоток матеріальних складових вищий за моральні потреби, проте максимальну продуктивність праці можна забезпечити лише шляхом впровадження якісної системи мотивації, що буде враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників. Для того, щоб розробити систему мотивації, слід обрати сферу бізнесу, врахувати специфіку роботи даного бізнесу та надання послуг, а також середньостатистичні умови праці у сфері [4].

У ситуації з українськими салонами краси, що внаслідок війни отримали великі збитки, ватро розуміти, що дана робота передбачає високий рівень фізичного та емоційного навантаження внаслідок роботи з людьми. Також у більшості випадків керівники салонів краси не мають чіткої позиції щодо аналізу тенденцій ринку, появи нових способів надання тої чи іншої послуги, але вимоги до задоволеності клієнтів залишаються незмінними. Тому переосмислення вимагає як загальна система мотивації праці, так і забезпечення інформаційної підтримки як її складовою.



Рис. 2. Категорії матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Джерело: складено автором за матеріалами [1].

Перш за все перед тим як створити систему мотивації салону краси, слід переконатись, що ви правильно сформуливали підхід до культури обслуговування. У центрі культури салону має бути місія, цінності та переконання співробітників. Для створення позитивної атмосфери та репутації, важливо, щоб усі співробітники це добре розуміли.

Створюючи систему цінностей салону, варто залучити до обговорення співробітників. Такий жест змотивує працівників на кращу роботу та задовільнить потребу у реалізації творчих ідей та визнанні значущості індивіда.

Мікроменеджмент, який є дуже поширеним на підприємствах малого бізнесу України, зумовлює падіння рівня мотивації. У команді, де контролюється кожен крок, у людей блокується критичне мислення та креатив. Навіть якщо працівник схильний до прояву ініціативи, тотальний контроль поступово зменшить його ентузіазм. Слід зауважити, що при розвитку критичного мислення та креативу необхідно врахувати рівень автономності, що залежить від рівня професійного розвитку співробітника. Наприклад, до нових працівників можна застосувати директивний стиль, тобто призначити наставника.

Система матеріальної мотивації потребує функціонального підходу та постійної модифікації методів нарахування премій. Автоматизована система для салону краси є зручним інструментом для управління персоналом, клієнтською базою та налаштування реклами [3]. Для салону краси доцільно використовувати EasyWeek, Matchr або Джаз HR є якісним програмним забезпеченням.

Працівникам важливо відчувати, що вони зростають професійно, тому навчання та наставництво є важливою складовою забезпечення зростаючої мотивації в колективі. При виборі співробітника, зосередьтесь на перевагах вашого салону та варіантах професійного вдосконалення.

Також ефективним способом мотивації є довіра та нові ролі. Наприклад, роботу з ведення соціальних мереж або відповідальним за аналіз нових модних тенденцій для всієї команди можна доручити одному з працівників салону, що виявляє бажання застосувати свої навички в іншій сфері. Це повинно мати і відповідне матеріальне забезпечення.

Для аналізу ефективності впровадженої системи мотивації доцільним є регулярне анкетування команди щодо рівня задоволення роботою. Наступним етапом у перевірки якості системи є порівняння результатів опитувань за різні періоди та подальше корегування стратегії з урахуванням зміни відповідей працівників як нових, так і тих, хто працює довгий час.

Такі опитування можна організувати в месенджерах або ж за допомогою CRM, наприклад, Nethunt. Проте слід забезпечити анонімність та незалежність опитування, тобто приховати кожну особу, що надавала відповіді від інших членів команди та проводити опитування у вихідні чи після робочого дня, щоб працівники не впливали на відповіді одне одного. Питання ж можуть бути різноманітними, але зрозумілими, не компрометуючими та логічно побудованими. Прикладом опитування є розроблена анкета, що представлена у таблиці 1.

Таблиця 1

Анкета для визначення ефективності системи мотивації праці

Питання	Оцінка від 1 до 10	Розгорнута відповідь
Чи подобається Вам ваша робота?		
Чи задоволені Ви умовами праці?		
Якби Ви планували звільнитися, то якою була б причина?		
Чи прислухасться керівництво до вашої думки?		
Чи подобається Вам атмосфера колективу?		
Чи потребує салон краси змін і яких?		

Джерело: складено автором

Отже, Україна має певні проблеми з культурою проведення мотиваційних заходів та функціонування системи мотивації праці на підприємствах малого бізнесу. Ситуація на підприємствах країни ускладнюється реаліями війни, що спричиняє постійне збільшення збитків, зменшення доходів фірм та необхідністю зменшувати штат та/або зарплату працівникам. Однак, внаслідок впровадження запропонованої системи мотивації та врахування особливостей бізнесу, можна зменшити негативний вплив воєнного стану на колектив та забезпечити зростання іміджу, популярності бізнесу та якості надання ним послуг клієнтам.

1. І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. НЛТУ – Л., 2010.
2. Психологія менеджменту. – К., 1996. Психологія. Підручник / За ред. Ю. Л. Трофімова. – К., 2000.
3. Степанова А.А., Білокриницька К.В. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ «Київенерго». Фінансові послуги. – К., 2017 р. №1. с.40-44
4. Happy Monday. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://happy monday.ua/uk-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-sprivrobityukiv>
5. Kyivstar business hub. Дослідження стану українського бізнесу під час війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi/>

ДОДАТОК Б

Підходи до поняття «мотивація персоналу»*

Автор терміну	Зміст терміну
А. Зенірова А. [13]	Мотивація є процесом впливу на людину з метою здійснення нею певних дій шляхом пробудження в неї тих чи інших мотивів
З. П. Румянцева, Е. А. Уткін [14]	Мотивація – це діяльність керівного складу компанії, що має на меті активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей
С. П. Робінс, Д. А. ДеЧенцо [15]	Мотивація – готовність індивіда докладати зусилля для досягнення цілей організації за умови, що ці зусилля зможуть забезпечити задоволення особистої потреби
О. Грідін, С. Заїка, О. Заїка [16]	Мотивація є надскладним процесом формування психологічного стану особистості, що визначає її поведінку в певних обставинах, формує відношення до явищ та процесів, активізує і спрямовує її на досягнення конкретної мети
Т. В. Євась, С. В. Ковалюк, О. В. Нестерук [17]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, що забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, яка спрямована на досягнення особистих і колективних цілей
К. І. Оксенюк [18]	Мотивація – це певні рушійні сили, які змушують людей наполегливо працювати та досягати встановлених цілей. Дані сили можуть бути зовнішнього та внутрішнього походження, змушувати працівника свідомо чи несвідомо діяти
Л. І. Заставнюк [19]	Мотивація – це якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях

*Побудовано автором на основі опрацьованих джерел [13,14,15,1,17,18,19]

ДОДАТОК В

Результати опитування персоналу ПрАТ «Київстар»

Питання	Номер анкети																														Середній бал по категоріям	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Чи можете Ви назвати колектив дружнім?	1	1	2	4	1	3	3	2	3	1	1	6	1	4	1	1	7	3	1	1	1	1	2	3	1	1	8	1	1	3	3	2,3667
Як часто Ви досягаєте згоди у колективі?	2	2	3	1	1	2	2	2	3	1	3	5	2	3	2	2	5	1	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	1	2,2333	
Чи задоволені Ви роботою та колективом в організації?	1	2	3	1	3	1	2	3	4	2	2	3	1	3	2	1	4	1	1	1	1	7	3	4	2	2	1	2	1	1	2	2,2
Як Ви оцінюєте продуктивність праці у колективі?	3	3	4	2	2	3	6	1	2	3	1	1	3	2	3	3	5	4	3	3	6	5	1	2	3	6	3	1	2	1	2,9	
Як гадаєте, чи теплі стосунки у Вашому колективі?	4	3	1	2	1	1	5	3	3	3	1	3	2	2	2	3	6	3	5	2	3	2	4	1	3	7	3	3	1	1	2,7667	
Чи легко співпрацювати у Вашому колективі?	1	4	3	3	5	2	5	1	3	4	2	2	3	3	2	3	4	2	2	3	1	3	5	2	3	4	4	3	4	2	2,9333	
Чи підтримують Вас колеги у кризових ситуаціях і чи можете підтримати їх?	3	4	2	3	3	1	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	4	2	3	1	3	2	2	2	3	5	4	1	4	5	2,63333	
Як Ви оцінюєте своє відношення до роботи (відчуваєте захоплення чи байдужість)?	2	1	2	4	1	3	4	2	3	1	1	1	1	6	1	2	8	6	7	3	1	2	4	1	3	8	1	3	1	1	2,8	
Чи вважаєте Ви цікавою виконувані функції та обов'язки?	2	2	3	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	3	2	3	1	1	1	2	3	3	2	1	3	1	3	1	1	1	1,833333333	
Чи відчуваєте Ви власну цінність та успішність у цій сфері?	1	2	3	1	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1	3	2	3	1	3	2	2	2	3	1	3	1	2	1	3	2	2	2,033333333
Середній бал по працівнику	1,4	1,9	2,2	1,9	1,9	1,7	2,2	1,5	1,9	1,9	1,9	1,8	2,2	1,6	2,2	1,6	1,9	1,6	1,6	2,2	2,2	2,1	2,5	1,6	1,6	1,6	1,4	1,9	1,3	1,7	53,8	