

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ»**

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

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

ЛАВРИЧЕНКО АННИ СЕРГІЇВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Герасименко Оксана Олександрівна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №13 від 12 травня 2022 р.

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

Київ – 2022

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

"Затверджую"

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**

«13» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування»
ЛАВРИЧЕНКО АННИ СЕРГІЇВНИ

1. Тема роботи: «Управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії»

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.10.2021, протокол №3.

2. Строк завершення роботи: 05.05.2022

3. Попередній захист роботи: 22.04.2022

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління мотивуванням персоналу в консалтинговій компанії «АНКОР Персонал Україна».

6. Мета і завдання дослідження:

мета - критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення пропозицій стосовно удосконалення системи управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії.

Завдання:

6.1. дослідити сутність та методи, аргументувати домінанти управління мотивуванням персоналу в умовах коронавірусної кризи;

6.2. охарактеризувати управлінський інструментарій мотивування персоналу;

6.3. здійснити аналіз показників діяльності та провести діагностику проблем у сфері управління персоналом консалтингової компанії «АНКОР Персонал Україна»;

6.4. провести аналіз практики та здійснити оцінювання ефективності управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії «АНКОР Персонал Україна»;

6.5. розробити антикризову модель управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії «АНКОР Персонал Україна»;

6.6. аргументувати застосування проєктного підходу для розроблення та запровадження моделі управління мотивуванням персоналу.

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	вересень 2021
2.	Затвердження теми магістерської роботи	жовтень 2021
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	жовтень 2021
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	жовтень – листопад 2021
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	листопад 2021
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	грудень 2021 – лютий 2022
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий 2022
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень-квітень 2022
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2022
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2022
11.	Подача роботи на відзив науковому керівнику	18.04.2022
12.	Передзахист роботи	22.04.2022
13.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	23.04.2022-4.05.2022
14.	Завершення написання роботи	05.05.2022
15.	Перевірка роботи на плагіат	06.05 2022
16.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2022
17.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Мотивування персоналу як компонента кадрової політики: сутність, методи, домінанти в умовах коронавірусної кризи	10
1.2. Управлінський інструментарій мотивування персоналу	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ (на прикладі «АНКОР Персонал Україна»)	22
2.1. Аналіз показників діяльності компанії та аргументація проблем у сфері менеджменту персоналу	22
2.2. Аналіз практики та оцінка ефективності управління мотивуванням персоналу	32
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УДОСКОНАЛЕННІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ	44
3.1. Розробка антикризової моделі управління мотивуванням персоналу	44
3.2. Проєктний підхід до розроблення та запровадження моделі управління мотивуванням персоналу	52
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Перехід української економіки до інноваційного типу розвитку актуалізував проблематику щодо ефективності менеджменту персоналу, спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці. В умовах ринкової турбулентності та невизначеності, до яких додалися нові виклики техніко-технологічного, санітарно-епідеміологічного, політико-економічного характеру, висококомпетентний та мотивований персонал є одним зі стратегічно важливих чинників конкурентоспроможності як окремої організації, так і економіки країни в цілому. Виходячи з наведеного, перед менеджментом організацій постає завдання підвищення ефективності управління персоналом на засадах людиноцентризму, з використанням досконалих механізмів та інструментів мотивування.

В координатах становлення багатовекторної нової економіки в системі управління мотивуванням персоналу зазнали змін методи та підходи, що призводить до необхідності імплементації вдосконалених управлінських технологій та оновлення змісту функцій управління персоналом, передусім в підсистемі мотивування працівників, яка є невід'ємною компонентою бренду роботодавця.

Формування віртуальної соціально-економічної системи, що супроводжується глобалізацією процесів у суспільстві, зумовлює трансформацію підходів до ролі людини в реалізації цілей організації. Це свідчить про розгляд персоналу крізь призму визначення цінності наявних ресурсів, пошуку оптимізаційних технологій із розкриття потенційних можливостей працівників. Така закономірність розвитку сучасних організацій посилює науковий інтерес до функціонування системи управління мотивуванням персоналу. У контексті цього питання особливе значення має виокремлення оптимізаційних викликів, які постали перед цією системою, для розроблення відповідних мотиваційних програм.

Дослідженням теоретико-методологічних засад та проблем управління мотивуванням персоналу займалися багато українських та зарубіжних науковців, серед яких: Білорус Т.В., Буденко Д.С., Герасименко О.О., Горбась І.М., Занора В.О., Заставнюк Л.І., Івона Черска, Корнілова І.М., Липовецька Т.Р., Колот А.М., Маляренко А.В., Насирова С.В., Павлова С.І., Пенюк В.О., Петюх В.М., Кравчук О.І., Сергєєва Л., Середа Г.В., Стахів О.В., Приймак М.В., Приступа М.В., Ситницький М.В., Степанова А.А., Ковальська К.В., Цимбалюк С.О. та інші.

З огляду на зазначене підкреслимо, що українськими та зарубіжними вченими зроблено суттєвий внесок у дослідження питань управління мотивуванням персоналу. Проте, нові виклики, що продукуються чинниками технологічного, санітарно-епідеміологічного, політико-економічного характеру та зумовлюють необхідність постійного оновлення та вдосконалення підходів в управлінні персоналом, запровадження антикризових програм в усіх функціональних підсистемах менеджменту персоналу й особливо – в управлінні мотивуванням працівників, зумовили вибір теми дослідження, визначили його мету, завдання, об'єкт, предмет і логіку науково-прикладного пошуку.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення пропозицій стосовно удосконалення системи управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії.

Зазначена мета обумовлює наступні **завдання**:

- дослідити сутність та методи, аргументувати домінанти управління мотивуванням персоналу в умовах коронавірусної кризи;
- охарактеризувати управлінський інструментарій мотивування персоналу;
- здійснити аналіз показників діяльності та провести діагностику проблем у сфері управління персоналом консалтингової компанії «АНКОР Персонал Україна»;
- провести аналіз практики та здійснити оцінювання ефективності управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії «АНКОР

Персонал Україна»;

- розробити антикризову модель управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії «АНКОР Персонал Україна»;
- аргументувати застосування проєктного підходу для розроблення та запровадження моделі управління мотивуванням персоналу.

Об’єктом дослідження є процеси управління мотивуванням персоналу в консалтинговій компанії «АНКОР Персонал Україна».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії.

Методологічна основа дослідження – загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, які базуються на сучасних підходах економічної науки. При вирішенні поставлених завдань використано такі методи: спостереження та узагальнення – для характеристики управлінського інструментарію мотивування персоналу; абстрактно-логічний – при дослідженні сутності, методів та домінант управління мотивуванням персоналу; аналізу та синтезу – при проведенні аналізу показників діяльності та діагностики проблем у сфері управління персоналом; анкетування – при проведенні аналізу практики та здійснення оцінювання ефективності управління мотивуванням персоналу. Для вирішення завдань практичного спрямування застосовано професійний інструментарій менеджменту: збалансована система показників BSC – при визначенні стратегічних цілей та формуванні показників оцінювання за перспективами; методи моделювання – при розробленні антикризової моделі управління мотивуванням персоналу; проєктний метод – для розроблення та запровадження моделі управління мотивуванням персоналу; графічний метод – для візуалізації викладеного матеріалу, зокрема щодо схематичного зображення головних теоретичних положень з управління мотивуванням персоналу, схеми організаційної структури компанії та при побудові антикризової моделі управління мотивуванням персоналу.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробленні антикризової моделі управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії з використанням проєктного підходу. Компонентами моделі є дистанційна форма організації праці, забезпечення працівників необхідним обладнанням для ефективної роботи, належний рівень контролю за трудовою діяльністю в дистанційних умовах, психологічна та моральна підтримка працівників, процеси адаптації нових працівників, методи мотивування та стимулювання праці. Алгоритм розроблення та впровадження моделі антикризового управління мотивуванням персоналу базується на циклічності системи мотивації та передбачає застосування таких інструментів управління мотивуванням як система внутрішніх комунікацій, психологічна та моральна підтримка, корпоративна культура, управління розвитком, гейміфікація робочих процесів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці провідних українських та іноземних науковців у сфері управління персоналом, навчально-методичні розробки: наукові статті, підручники авторів, які займалися дослідженням тематики управління персоналом в цілому та управлінням мотивування персоналу. Правове поле роботи забезпечили законодавчі акти та нормативно-правова база України з питань регулювання соціально-трудова відносин; статистична та звітна документація компанії, на матеріалах якої виконано аналітичну частину дослідження, планові документи та внутрішні організаційні регламенти, на основі опрацювання яких проведено аналіз системи управління мотивуванням персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у використанні науково-практичних рекомендацій щодо розроблення та запровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу в умовах пандемії COVID-19 в компанії «АНКОР Персонал Україна», що дозволить закріпити працівників компанії, підвищити рівень їх вмотивованості та оптимізувати бюджет на персонал.

Окремі результати роботи та можливість їх практичного використання обговорювалися й отримали схвалення на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні наукові дослідження: теорія, методологія, практика» м. Київ, 25–26 березня 2022 р. (додаток А1), XX Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2022. Цифрова трансформація економіки в умовах пандемії COVID-19» м. Київ, квітень 2022 р. (додаток А2).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 57 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 11 таблиць, 23 рисунки. Список використаних джерел включає 73 найменування і викладений на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивування персоналу як компонента кадрової політики: сутність, методи, домінанти в умовах коронавірусної кризи

Управління мотивуванням персоналу сучасної організації залежить від правильно поставлених проблем та вибору методів і засобів впливу на працівників. Саме мотивація співробітників є головною складовою успіху організації, адже це допоможе зорієнтувати працівників на досягнення цілей.

Проблемою більшості сучасних організацій є те, що вони не приділяють значної уваги системі управління мотивуванням працівників. Саме успіх та прибутковість організації напряму залежить від результату діяльності, а отже співробітники організації є основною функціонально-виконавчою силою, яка забезпечує та виконує всі процеси по створенню та/або наданню послуг клієнтам організації.

Поняття «управління персоналом» в сьогоденні є широко відомим та уживаним. Зараз в кожній сучасній організації існує відділ управління персоналом, але раніше на його місці існував відділ кадрів, який виконував лише функцію приймання, звільнення, переведення працівників та організацію підготовки до проведення підвищення кваліфікації й перекваліфікації. Відповідальність за управління персоналом ніс керівник підрозділу, в якому числився співробітник [29, с. 35]. Отже, відділ кадрів функціонально не був пов'язаний зі структурними підрозділами організації та не мав належної сфери компетентності для забезпечення ефективного функціонування персоналу.

Важливе значення для пояснення процесу управління мотивуванням є розмежування понять як «мотивація» та «мотивування», що наведено в порівняльних таблицях 1.1.1. та 1.1.2.

Таблиця 1.1.1

Поняття терміну «мотивація»*

Автор, джерело	Зміст тлумачення поняття «мотивація»
Сивицька І.Г., Синиченко А.В. [65]	Мотивація – це стимулювання людей, яке дає змогу заохочувати їх не тільки продуктивно працювати, а й поширювати сферу функціонування фірми або підприємства, де вони працюють, створювати нові види діяльності, підвищувати конкурентоспроможність продукції, яка виробляється або наданих послуг, посилювати конкурентну позицію на ринку.
Суханова А.В., Фисина О.М., Вітик К.І. [67]	Мотивація – це процес, який має в собі мотиваційні механізми, які включають матеріальну та нематеріальну мотивацію, ефективність такого процесу оцінюється за результатами діяльності підприємства.
Перевозчикова Н.О., Москова В.В. [56]	Мотивація — сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають форми її діяльності, поведінку, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення цілей організації та особистих цілей.
Роганський Р.М., Гарматій Н.М., Козак Т.Р. [62]	Мотивація – це процес спонукання себе та працівників до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей організації.

*Джерело: складено автором на основі [56; 62; 65; 67]

Таблиця 1.1.2

Поняття терміну «мотивування»*

Автор, джерело	Зміст тлумачення поняття «мотивування»
Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. [47]	Під мотивуванням розуміється вид управлінської діяльності, який передбачає формування мотивації себе та інших працівників на досягнення особистих цілей та цілей організації
Шильнікова З.М. [70]	Мотивування являє собою комплекс складових підсистем, які містять згруповані в певному порядку мотиви.
Леонтьєва Л.С. [5]	Мотивування – це функція менеджменту, яка відноситься до економіки та до психології, яка характеризує собою систему з відповідними принципами.
Макаренко С. С. [48]	Мотивування являє собою сукупність цілей, потреб та мотивів, які стимулюють індивіда прагнути досягненню цілей в усіх сферах життєдіяльності та бути активною в досягненні поставлених цілей.

*Джерело: складено автором на основі [5; 47; 48; 70]

Отже, виходячи з проведеного аналізу можемо зробити висновок, що мотивування є видом управлінської діяльності та являє собою процес, який передбачає формування мотивації співробітників (або себе) на досягнення поставлених цілей. Тобто, мотивацію слід розглядати як рушійну силу, а не

як сам процес. На рис. 1.1.1. зображено цикл управління мотивуванням персоналу та очікування результату.

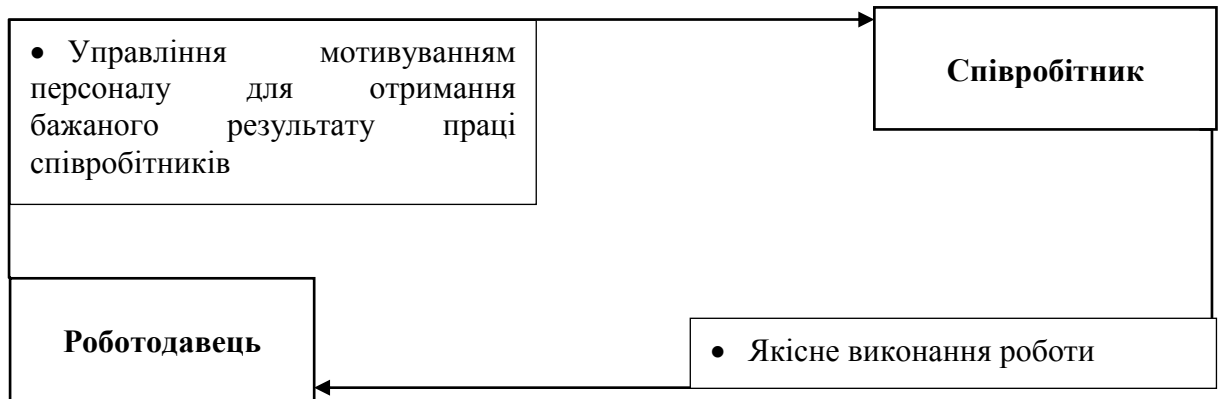


Рис. 1.1.1. Цикл управління мотивуванням персоналу та очікування результату з боку керівництва*

**Джерело: розроблено автором*

Характерною особливістю, яка об'єднує вище перелічені аспекти мотивації є те, що кінцевим результатом є очікування отримання винагороди за працю. Структура мотивування співробітників зображено схематично на рис. 1.1.2.

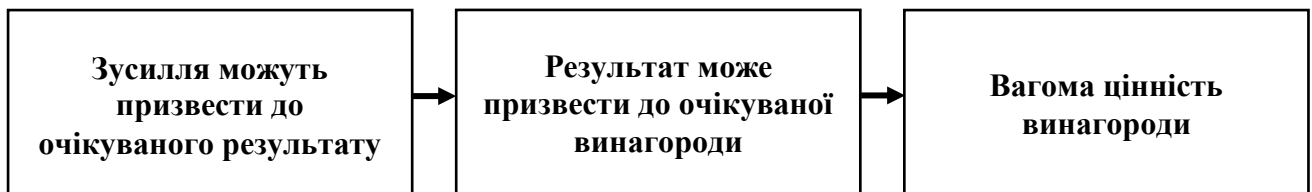


Рис. 1.1.2. Структура мотивування співробітників*

**Джерело: розроблено автором на основі [62].*

На зміни в економічній та управлінській діяльності організацій впливають деструктивні кризові явища в економіці, пов'язані з пандемією та запровадженням карантинних обмежень. Саме через всесвітню пандемію спричиненою вірусом COVID-19 більшість організацій дистанційні умови праці, а керівники, щоб зберегти прибутковість організації, вимушені були відправити своїх співробітників на роботу у віддалених умовах. Таку ж саме практику застосовували й у навчальному процесі – студенти та учні

вимушені були навчатися вдома дистанційно за допомогою засобів інтернет зв'язку. Через такі практики людство відкрило нову термінологію: дистанційна робота, дистанційна освіта, віддалена робота, робота/навчання онлайн та інші.

За даними дослідження «Дії HR в ситуації пандемії» більшість українських організацій було переведено на дистанційну роботу – близько 75% працівників, 38 % працівників продовжили роботу в звичному режимі лише через те, що їх характер роботи не дозволяв працювати дистанційно. Керівники 29 % організацій здійснили скорочення працівників або мали намір скоротити штат працівників найближчим часом, а 35% зменшили розміри оплати праці працівникам [58, с. 30].

Умови роботи в карантинних обмеженнях та впровадження дистанційної та віддаленої роботи спричинили кризову ситуацію для організації та організацій як приватного сектору так і державної власності. Через це відбуваються переосмислення основних засад в управлінні працівниками в цілому та в управлінні мотивацією працівників, а також формування гнучкої мотиваційної політики.

Головним завданням менеджменту під час дистанційної роботи є утримання співробітників в організації, саме тих, які виконують головні функції в діяльності організації. Для того, щоб діяльність організації була стабільною необхідно сконцентрувати увагу на забезпеченні захисту та гарантіях безпеки співробітників, а також їх морального та фізичного стану.

Виклики, які постали перед HR-менеджерами під час та після пандемії [55, с. 142]:

- 1) управління панікою;
- 2) утримання працівників на робочих місцях;
- 3) уникнення звільнень працюючих;
- 4) дистанційна робота та віддалене управління;
- 5) брак знань технологій;
- 6) відсутність антикризового управління;

7) нові правила техніки безпеки.

Система мотивування персоналу на дистанційній або віддаленій роботі працівників повинна базуватися на таких правилах:

1) персоніфікація системи мотивації в питаннях організації праці, що зумовлює розбудову ефективної комунікаційної інфраструктури (налагодження досконалого аудіо та відеозв'язку, електронного листування), каналів зворотного спілкування, моніторинг змін у мотиваційних профілях працівників;

2) забезпечення рівня безпеки на робочому місці та створення комфортного професійного середовища. Заходи для попередження професійного вигорання та пом'якшення його наслідків у разі настання;

3) налагодження об'єктивного оцінювання дистанційно зайнятого персоналу з можливістю віддаленого контролю;

4) створення системи винагород, що орієнтована на фінансові обмеження під час карантину з фокусуванням на компоненти винагороди працівників, котрі зберегли лояльність до організації та сприяли виходу з кризи;

5) забезпечення позитивного психологічно-емоційного стану працівників шляхом імплементації інструментів управління емоційним інтелектом;

6) розроблення антикризових мотиваційних програм, які діятимуть поки працівники будуть соціально віддаленими та працюватимуть дистанційно.

Якщо система мотивації співробітників базується виключно на дії матеріальних чинників (заробітна плата, премії) та не включає нематеріальні мотиватори, то її не можна назвати ефективною. У зв'язку з відсутністю низки нематеріальних стимулів посилюється прояв чинників демотивування. В умовах складної економічної ситуації досить важко стимулювати персонал лише матеріальними заохоченнями, тому необхідно приділити особливу увагу формуванню нематеріальної системи мотивування.

Для забезпечення ефективності функціонування організації необхідно створювати системи мотивування працівників, які базуються на матеріальних та нематеріальних стимулах. Найбільш вагомим фактором в матеріальному мотивуванні є заробітна плата, адже в сьогоденні гроші є найвпливовішим стимулом – це підтримує та мотивує співробітників до праці та підвищує їхню продуктивність. Серед таких матеріальних стимулів можна навести такі приклади: грошові винагороди за виконання певної роботи або наднормової роботи; відсоток за залучення клієнта або відсоток з продажу продукції/послуги; індивідуальні винагороди за важливість та незамінність співробітника для організації, за володіння іноземною мовою або іншими додатковими професійними навичками; надання співробітникові акцій організації або право на придбання пакета акцій зі знижкою.

В наш час є співробітники, які керуються нематеріальними стимулами або іноді матеріальних стимулів буває недостатньо. Саме використання нематеріальних стимулів є ефективним та дієвим в управлінні мотивуванням персоналу. До таких нематеріальних стимулів можна віднести: закріплення посади за окремим співробітником та гарантування зайнятості; забезпечення можливостей підвищення кваліфікації та розвитку; можливість просування по кар'єрним сходинкам; надання співробітникам можливості самостійно ухвалювати рішення пов'язані з їхньою виробничою діяльністю; забезпечувати всіх співробітників комфортними умовами праці та прислухатися до їх потреб, побажань; надавати можливість реалізації своїх бізнес-ідей та проектів, залучення в організаційну діяльність організації.

Мотивація співробітників є ефективним дієвим інструментом стабілізації не лише кадрового складу, а й загалом діяльності організації, це необхідно пам'ятати перш ніж розробляти та впроваджувати нові науково-прикладні сценарії мотивування співробітників.

1.2. Управлінський інструментарій мотивування персоналу

Співробітники організації в економічному ринковому вимірі розуміються як носії людського капіталу, за допомогою якого організація використовуючи найману працю отримує бажаний результат. Для того, аби досягти бажаного результату від використання людського капіталу співробітників необхідно використовувати дієві інструменти мотивування, за допомогою яких підвищується ефективність та якість праці працівників.

У зв'язку із переходом до нової парадигми економічних відносин спостерігається перехід від мотиваційного механізму, який заснований на засадах ідеологічного домінування, до переходу на соціально-економічні принципи, які характеризують собою підвищення життєвого рівня людини, а також оптимізацію економічного і соціального результатів діяльності [65].

Система управління мотивуванням персоналу, на сьогоднішній день, є основним засобом забезпечення ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності праці. У зв'язку із переходом організацій на більш сучасний рівень управління та функціонування виникає потреба у використанні відповідних сучасних методів управління мотивуванням персоналу.

В системі управління мотивуванням персоналу, важливою складовою в діяльності менеджера є його професійна орієнтованість на знання психологічних моментів мотивації працівників, адже це дозволяє уникнути зайвих витрат на матеріальне стимулювання співробітників.

За теорією Маслоу було сформовано групи потреб, яка має назву піраміди потреб за Маслоу. Вона складається з таких потреб:

- фізіологічні потреби – такі потреби є основними для виживання (потреба в їжі, воді, теплі, відпочину, тощо);
- потреби в безпеці та захищеності – це потреби в захищеності від фізіологічних та психологічних зовнішніх загроз середовища;

- соціальні потреби – такі потреби характеризують підтримку з боку оточуючих людей, визнання заслуг людини;
- самоствердження – визнання людини з суспільством, оточенням; повазі, самоповазі;
- самовираження – реалізація себе і використання своїх можливостей.

Згідно з теорією перші дві групи потреб (фізіологічні потреби та потреби в захищеності) є первинними потребами, тобто вимагають першочергового задоволення, а всі інші потреби є вторинними [50].

Використаємо Теорію Маслоу при визначенні потреб при мотивуванні персоналу сучасної організації. Кожен працівник прагне задовольнити свої потреби, але потреби в кожного можуть бути різні окрім фізіологічних. Якими ми б різними не були співробітники, вони все одно люди і прагнуть бути здоровими та захищеними. Захищеність може бути різною, наприклад, роботодавець захищає своїх підлеглих – забезпечує їм роботу в надійній організації, з соціальними гарантіями, пільгами, страхуванням, тощо. Щоб забезпечити соціальні потреби в організації необхідна командна робота, соціально-моральні якості людини та здорові взаємовідносини в колективі. Самоствердження грає важливу роль в колективі, необхідно проявити свої лідерські якості, завоювати авторитет у колег та керівництва. Нерідко самоствердитися можна за рахунок винагород (матеріальних та нематеріальних) та похвали. Самовираження також грає велику роль, адже кожен працівник повинен відчувати себе своїм в колективі і буди таким, який він є, не «вдягаючи маски» на роботі.

Нерідко мотивацію можна розглядати як одержання благ, така мотивація може бути матеріальною і нематеріальною. Матеріальна мотивація – це отримання матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому еквіваленті або в будь-яких матеріальних об'єктах. Таку мотивацію застосовують як для впливу на окремого працівника, так і на групи працівників.

Як приклад, така мотивація може виражатися як премія, надбавки, бонусні виплати за ненормований робочий день. Окрім грошових виплат можуть використовувати матеріальні – білети на будь-які шоу, концерти, майстер-класи, купони в книгарні, спортивні зали. У табл. 1.2.1 наведено інструментарій управління мотивуванням працівників.

Таблиця 1.2.1

Інструментарій управління мотивуванням працівників

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
– грошові винагороди: оклад, надбавки, премії за проміжні результати, премії за кінцеві результати; – туристичні путівки, білети в кіно/театр, скидки на спортивні зали; – подарункові сертифікати; – навчальні курси, майстер класи, вебінари; – пакет соціального страхування; – безкоштовне харчування; – грейдування посад.	– можливість самореалізації та самовизнання; – отримання задоволення від роботи та спілкуванні з колегами; – сприятливий клімат в колективі; – комфортні умови праці; – причетність працівника до стратегії організації; – можливість працівникові вирішувати управлінські питання; – можливість реалізації власних ідей та проєктів.

**Джерело: складено автором на основі [50].*

Нематеріальна мотивація – застосування нематеріальних, негрошових винагород (заохочень). Найбільш часто цей інструмент застосовують у площині мотивації колективу організації в цілому, оскільки він дозволяє «сформувати» належність кожного співробітника до організації та причетність до реалізації поставлених корпоративних цілей.

Прикладом такої мотивації можуть бути внутрішньо організаційні рейтинги, наприклад на внутрішньому сайті організації, подяки, грамоти.

Окремо найефективнішим методом мотивації все ж таки є матеріальна мотивація. Для більшої ефективності використовують обидва методи.

Основним принципом використання інструментів мотивування персоналу є орієнтація не на окремі потреби співробітника, які найчастіше орієнтуються на матеріальні потреби, а в цілому на потреби працівника, враховуючи всі характерні види та типи потреб.

Мотивування персоналу являє собою поєднання таких процесів, як:

- внутрішньо особистісний – це процес самостійного формування мотиву як підстави для поведінки працівника;

– процес спонукання себе та співробітників до ефективної праці задля отримання очікуваного результату [62].

В сучасній практиці управління мотивуванням персоналу досить часто застосовують такий інструмент матеріального мотивування, як грейдування посад. Це свідчить про те, що основним інструментом матеріальної винагороди слугує оплата праці співробітника.

Погоджуємося з думкою науковців, що основною ідеєю грейдів є введення фіксованого окладу співробітника, це означає, що працівнику виплачується базова частина зарплати залежно від посади [34, с. 95]. Під час формування системи оплати праці з використанням грейдової системи зазвичай використовують факторно-баловий метод. Це означає, що оцінка проводиться за певними факторами, які виражаються в балах та враховують їх питому вагу та рівень.

У вітчизняній практиці досить у формуванні системи оплати праці в грейдуванні посад враховується рівень кваліфікації, враховується досвід роботи, рівень hard skills та soft skills, самостійність в роботі. На рис. 1.2.1 відображено особливості грейдової системи оплати праці.

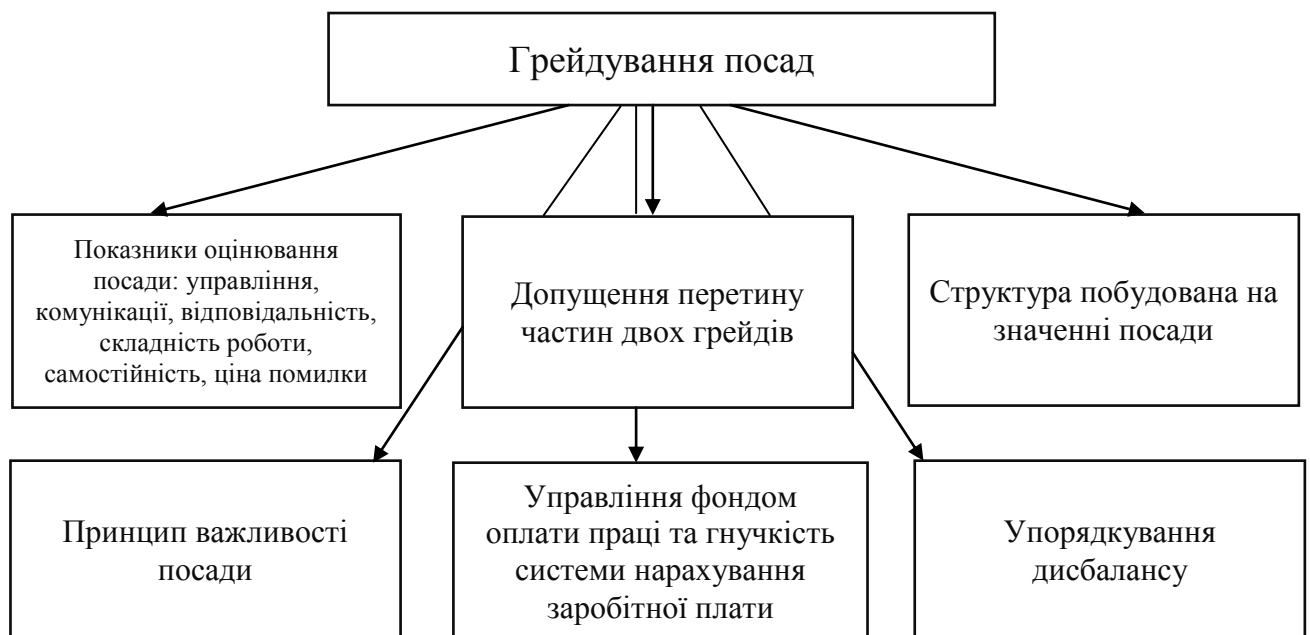


Рис. 1.2.1. Особливості грейдової системи оплати праці*

*Джерело: складено автором на основі [39].

Одним із дієвих інструментів в системі управління мотивуванням працівників є управління розвитком. Заохочення до навчання співробітників дає працівникам нові можливості та перспективи для кар'єрного зростання. В додатку А1 представлено інноваційні методи управління розвитком працівників. Особливо зараз в умовах дистанційної роботи успішно можна впровадити онлайн навчання різних напрямків для співробітників, ділові ігри, кейс-стаді тощо.

Ефективний менеджмент має бути сфокусований як на механізмах розвитку організацій в цілому, так і на вдосконаленні кадрової політики, спрямованої на формування висококомпетентного персоналу, спроможного реалізувати намічені цілі та поставлені завдання, з використанням інноваційних методів управління персоналом.

Варто наголосити на тому, що інноваційні методи управління мотивуванням персоналу наряду залежать від інноваційного розвитку організації, який здійснюється через розвиток інноваційного потенціалу, як спроможності генерувати інноваційні ідеї, запроваджувати інноваційні проєкти та здійснювати реалізацію інноваційних процесів.

Погоджуємось з тезою тих дослідників, які зазначають, що розвиток персоналу – це цілеспрямований підхід до вдосконалення якісних характеристик працівників організації для підвищення рівня трудових показників співробітників та збільшення загальної продуктивності й отримання високих результатів праці [36, с. 557].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Таким чином, нам вдалося розмежувати такі поняття, як «мотивація» та «мотивування». Отже, виходячи з теоретичних узагальнень, можемо зробити висновок, що мотивування є видом управлінської діяльності та являє собою процес, який передбачає формування мотивації співробітників (або себе) на досягнення поставлених цілей. Тобто, мотивацію слід розглядати як рушійну силу, а не як сам процес.

Аргументовано, що інноваційні методи управління персоналом – це певна низка інструментів, яка базується на індивідуальності, інтелектуальності та здатності кожного працівника. Використання тих чи інших методів та інструментів мотивування співробітників, дають змогу створити та підтримувати корпоративну культуру, яка заохочує довгострокове утримання та залучення співробітників.

Розмежували сутність матеріальних та нематеріальних інструментів управління мотивуванням персоналу та виокремили найбільш інноваційні та уживані у вітчизняних організаціях: грейдування посад, управління розвитком працівників.

Для успішного мотивування працівника необхідно правильно провести аналіз та обрати більш підходящий метод мотивації як окремого працівника, так і групи працівників. Адже при правильній мотивації забезпечуються всі організаційно-виробничі процеси і саме це дозволяє організації стати лідером на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ (на прикладі «АНКОР Персонал Україна»)

2.1. Аналіз показників діяльності компанії та аргументація проблем у сфері менеджменту персоналу

АНКОР – це міжнародна стафінгова група, яка була заснована в 1990 році. До початку воєнної агресії російської армії в Україні компанія надавала пропозиції клієнтам щодо рішень з аутсорсингу функцій і бізнес-процесів у сфері управління персоналом, рекрутменту та консалтингу в дев'яти країнах – Україні, Білорусі, Естонії, Латвії, Литві, РФ, Казахстані, Таїланді, Узбекистані, маючи більш ніж 40 офісів.

Близько 2 000 міжнародних та національних компаній, щорічно працевлаштовують за допомогою АНКОР більше 10 000 кандидатів на постійну роботу, а в частині аутсорсингу і тимчасових проєктів послуги надають близько 21 000 співробітників. В 2021 р. компанія АНКОР увійшла до Топ-30 світових лідерів за критерієм виручки від послуги професійного рекрутменту (згідно версії Staffing Industry Analysts). В тому ж році – посів 15 місце в рейтингу найбільших агентств з підбору персоналу в Європі (за даними SIA). З 2012 року АНКОР – стратегічний партнер Randstad, організатор дослідження Randstad Employer Brand Research, що проводиться в Україні.

АНКОР зміцнює лідерські позиції в кадровій індустрії на традиційних для себе ринках рекрутменту та аутсорсингу HR-функцій, а також активно розвиває напрямки аутсорсингу бізнес-процесів.

З урахуванням потреб сучасності та спираючись на очікування клієнтів у галузі рекрутменту та аутсорсингу HR-функцій компанія прагне підвищувати конкурентоспроможність бізнесу та:

- усвідомлює цінність кандидатів як значного активу компанії;
- збільшує рівень відповідальності за результат роботи;
- формує високий рівень довіри клієнтів;

- нарощує швидкість роботи;
- розвиває спектр використовуваних інструментів та технологічність процесів.

АНКОР трансформує функцію ІТ на ключовий драйвер бізнесу і стає digital-компанією на кадровому ринку, беручи до уваги агресивний розвиток інформаційних технологій та їх проникнення у бізнес та приватне життя, а саме:

- радикальну технологічну трансформацію бізнес-процесів;
- зростання швидкості та формату взаємодії між людьми;
- зростаючий інтерес високотехнологічних компаній до ринку праці;
- зміну ролі кадрових провайдерів у взаємодії між роботодавцем та шукачем;
- доступність інформації про кандидатів у відкритих джерелах на тлі тиску регуляторів у питаннях захисту персональних даних.

АНКОР розвиває бізнес на ринках Південно-Східної Азії, СНД та Балтії у відповідь на зростання економіки та інвестиційної привабливості цих регіонів. Водночас на традиційних територіях присутності компанія має на меті збільшити обсяг бізнесу з локальними компаніями, в т.ч. державними.

Враховуючи потребу своїх клієнтів передати непрофільні функції на аутсорсинг, щоб зосередитись на своїх кореневих компетенціях, активно розвиває напрямок аутсорсингу бізнес-процесів. При виборі пріоритетів системно аналізує фактори, що визначають бізнес-перспективи та рівень ризиків.

Компанія ставить за мету забезпечити довгострокову стійкість бізнесу та досягти рівня виручки в 500 млн доларів до 2025 року за рахунок щорічного зростання виручки не менше, ніж на 15 %, що випереджає темпи зростання власних операційних витрат та підвищення продуктивності кожного працівника.

АНКОР визнає внесок своїх співробітників у досягнення цілей компанії та надає їм можливості для розвитку та самореалізації, прагне бути привабливим роботодавцем та підвищує залученість.

Виконуючи місію компанії співробітники:

- спираються на лідерство, професіоналізм та відповідальність;
- прагнуть мислити швидко і широко, діяти рішуче, досягати вибухового результату;
- розвивають інноваційність та компетентності компанії;
- формують культуру взаємної поваги, довіри та співпраці.

На рис. 2.1.1. зображено організаційну структуру компанії АНКОР Персонал Україна.

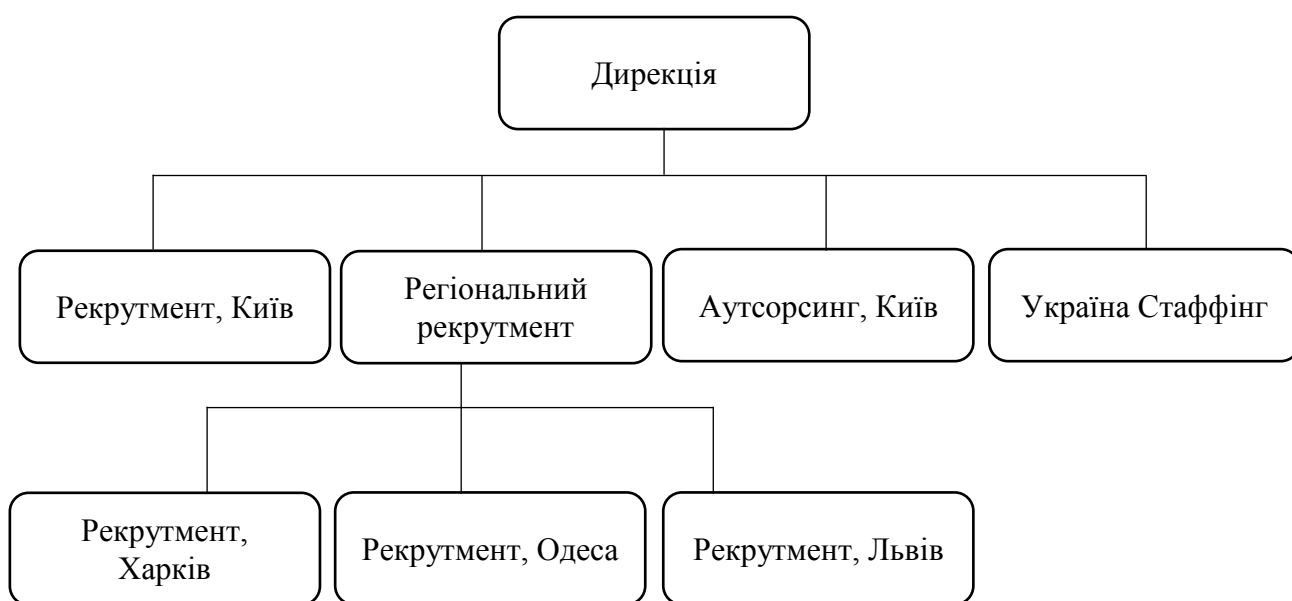


Рис. 2.1.1. Організаційна структура компанії «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором з використанням [52].

Мотивування персоналу багато в чому залежить від матеріальних винагород. Тому оплата праці повинна базуватися на основі науково-прикладних засад грейдування та управління результативністю. Ідея грейдової системи зводиться до введення фіксованого посадового окладу працівника – базової частини заробітної плати, яка залежить від певної посади [34, с. 94].

Провівши аналіз організаційної структури компанії АНКОР Персонал Україна можна зробити висновки, що застосування грейдової системи саме в такій структурі є доцільним. В табл. 2.1.1 наведено принципову схему грейдування посад в «АНКОР Персонал Україна».

Таблиця 2.1.1

Грейдування посад в «АНКОР Персонал Україна»*

Відділ	Грейд посад		
Дирекція	Директор		
	Заступник директора		
	Керівник відділу сервісного обслуговування		
Рекрутмент			
Рекрутмент, Київ	Операційний менеджер, Київ		
	Асистент відділу рекрутменту		
Рекрутмент, Київ, Industry	Операційний менеджер, Київ		
	Аналітик		
	Молодший консультант		
	Консультант		
	Старший консультант		
Рекрутмент, FMCG	Керівник групи консультантів 1 категорії		
	Молодший консультант		
Рекрутмент, InHouse	Операційний менеджер, Київ		
	Керівник групи 1		
	Старший аналітик		
	Молодший консультант		
	Консультант		
Рекрутмент, HiTech	Операційний менеджер, Київ		
	Старший аналітик		
	Консультант		
Рекрутмент, RPO	Операційний менеджер, Київ		
	Спеціаліст з підбору персоналу		
Рекрутмент, Pharma	Операційний менеджер, Київ		
	Керівник групи консультантів 1 категорії		
	Старший аналітик		
	Молодший консультант		
Регіональний рекрутмент	Керівник відділу регіонального рекрутингу		
	Львів	Харків	Одеса
	Керівник відділу регіонального рекрутингу	Керівник відділу регіонального рекрутингу	Керівник відділу регіонального рекрутингу
		Старший аналітик	Консультант
		Старший консультант	Керівник групи консультантів 1 категорії
		Старший консультант	
		Старший консультант	

Продовження Таблиці 2.1.1

Аутсорсинг	
Аутсорсинг, Київ	Заступник директора
	Головний спеціаліст проекту
Аутсорсинг, Київ/ Відділ з обслуговування клієнтів	Начальник відділу з обслуговування клієнтів
	Керівник відділу по роботі з клієнтами
	Фахівець по роботі з клієнтами
	Провідний фахівець по роботі з клієнтами
	Асистент відділу по роботі з клієнтами
	Молодший фахівець з управління проектами
	Головний експерт з питань кадрового супроводу клієнтів
	Team Leader (Керівник групи фахівців по роботі з клієнтами)
	Молодший спеціаліст з обслуговування клієнтів
	Молодший спеціаліст по роботі з клієнтами
	Спеціаліст із закупок
	Ведучий спеціаліст по роботі з клієнтами
	Головний спеціаліст проекту
	Координатор
Аутсорсинг, Київ/ Відділ надання персоналу	Заступник директора
Аутсорсинг, Київ/ Відділ продажу	Начальник відділу продажу
	Операційний спеціаліст з підтримки бізнесу
	Головний спеціаліст проекту
	Спеціаліст з питань бізнес-аналітики
	Менеджер проектів з аутсорсингу
	Менеджер з розвитку бізнесу
Україна Стаффінг	
Україна Стаффінг	Начальник відділу проектного підбору
	Senior consultant
	Спеціаліст з підбору персоналу
	Спеціаліст з пошуку та підбору персоналу
	Молодший консультант

**Джерело: складено автором з використанням [52]*

Створимо збалансовану систему показників BSC, яка буде дещо модифікована. Замість 4 класичних перспектив було виокремлено 5 альтернативних напрямків оцінювання з урахуванням специфіки досліджуваної страффінгової компанії: маркетинг, клієнти, навчання персоналу, фінанси та рекрутмент (як окремий напрям для більш детального оцінювання).

Таблиця 2.1.2

Модифікована збалансована система показників АНКОР*

Перспектива	Стратегічна ціль	Показник	Цільове значення
Фінанси	Максимізація рентабельності	Return on investment (ROI)Return on equity (ROE)	90-100%
	Зменшити витрати на підбір персоналу	Витрати на підбір (як відсоток від витрат на персонал) (Витрати на підбір ÷ Загальні витрати на персонал)×100%	Зменшити витрати на 30%
	Зменшити витрати на заміщення вакансії	Середні витрати на заміщення однієї вакансії, грн. (Витрати на підбір ÷ Загальну кількість закритих вакансій)	Зменшити витрати на 15%
	Зменшити вартість заміщення вакансії	Загальна сума витрат на новоприйнятих співробітників за звітний період ÷ Чисельність прийнятих на роботу за звітний період, осіб	Зменшити витрати на 25%
	Зростання частки ринку	Частка ринку Індекс Херфіндаля-Хіршмана Індекс Ролзенблюта	Збільшити на 3%
Клієнти	Збільшення виручки з кожного клієнта	Виручка/к-сть клієнтів	Збільшення на 20 %
	Підвищення рівня задоволеності потреб клієнтів	Час найму на певну вакансію	Зменшити на 30 % у порівнянні до 2021 року
	Утримання існуючих клієнтів	Кількість повторних замовлень послуг	85%
	Підписання контрактів з новими замовниками	Кількість нових клієнтів	Збільшення кількості клієнтів на 60%

Продовження таблиці 2.1.2

Маркетинг	Збільшити витрати на рекламу	Вартість каналів джерел найму	Збільшити вартість на 10%
	Залучити висококваліфікованих маркетологів	Питома вага витрат на маркетинговий персонал, %	Збільшити на 15%
	Збільшити конверсію онлайн замовлень на сайті компанії	Конверсія C1 - % переходу від кошика до підтвердження онлайн замовлення	Збільшити на 30%
	Збільшити впізнаваність бренду компанії	Легкість запам'ятовування (brand recall) як здатність споживача згадати торгову марку компанії на момент виникнення відповідної потреби	Покращити brand recall у 1.5 рази
Рекрутинг	Зменшити навантаження на рекрутерів	Кількість відкритих вакансій на одного фахівця з підбору персоналу, (Кількість відкритих вакансій ÷ Чисельність спеціалістів з підбору кадрів)	Зменшити на 2 вакансії
	Індекс замін	(Чисельність працівників, які прийняті на існуючі вакансії за звітний період ÷ Чисельність прийнятих на роботу співробітників за звітний період) × 100 %	Зменшити на 40%
	Індекс залучення	(Чисельність прийнятих співробітників за звітний період ÷ Середньооблікова чисельність працівників за звітний період) × 100 %	Збільшити на 20%
	Агресивна політика зовнішнього рекрутингу	Відсоток вакансій, закритих зовнішніми кандидатами ((Кількість вакансій, що закриті зовнішніми кандидатами ÷ Загальна кількість закритих вакансій) × 100%)	Збільшити на 15%

Продовження таблиці 2.1.2

Навчання персоналу та інновації	Підвищення кваліфікації працівників	Частка працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації, %	40%
	Збереження ключових фахівців	Рівень плинності персоналу	6%
	Безпека та охорона праці	Частка працюючих, що дотримуються правил охорони праці, % Частка фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці, %	100%
	Підвищення мотивації персоналу	Чисельність мотивованих працівників	Зростання на 40%

**Джерело: складено автором*

Візуалізація стратегічної карти – взаємозв'язків між елементами BSC – дозволяє визначити причинно-наслідкову залежність між досягненням очікуваних показників щодо стану фінансової, клієнтської та рекрутингової складових; результатів, що отримані внаслідок ефективної маркетингової стратегії та організації розвитку персоналу. Стратегічна карта у формі ілюстративної моделі управління діяльністю стаффінгової компанії потребує розробки набору відповідних показників, реалізація та досягнення яких забезпечить компанії очікуваний ефект з метою забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді. Причинно-наслідкові зв'язки між основними стратегічними цілями кожної перспективи АНКОР можна подати у вигляді схеми (рис. 2.1.2).

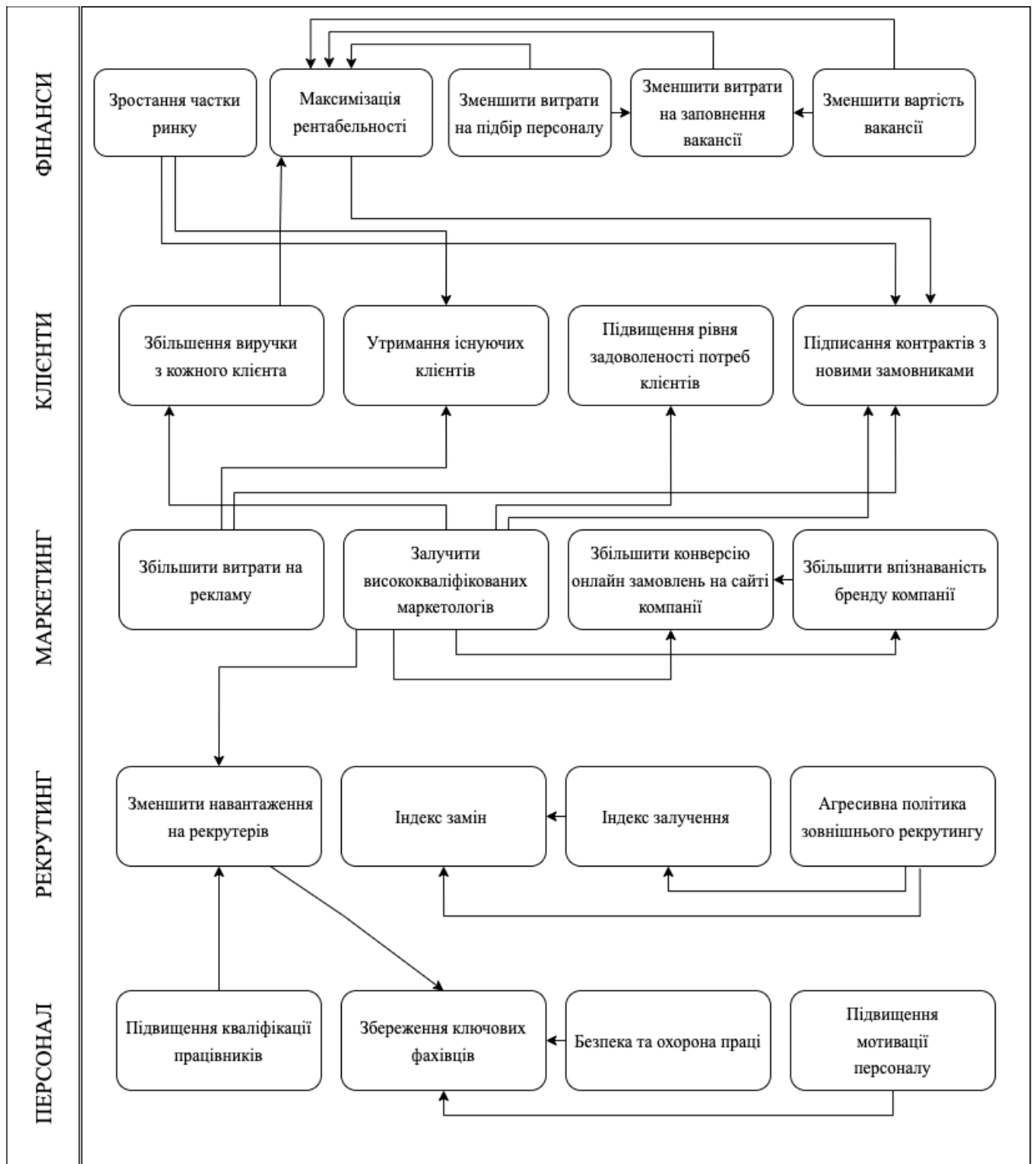


Рис. 2.1.2. Карта стратегій для консалтингової компанії АНКОР Персонал Україна*

*Джерело: складено автором

Взаємозв'язки між перспективами модифікованої збалансованої системи показників можна представити схематично (рис. 2.1.3).

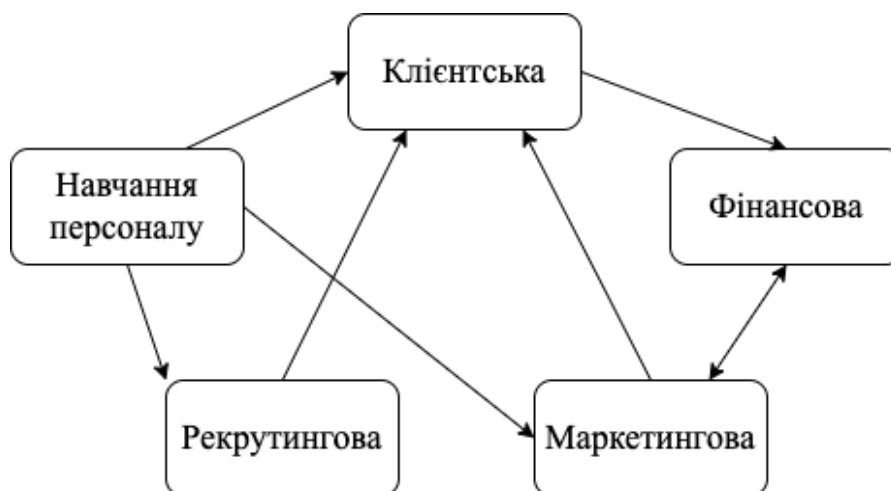


Рис. 2.1.3. Взаємозв'язок складових модифікованої системи збалансованих показників*

**Джерело: складено автором*

При розробленні загальної стратегії компанії на основі модифікованої збалансованої системи показників особлива увага ми приділяється фінансовій стратегії, яка базується на індикаторах фінансової компоненти, оскільки, вона має найбільше значення для функціонування та розвитку компанії, тому що обсяг фінансових ресурсів слугує головним обмеженням стосовно масштабу і напрямів діяльності компанії. Підкреслимо, що більшість запропонованих показників не обмежені нормативними значеннями, тому вважаємо за доцільне застосовувати по відношенню до них метод експертних або рейтингових оцінок, який дозволить зменшити обсяг і покращити сприйняття інформації, що необхідна для прийняття управлінських рішень у межах стратегічного управління компанією.

2.2. Аналіз практики та оцінка ефективності управління мотивуванням персоналу

Успіх діяльності компанії наряду залежить від кадрового складу працівників компанії, а результат праці співробітників залежить від їхнього рівня вмотивованості – один фактор впливає на інший.

Одним із завдань дослідження було визначити рівень вмотивованості працівників компанії «АНКОР Персонал Україна». Для досягнення поставленого завдання нами використано метод анкетування та аналізу інформації. Для визначення рівня вмотивованості працівників в компанії було розроблено анкетну форму, яку представлено в Додатку Б. В анкетуванні брали участь співробітники «АНКОР Персонал Україна» київського офісу. Загальна чисельність опитуваних склала 30 працівників з різних відділів, з них більшу частину становлять працівники відділу аутсорсингу – 40 % (12 осіб), відділ рекрутменту – 26,7 % (8 осіб), HR-відділ складає 10 % (3 особи), IT-відділ – 6,7 % (2 особи), відділ стаффіngu – 6,7 % (2 особи), адміністративний відділ – 3,3 % (1 особа), маркетинговий відділ – 3,3 % (1 особа), відділ прибирання – 3,3% (1 особа) (рис. 2.2.1).

За даними, представленими на рис. 2.2.2, можемо спостерігати, що переважну більшість працівників становлять жінки – 76,7 % (23 особи), чоловіки становлять 23,3 % (7 осіб).

Зазначте, в якому відділі працюєте:
30 ответов

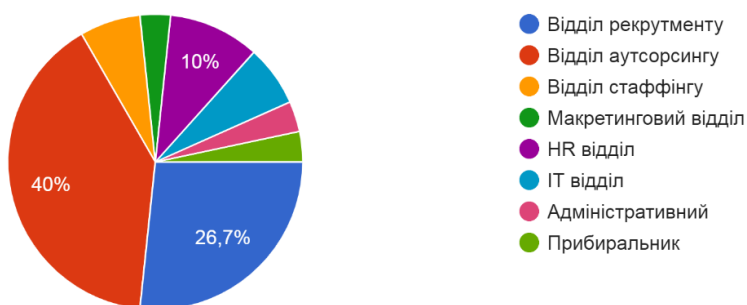


Рис. 2.2.1. Працівники «АНКОР Персонал Україна» у відсотковому значенні по відділах*

*Джерело: складено автором

Ваша стаття:
30 ответов

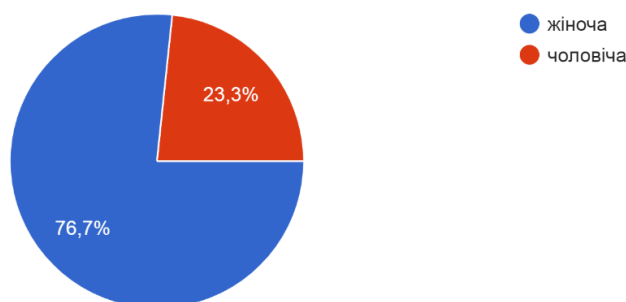


Рис. 2.2.2. Гендерний склад працівників «АНКОР Персонал Україна»*

**Джерело: складено автором*

За результатами аналізу даних опитування встановлено таку вікову категоризацію працюючих: 50 % (15 осіб) – працівники до 24 років; 40 % (12 осіб) – становлять працівники вікової категорії від 25 до 35 років; 6,7 % (2 особи) – працівники від 36 до 45 років; 3,3 % (1 особа) – працівник, який старше 60 років (рис. 2.2.3).

За діаграмою, наведеною на рис. 2.2.4 видно, що 66,7 % (20 осіб) становлять працівники, які мають досвід роботи в компанії «АНКОР Персонал Україна» 1-3 роки – це переважно студенти останніх курсів або особи, які закінчили навчання декілька років тому. 20 % (6 осіб) опитуваних вказали, що мають досвід роботи в цій компанії 4-6 років. Співробітники, які працюють 7-9 років становить 3,3 % (1 особа); стаж роботи 10-15 років вказали також 3,3 % (1 особа). Серед опитуваних виявилися й такі, що мають малий досвід роботи в «АНКОР Персонал Україна» – 5 місяців (3,3 % (1 особа) та 2 місяці 3,3 % (1 особа).

Отже, в кадровому складі компанії переважає відсоток молодих працівників віком до 24 років – це студенти та випускники останніх курсів або випускники минулих років.

Вікова категорія:
30 ответов

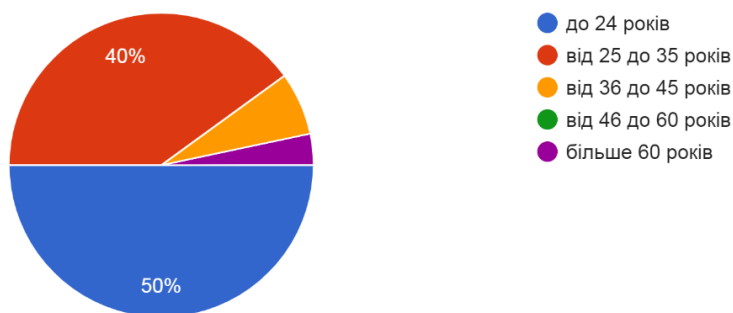


Рис. 2.2.3. Віковий склад працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

Стаж роботи в компанії "АНКОР Персонал Україна"
30 ответов

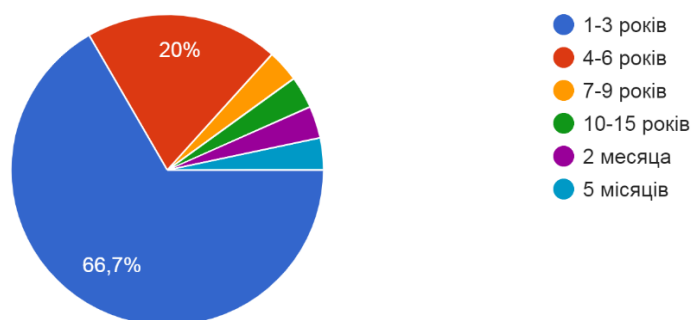


Рис. 2.2.4. Стаж роботи в компанії «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

За результатами запитання «Чи відповідає робота в «АНКОР Персонал Україна» Вашим очікуванням отримали такі результати: 60 % (18 осіб) опитуваних відповіли «Так, мої очікування справдилися»; 26,6 % (8 осіб) опитуваних зазначили, що їм «Важко відповісти»; 13,3 % (4 особи) вказали, що «ні, мої очікування не справдилися» (рис. 2.2.5).

Чи відповідає робота в "АНКОР Персонал Україна" Вашим очікуванням?
30 ответов

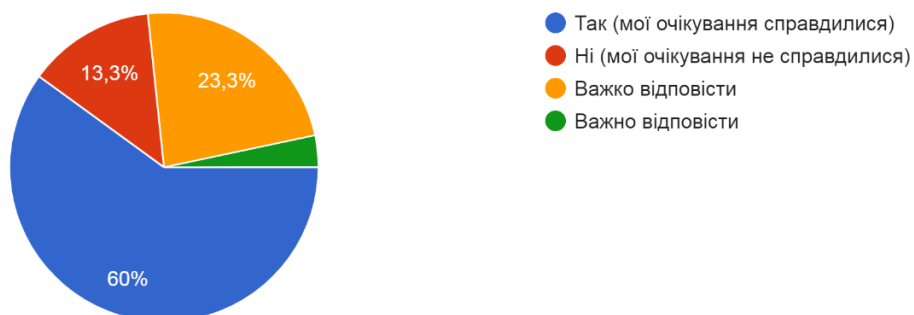


Рис. 2.2.5. Працівники «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

На задане запитання про демотиваційні практики, які присутні в компанії переважна більшість працівників (36,7 % – 11 осіб) зазначила, що в компанії існує «Відсутність умов для професійного (кар'єрного) зростання» (рис. 2.2.6). Серед інших демотиваційних практик, які присутні в компанії є такі: розмір заробітної плати не відповідає обсягу робіт – 33,3 % (10 осіб); обсяг роботи занадто великий – 33,3 % (10 осіб); відсутність умов розвитку та підвищення освіти – 33,3 % (10 осіб). Інші зауважили, що: одноманітна та монотонна робота – 30 % (9 осіб); перенапруженість та втома на робочому місці – 30 % (9 осіб); відсутність взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі – 10 % (3 особи); тяжкі умови праці – 6,7 % (2 особи); офіс компанії знаходиться занадто далеко від місця проживання працівника – 6,7 % (2 особи).

Деякі вказали, що існує: неповажне та грубе ставлення з боку колег – 3,3 % (1 особа); незадоволеність соціальною політикою компанії – 3,3 % (1 особа); 3,3 % (1 особа) зазначили негативний вплив дистанційної роботи на мотивацію та продуктивність праці.

Із зазначених нижче елементів виберіть ті, які відповідають демотиваційним практикам управління персоналом в компанії:
30 ответов

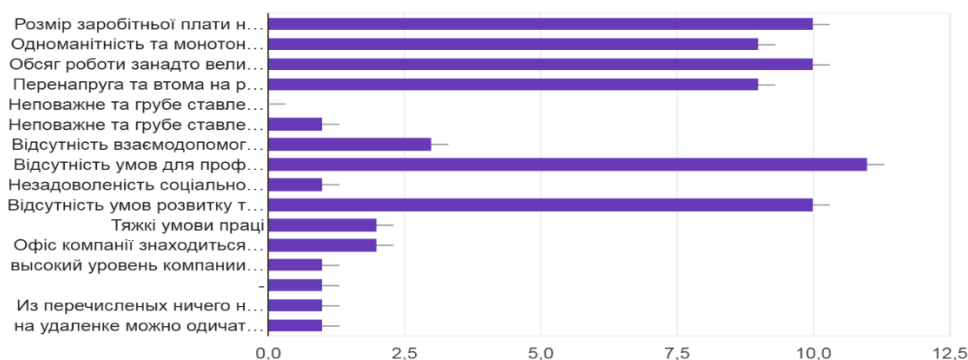


Рис. 2.2.6. Результати опитування про наявність демотиваційних практик в АНКОР Персонал Україна*

*Джерело: складено автором

На задане запитання: «Як би Ви оцінили психологічний клімат у Вашому колективі?»: 56,7 % (17 осіб) зазначили, що мають дружні стосунки в колективі, можуть розраховувати на допомогу зі сторони колеги та керівництва; 30 % (9 осіб) зауважили, що робота в колективі злагоджена, але позаробочі стосунки холодні; 16,7 % (5 осіб) зазначили, що стосунки в колективі дружні, але керівник вносить напругу; 10 % (3 особи) вказали, що колектив розбитий на групи, які конкурують між собою, це проявляється і між відділами компанії; 3,3 % (1 особа) вказала про наявність конфліктів між працівниками, що значно знижує ефективність роботи. Жоден з працівників не зазначив про неповажне та грубе ставлення з боку керівництва (рис. 2.2.7).

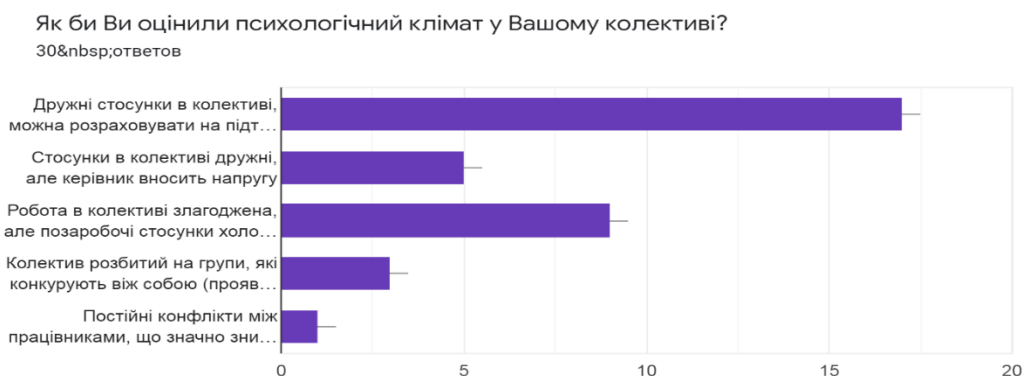


Рис. 2.2.7. Психологічний клімат в «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

Визначено такі матеріальні стимули, які впливають на мотивування працівників (рис. 2.2.8): 86,7 % (26 осіб) вказали, що їх мотивують грошові винагороди у вигляді заробітної плати, надбавок, премій; 83,3 % (25 осіб) наголосили на важливості страхування життя працівників; 46,7 % (14 осіб) зауважили на важливості подарункових сертифікатів; 46,7 % (14 осіб) вказали, що їх мотивують навчальні курси, майстер класи та вебінари; 30 % (9 осіб) обрали туристичні путівки, білети в кінотеатр та театр, знижки на абонементи в спортивні зали; 3,3 % (1 особа) запропонувала свій варіант та зазначила, що її матеріальне мотивування це атмосфера в компанії та відношення керівника. Але такий інструмент мотивування належить до нематеріального мотивування працівників.

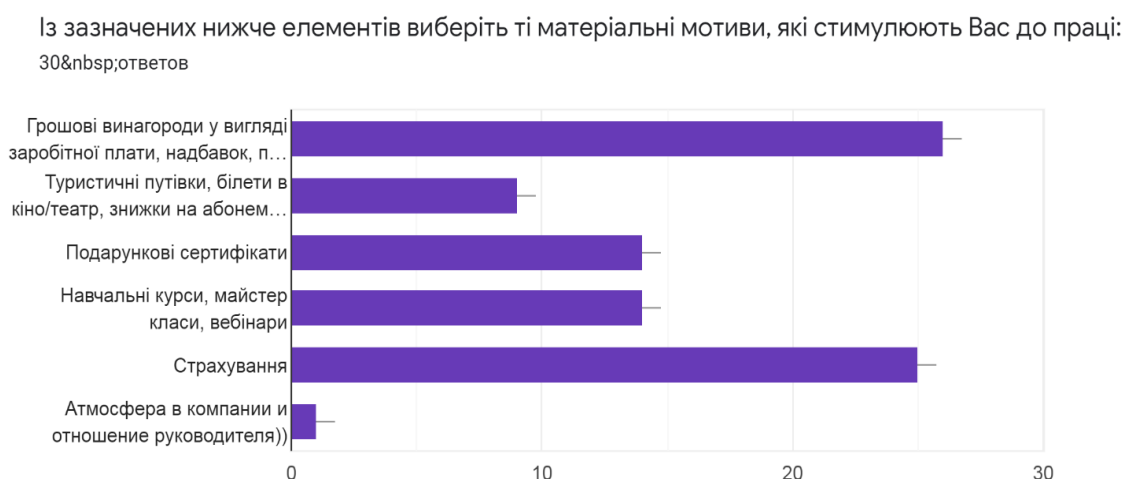


Рис. 2.2.8. Матеріальні мотиви працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

Серед нематеріальних стимулів працівники обрали (рис. 2.2.9): комфортні умови праці – 80 % (24 особи); можливість самореалізації та самовизнання – 76,7 % (23 особи); сприятливий клімат в колективі – 73,7 % (22 особи); можливість реалізації власних ідей та проектів – 56,7 % (17 осіб); отримання задоволення від роботи та спілкування з колегами – 43,3 % (13 осіб); можливість працівникові вирішувати управлінські питання – 33,3 % (10 осіб); причетність працівника до стратегії компанії – 23,3 % (7 осіб).

Із зазначених нижче елементів виберіть ті нематеріальні мотиви, які стимулюють Вас до праці:
30 ответов

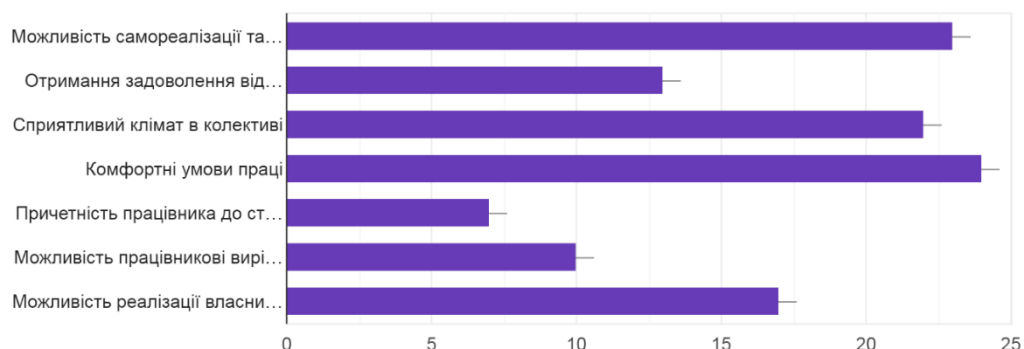


Рис. 2.2.9. Нематеріальні мотиви працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: розроблено автором

Серед переваг та можливостей, які присутні в компанії та відомі співробітникам, зазначили: навчання (корпоративна платформа, курси іноземної мови, доступ до електронної бібліотеки) – 90 % (27 осіб); сеанси з корпоративним психологом – 70 % (21 особа); можливість для кар'єрного зростання – 53,3 % (16 осіб); знижки та купони на абонементи до спортивної зали – 36,7% (11 осіб); можливість участі в міжнародних проектах – 13,3 % (4 особи); подорожі за кордон – 3,3 % (1 особа); компанія забезпечує житлом – 3,3 % (1 особа) (рис. 2.2.10).

Про які переваги та можливості для співробітників в компанії Вам відомо:
30 ответов

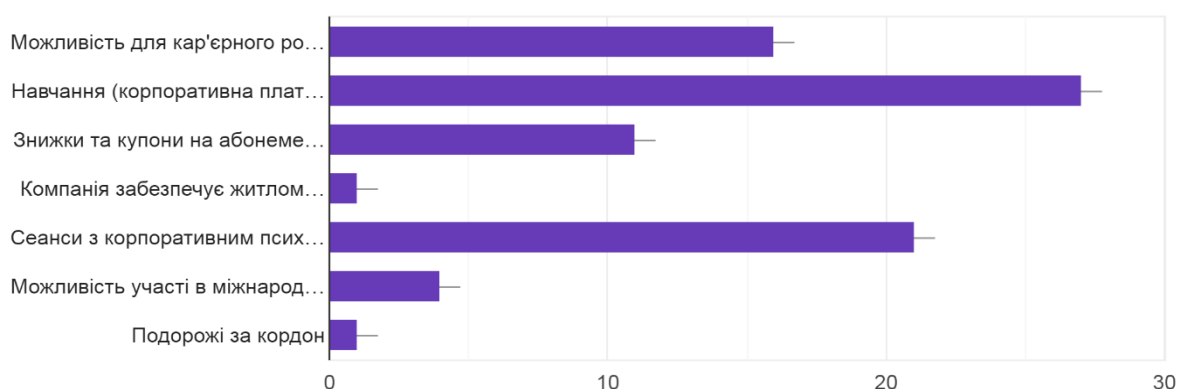


Рис. 2.2.10. Переваги та можливості, про які відомо працівникам «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

Серед зазначених критеріїв працівники обрали ті, які їм найбільше імпонують в компанії: 66,7 % (20 осіб) зазначили, що їм імпонує стабільність компанії на ринку та фінансова спроможність компанії; 40 % (12 осіб) зазначили на корпоративній культурі (цінностях та місії); 26,7 % (8 осіб) – привабливість товарів та послуг, які пропонує компанія; 13,3 % (4 особи) – соціальна відповідальність компанії (рис. 2.2.11).

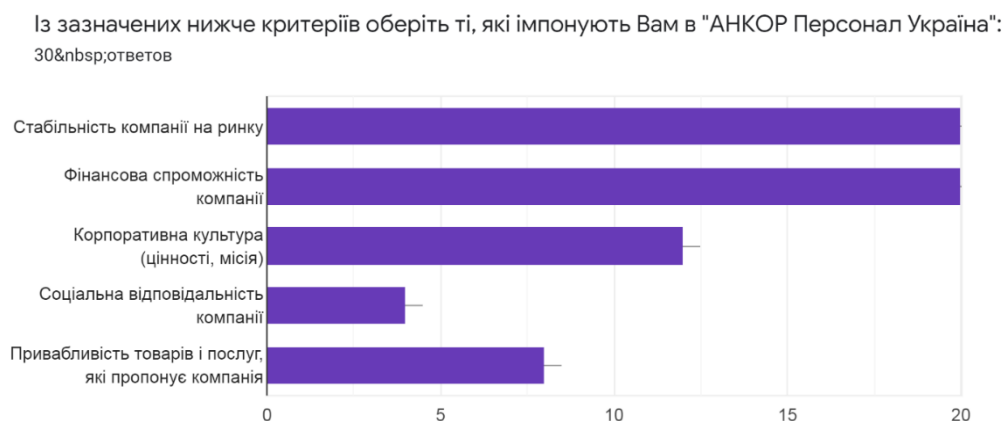


Рис. 2.2.11. Критерії, які імпонують працівникам в компанії «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

66,7 % працівників зауважили, що їх мотивує такий стиль керівництва: Сильна енергійна людина з хорошим самоконтролем, трудоголік, любить свою справу – 66,7 %; частіше використовує лояльний стиль роботи з низьким контролем – 33,3 % (рис. 2.2.12).



Рис. 2.2.12. Стиль керівника, який мотивує працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: розроблено автором

На запитання «Як ставитесь до публічної похвали» працівники відповісти (рис. 2.2.15):

Як ставитесь до публічної похвали за Ваші успіхи в присутності співробітників?
31 ответ

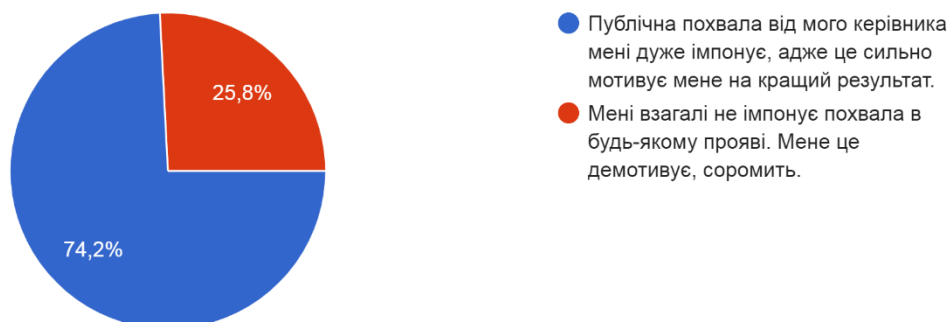


Рис. 2.2.15. Вплив публічної похвали на мотивування працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: розроблено автором

В ситуації, коли працівник підвищує голос на нього через помилку в роботі при колегах, більша частина працівників (58,1 %) вважають, що це добре, що зацентували на цьому увагу, але їм не приємно, що це було привселюдно (рис. 2.2.16).

Якщо керівник в присутності співробітників підвищив голос на Вас через помилку в роботі:
31 ответ



Рис. 2.2.16. Якщо керівник підвищив голос в присутності інших працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

32,2 % працівників вважають, що їхню працю недооцінюють, а ще 32,2 % працівникам важко відповісти на це запитання; 19,4% вважають, що отримують меншу зарплату, ніж в інших компаніях за даною посадою, але це їх влаштовує; 16,1 % вважають, що отримують більшу зарплату, ніж в іншій компанії за даною посадою (рис. 2.2.17).

Чи Ви задоволені заробітною платою, яку пропонує "АНКОР Персонал Україна"?

31 ответ



Рис. 2.2.17. Рівень задоволеності заробітною платою працівників «АНКОР Персонал Україна»*

*Джерело: складено автором

Пропозиції від співробітників «АНКОР Персонал Україна» для покращення рівня вмотивованості:

- переглянути та підвищити заробітну плату;
- запровадити тимблдинги;
- переглянути цінність працівника в компанії;
- збільшити втручання керівництва в зворотній зв'язок від колективу;
- можливість мати корпоративний абонемент до спортивної зали;
- зменшення обсягу роботи або збільшення робочих місць;
- оплата за виконання додаткових проектів;
- збільшити увагу стосовно потреб персоналу;
- додати корпоративних заходів для згуртування колективу з різних

відділів (можливо відпочинок на природі або спільна поїздка в межах України);

- не боятись йти в ногу з часом і прислухуватись до ідей співробітників;
- чітко розподіляти обов'язки між відділами;
- збільшити корпоративні заходи;
- надати можливість працівникам дня навчання та кар'єрного росту
- цінність працівника та приємні винагороди:

ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ:

Провівши аналіз організаційної структури компанії АНКОР Персонал Україна можна зробити висновки, що в компанії присутній такий інструмент мотивування персоналу як грейдування посад за напрямками: аутсорсинг (у т.ч. регіональний), рекрутмент (у т.ч. регіональний), стаффінг.

Схематичний формат стратегічної карти – взаємозв'язків між елементами BSC – дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між досягненням бажаних показників стану фінансової клієнтської та рекрутингової складових, а також результатів, що отримані внаслідок ефективної маркетингової стратегії та організації розвитку персоналу.

За допомогою розроблених нами анкет проведено опитування працівників консалтингової компанії. В кадровому складі компанії переважає відсоток молодих працівників віком до 24 років – це студенти та випускники останніх курсів або випускники минулих років.

За результатами обробки анкет встановлено, що для переважної частини співробітників домінантами в системі управління мотивуванням є матеріальні мотиви – це грошові винагороди, бонуси для працівників у вигляді подарунків та сертифікатів. Але є частина тих, хто не піддається впливу матеріальних чинників, їм більше імпонує комфортні умови праці, повага як до цінного фахівця, можливість для самореалізації, розвитку та кар'єрного зростання.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В УДОСКОНАЛЕННІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Розробка антикризової моделі управління мотивуванням персоналу

Світова пандемія, спричинена COVID-19 поставила складні випробування перед країнами та призвела до повномасштабної економічної кризи. Адже через карантинні обмеження компанії не мали змоги працювати на повну та підтримувати економіку країни. В Україні через карантинні обмеження більшість компаній зазнали страшних збитків та змушені були скорочувати свій штат працівників, знижувати їх заробітну плату, в своїх бізнес-процесах змушені використовувати більш дешеві ресурси, що негативно позначалося на якості продукції, тим самим зменшувало кількість клієнтів, а отже зменшувались прибутки. Не варто забувати про людський фактор, який постраждав у цій ситуації найбільше, адже більшість працівників було звільнено, відправлено у відпустки без збереження заробітної плати, а тим, кому пощастило зберегти свої робочі місця, зазнали зменшення розміру заробітної плати, вже не кажучи про преміювання та заохочення. За таких умов, коли твою працю недооцінюють та перетворюють в майже безкоштовну робочу силу, знижується рівень вмотивованості співробітників, що спричиняє зниження рівня ефективності праці.

Для того, аби спонукати співробітників працювати якісно, вивчити потреби персоналу провести грейдування посад буде недостатньо. Необхідно розробити механізми мотивації (систему мотивації), яка буде викликати у співробітників бажання працювати ефективно, тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність компанії. Саме тому пропонуємо вдосконалити систему управління мотивуванням персоналу з мінімальними витратами та максимальним результатом.

За результатами проведеного аналізу нами було розроблено модель антикризового управління персоналом, яка включає в себе систему управління мотивуванням персоналу, яку зображено на рис. 3.1.1.



Рис. 3.1.1. Складові моделі антикризового управління персоналом

**Джерело: розроблено автором*

Антикризова модель управління мотивуванням персоналу повинна відповідати таким вимогам, як гнучкість та динамічність. Адже в умовах кризових явищ компанія повинна швидко реагувати на проблему та вчасно перелаштовуватися і пристосовуватися до нових умов та реалій сьогодення.

На циклічності системи мотивування персоналу наголошують досить багато вчених. Дійсно, складові системи мотивації мають порядок розташування і характеризують нескінченний процес, який має властивість повторюватися. Циклічність системи мотивації схематично представлено на рис. 3.1.2.

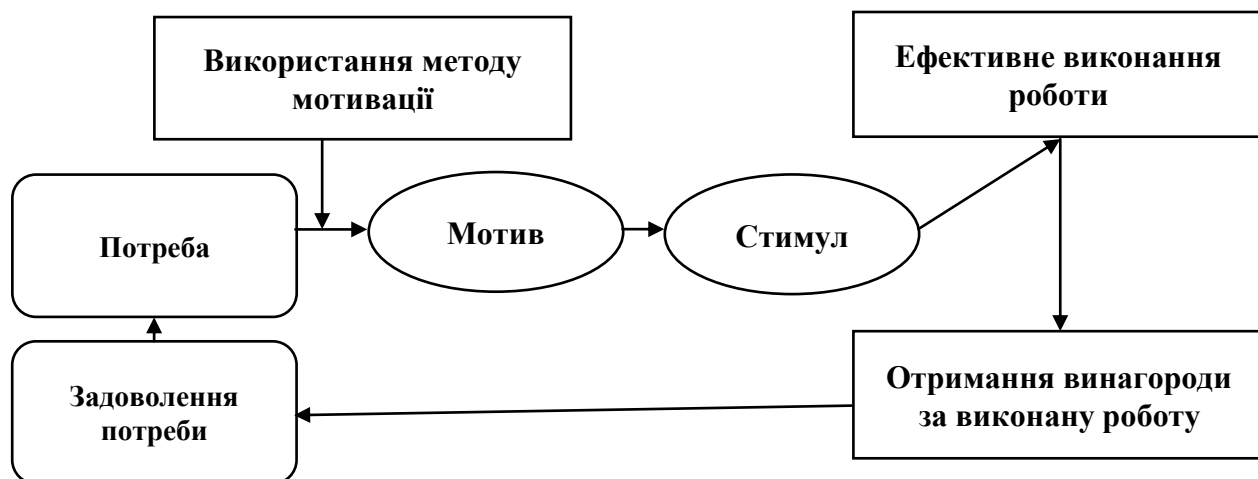


Рис. 3.1.2. Циклічність системи мотивації працівників*

*Джерело: розроблено автором на основі [27]

Ефективне впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу допомагає компанії підтримувати свій рівень конкурентних переваг. На рис. 3.1.3 схематично зображено цикл впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу.



Рис. 3.1.3. Модель впровадження антикризового управління мотивуванням персоналу*

*Джерело: розроблено автором

Для того, аби модель управління мотивуванням персоналу була ефективно задіяна та реалізована, необхідно враховувати фактор кризового становища. І саме тому слід формувати модель управління мотивуванням персоналу з меншим використанням бюджетних витрат та з більшим застосуванням нематеріальних методів мотивування.

На основі проведеного аналізу та виявлених прогалин в управлінні мотивуванням персоналу нами розроблено антикризову модель мотивування персоналу, що представлена на рис. 3.1.4.



Рис. 3.1.4. Антикризова модель управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії*

*Джерело: розроблено автором на основі [17; 27, с. 227; 37, с. 6-7].

На перших двох етапах проводяться індивідуальні роботи зі співробітниками компанії, і вже за результатами особистого спілкування можна визначити, до якої категорії впливу мотивування відноситься співробітник. Це дає змогу чітко зрозуміти позицію працівника та його готовність діяти в нових умовах. Адже будь-які зміни в процесах управління працівниками має своє відображення на вмотивованості працівників та результатів їхньої праці.

Розглянемо більш детально складові моделі управління мотивуванням персоналу:

1. Система внутрішніх комунікацій в дистанційних умовах являє собою злагоджену систему передачі інформації від працівників до керівництва та навпаки за допомогою Інтернет пристроїв. Серед можливих варіантів на корпоративному рівні є корпоративний сайт для співробітників компанії, де публікується актуальна інформація організаційних, адміністративних та інших питань. Оперативна комунікація може відбуватися за допомогою корпоративного чату. Для підтримки зв'язку з працівниками та контролю їх діяльності доцільно проводити щотижневі мітинги, де можна обговорити цілі, етапи, а також обговорити проблеми, які виникли в роботі, досягнення, успіхи та пропозиції. Ефективний результат взаємодії буде, якщо проводити мітинги двічі на тиждень: на початку робочого тижня та у кінці. Також доцільно проводити онлайн опитування з приводу задоволеності та вмотивованості працівників.

2. Психологічна та моральна підтримка працівників відіграє важливу роль в системі управління працівниками. За часи всесвітньої пандемії у працівників збільшився рівень стресу та тривоги, а також паніка та переживання, які виникли через невизначеність та нестабільність ситуації, страх зараження та летальних наслідків. Тому важливим є психологічна підтримка та застосування психотерапевтичних практик для подолання стресу та кризи у співробітників. Психологічну підтримку працівників варто застосовувати як системну програму, а не як реагування на кризові явища.

Серед психотерапевтичних практик варто виокремити найбільш дієві:

- акцентувати увагу на фізичному здоров'ї (онлайн заняття з йоги, дихальні вправи, комплекс вправ для підтримки здоров'я);
- психологічні тренінги, групова терапія;
- психологічні просвітницькі лекції та обговорення (про актуальний стан речей, ситуацію в світі, через спалах пандемії);
- керування емоціями під час віддаленого спілкування (нейтралізувати можливі конфлікти та конфліктні ситуації).

Для того, щоб відбулося успішне впровадження психологічної та моральної підтримки працівників, варто уникати примусової комунікації. Якщо працівник не йде на контакт, то варто дати йому час зібратися з думками, але наголосити на анонімності. Співробітникам необхідно знати, що корпоративний психолог завжди відкритий для розмов.

3. Спроможність компанії впроваджувати інновації, використовувати нові технології та можливості свідчить про здатність корпоративної культури до адаптації. Через карантинні обмеження корпоративна культура компанії не може повною мірою функціонувати, тож необхідно адаптувати її до сучасних умов. Корпоративні заходи, зустрічі, привітання, здавалося б неможливими для реалізації в умовах дистанційної роботи. Але зараз нам відкриваються нові можливості для того, щоб адаптуватися та не втратити корпоративний настрій. Корпоративні заходи, які можна адаптувати під умови сьогодення: «Company Day», зимові свята, дні народження співробітників, державні свята.

4. Управління розвитком працівників є дієвим мотиваційним інструментом в менеджменті персоналу. Управління мотивуванням персоналу з використанням інноваційних методів дасть змогу позитивно вплинути на професійний та творчий розвиток, а також кваліфікаційні здібності співробітників, тим самим підвищити ефективність праці.

В табл. 3.1.1 наведено інноваційні методи розвитку персоналу, які можуть бути успішно імплементовані у практику управління мотивуванням працівників консалтингової компанії за адаптаційною траєкторією сформованої системи менеджменту.

Таблиця 3.1.1

**Інноваційні методи розвитку персоналу
в системі управління мотивуванням працівників***

Метод	Характеристика
Кейс-стаді	Метод полягає в розгляді практичних ситуацій в певній сфері зайнятості, що передбачає роботу в командах, аналіз, обговорення та розроблення пропозицій щодо вирішення проблеми.
Тренінг	Метод полягає в набутті практичних компетентностей та спрямований на опрацювання і закріплення певних моделей поведінки та активну участь і взаємодію співробітників в команді.
Мозковий штурм	Метод передбачає можливість генерування великої кількості ідей для вирішення певної проблеми за обмежений проміжок часу.
Метод поведінкового моделювання	Метод полягає в пошуку прикладів для наслідування, «моделі поведінки», здійснення її аналізу та відтворення на практиці з відображенням реальної ситуації.
E-learning	Цей метод має декілька варіацій: • Аудіо-, відеонавчання – навчання та розвиток співробітників з використанням аудіо-, відеоматеріалів, електронних документів тощо; • Дистанційне навчання – полягає у навчанні із застосуванням інтернет-засобів за допомогою інтернет- платформ (Zoom, Skype, корпоративних платформ тощо); • Модульне навчання (курсове) – навчання, яке може проводитися на корпоративному рівні або із залученням зовнішніх фахівців; таке навчання складається з певних тематичних блоків, які спрямовані на досягнення певного результату (знання, які необхідно засвоїти, компетентності, які слід сформувати).
Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	Метод призначений для нових співробітників з метою їх ознайомлення з організацією, його структурними підрозділами, сутністю роботи кожного підрозділу, метою та цілями організації, його корпоративною культурою.
Баскет-метод	Метод полягає в імітації ситуації «керівної діяльності», через яку співробітник має можливість долучитися до ролей керівництва. Часто використовують, коли співробітник претендує на керівну посаду.
Secondment (своєрідне відрядження)	Цей метод є різновидом ротації, який передбачає тимчасове переміщення працівника на іншу позицію або в інший відділ організації чи взагалі в іншу організацію. Працівник має змогу дізнатися про тонкощі ведення трудової діяльності, порівняти умови праці, визначити сильні та слабкі сторони.
Buddying	Сутність методу полягає в закріпленні за працівником партнера (buddy), завдання якого – надання постійних зворотних комунікацій щодо дій та реалізованих рішень підопічного з метою виявлення проблемних зон його роботи. Особливістю такого методу є те, що учасники є рівноправними.

Продовження таблиці 3.1.1

Коучинг	Це метод, як процес навчання працівників, в якому людина (коуч) допомагає співробітнику самостійно відкрити та розвинути здібності, навички та надає підтримку у вирішенні певних проблем. Коуч ніколи не каже, що потрібно зробити співробітнику. Іншими словами, коуч вміє правильно поставити запитання, на які відповідає співробітник і тим самим самостійно отримує рішення.
Самонавчання та саморозвиток	Потребує значних зусиль з боку самого працівника, адже він повинен бути досить вмотивованим, щоб хотіти розвиватися та розширювати свої знання, навички та вміння.

**Джерело: складено автором з використанням [28; 29; 30; 36; 69].*

5. Особливістю гейміфікації є залучення співробітників до командної роботи, стимулювання їх до навчання та саморозвитку. За допомогою цього методу можна підвищити якість та обсяги роботи, налагодити стосунки в колективі та зробити рутинну роботу більш цікавою, приємною, захоплюючою гейміфікацією, адже це впливає на результати та якість праці персоналу.

Головною перевагою гейміфікації є те, що цей метод орієнтований на результат, наприклад, загальний рівень якості та швидкості роботи. Гра – як спосіб створення викликів для співробітників, які мотивують їх подолати ці труднощі. Іншими словами можна стверджувати, що гейміфікація є інструментом впливу на персонал, який стимулює працівників і тим самим орієнтує їх на результат.

Гейміфікація може проявлятися у формі змагання або гри без переможців. У формі змагання головною складовою є ігрова мотивація, в якій можуть використовуватись такі елементи як рейтинги, турнірні таблиці, головне, щоб були зрозумілі всім поставлені цілі та чіткі правила. Також гейміфікація може супроводжуватися візуалізацією, це допомагає поставити зрозумілі та чіткі цілі, завдання, вимоги, підвищити активність в залученні та видимість результату співробітників. За допомогою таких технік легко вдається виявити лідера в колективі та в цілому підвищити якість роботи співробітників.

3.2. Проєктний підхід до розроблення та запровадження моделі управління мотивуванням персоналу

За результатами проведеного аналізу наявного рівня вмотивованості працівників компанії АНКОР Персонал Україна можна зробити висновок, що система управління мотивуванням персоналу є некоректною та рівень вмотивованості працівників є низьким. Саме це дає нам можливість актуалізувати питання управління мотивуванням та запропонувати шляхи вирішення проблеми.

Заходи щодо впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу доцільно реалізувати за допомогою разового проєкту в системі управління персоналом.

Метою проєкту є: впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії АНКОР Персонал Україна. Для забезпечення реалізації проєкту слід залучити кошти в обсязі 330 472 грн.

Проєкт передбачає проходження таких фаз: формування команди для впровадження антикризової моделі, розробка стратегії впровадження моделі антикризового управління мотивуванням персоналу, впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу, аналіз результатів впровадженої моделі, підготовка та представлення результатів керівництву.

В табл. 3.2.1 наведеного описання елементів ієрархічної структури робіт у складі проєкту впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії.

Таблиця 3.2.1

Опис елементів ієрархічної структури*

ICP	Елемент	Дата початку	Дата завершення	Тривалість, робочих днів
1	Формування команди для впровадження антикризової моделі	01.07.2022	28.07.2022	160
1.1	Пошук учасників команди	08.07.2022	14.07.2022	80
1.2.	Відбір учасників команди	15.07.2022	21.07.2022	40
1.3.	Укладання контрактів з учасниками команди	22.07.2022	28.07.2022	40
2	Розробка стратегії впровадження моделі антикризового управління мотивуванням персоналу	29.07.2022	18.08.2022	120
2.1	Обговорення та визначення етапів впровадження	29.07.2022	04.08.2022	40
2.2.	Обговорення ролі та відповідальності кожного учасника	05.08.2022	11.08.2022	40
2.3.	Уточнення та деталізація інструментів управління мотивуванням	12.08.2022	18.08.2022	40
3	Впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу	19.08.2022	22.09.2022	200
3.1.	Впровадження системи внутрішніх комунікацій	19.08.2022	25.08.2022	40
3.2.	Забезпечення системи психологічної та моральної підтримки працівників	26.08.2022	01.09.2022	40
3.3.	Адаптація корпоративної культури та корпоративного життя	02.09.2022	01.09.2022	40
3.4.	Впровадження програми управління розвитком працівників	09.09.2022	15.09.2022	40
3.5.	Гейміфікування робочих процесів	16.09.2022	22.09.2022	40
4	Аналіз результатів впровадженої моделі	23.09.2022	20.10.2022	160
4.1.	Розробка анкет опитування	23.09.2022	29.09.2022	40
4.2.	Анкетування працівників	30.09.2022	06.10.2022	40
4.3.	Проведення інтерв'ювання працівників	07.10.2022	13.10.2022	40
4.4.	Аналіз анкет та опитувань по впровадженню моделі	14.10.2022	20.10.2022	40
5	Підготовка та презентація результатів керівництву	21.10.2022	27.10.2022	40

*Джерело: складено автором на основі [8]

Відповідно до описів елементів ієрархічної структури робіт проекту з табл. 3.2.1. можна зробити висновок, що для реалізації проекту необхідно 85 робочих днів або 680 годин. На основі робіт проекту побудовано діаграму Ганта, зображену на рис. 3.2.1.

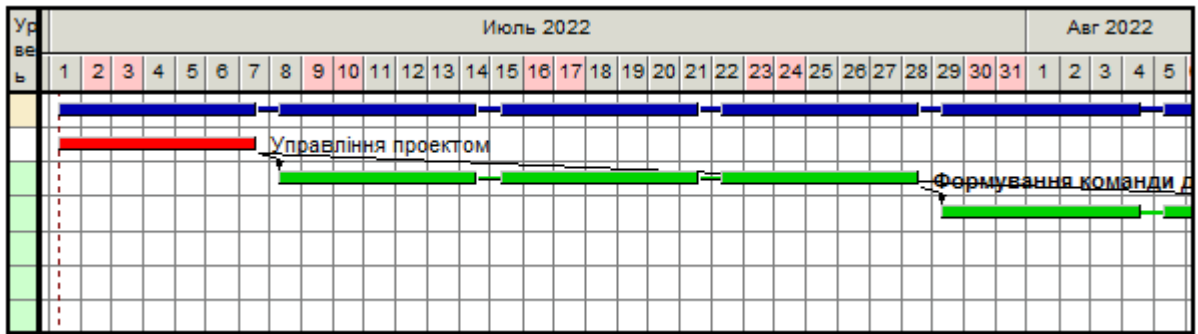
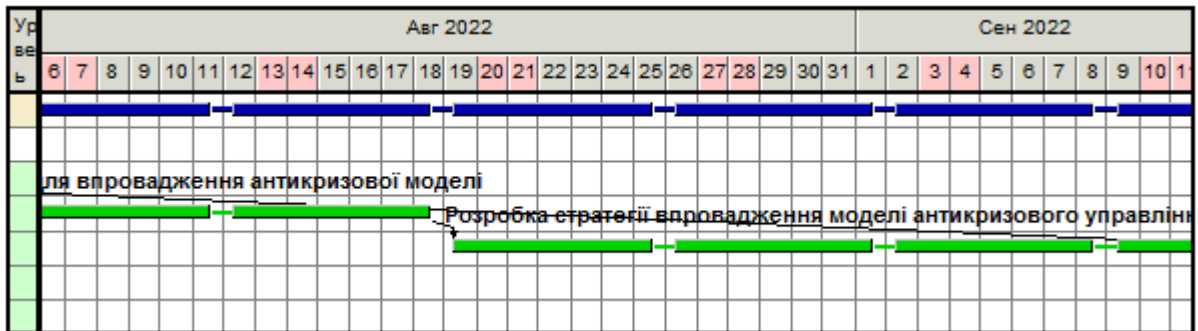


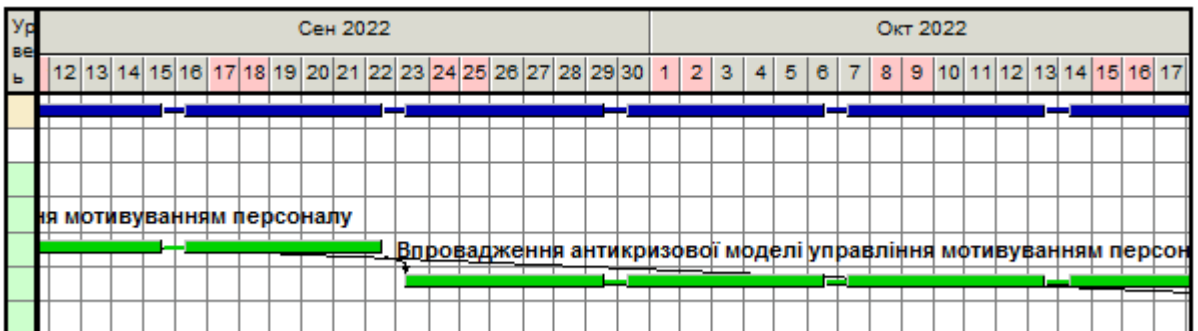
Рис. 3.2.1. Діаграма Ганта робіт проекту*

*Джерело: складено автором.



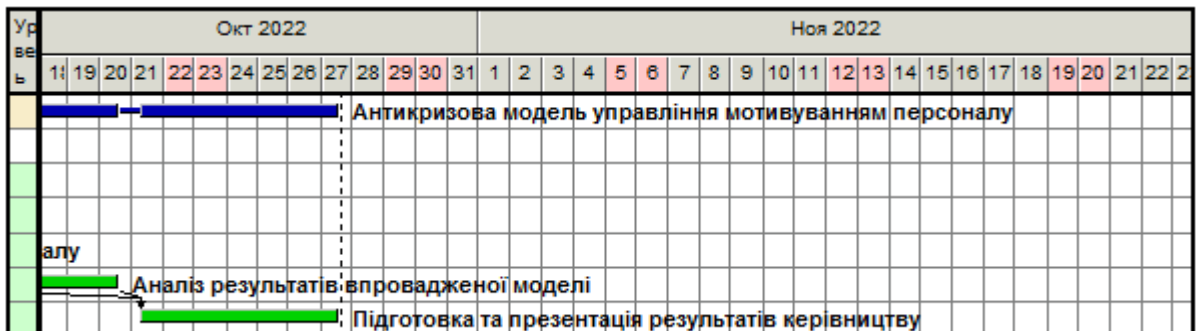
Продовження рис. 3.2.1. Діаграма Ганта робіт проекту*

*Джерело: складено автором.



Продовження рис. 3.2.1. Діаграма Ганта робіт проекту*

*Джерело: складено автором.



Продовження рис. 3.2.1. Діаграма Ганта робіт проекту*

*Джерело: складено автором.

На рис. 3.2.1 синім кольором зображено верхній рівень ієрархічної структури робіт проекту, який включає об'єм робіт для реалізації проекту. Зеленим кольором зображено фази проекту. У Додатку В представлено Діаграму Ганта більш деталізовано.

У табл. 3.2.2 зазначено суми витрат необхідних для впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії.

Таблиця 3.2.2

Визначення витрат проекту: постійні витрати*

Стаття витрат	Чисельність	Вартість (за 1 год. роботи, грн)	Вартість (за 680 год. роботи проекту, грн)	Сума
Оплата праці учасників проектної команди:	-	-		217 600
- Менеджер проекту	1	120	81 600	81 600
- Учасник команди проекту	2	100	68 000	136 000
СВСВ	-	-		47 872
Всього				265 472

*Джерело: складено автором на основі [8].

Таблиця 3.2.3

Визначення витрат проекту: загальні витрати*

Стаття витрат	Кількість	Вартість (за од. грн.)	Сума
Ноутбук	3	15 000	45 000
Інтерактивна дошка	1	20 000	20 000
Всього	-	-	65 000

*Джерело: складено автором на основі [8].

За даними, наведеними в табл. 3.2.2 та табл. 3.2.3, підраховано загальну суму витрат, яка складає 330 472 грн.

Формування бюджету проекту відбувається після визначеного обсягу витрат, який необхідний для його реалізації. В табл. 3.2.3 наведено бюджет проекту, який складає 330 472 грн.

Таблиця 3.2.4

**Бюджет проекту впровадження антикризової моделі
управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії***

Стаття витрат	Бюджет, грн
Оплата праці учасників проєктної команди	217 600
Податки на заробітну плату	47 872
Матеріально-технічне забезпечення	65 000
Всього	330 472

**Джерело: складено автором на основі [8].*

За допомогою матриці повноважень та відповідальності, представленої в табл. 3.2.4, можна проаналізувати зацікавлених сторін проєкту та визначити їхню роль участі в проєкті та рівень впливу. Зацікавленими сторонами в даному проєкті виступають: менеджер проєкту; учасники проєкту; керівний склад консалтингової компанії.

Таблиця 3.2.4

Матриця повноважень та відповідальності*

	В – відповідальний І - інформуючий П - приймаючий К - консультуючий	Менеджер проєкту	Учасник 1 команди проєкту	Учасник N команди проєкту	Менеджмент консалтингової компанії
1	Формування команди для впровадження антикризової моделі	В			І
1.1	Пошук учасників команди	В			І
1.2.	Відбір учасників команди	В			К
1.3.	Укладання контрактів з учасниками команди	В			В
2	Розробка стратегії впровадження моделі антикризового управління мотивуванням персоналу	В	К	К	
2.1	Обговорення та визначення етапів впровадження	В	В	В	
2.2.	Обговорення ролі та відповідальності кожного учасника	В	К	К	
2.3.	Уточнення та деталізація інструментів управління мотивуванням	В	В	В	

Продовження таблиці 3.2.4

3	Впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу	В	В	В	
3.1.	Впровадження системи внутрішніх комунікацій	В	В	В	
3.2.	Забезпечення системи психологічної та моральної підтримки працівників	В	В	В	
3.3.	Адаптація корпоративної культури та корпоративного життя	В	В	В	
3.4.	Впровадження програми управління розвитком працівників	В	В	В	
3.5.	Гейміфікування робочих процесів	В	В	В	
4	Аналіз результатів впровадженої моделі	В	В	В	
4.1.	Розробка анкет опитування	В	К	К	
4.2.	Анкетування працівників	В	В	В	
4.3.	Проведення інтерв'ювання працівників	В	В	В	
4.4.	Аналіз анкет та опитувань по впровадженню моделі	В	В	В	
5	Підготовка та представлення результатів керівництву	В	К	К	П

* Джерело: складено автором за [8].

На будь-яку стадію проєкту можуть вплинути ризики. Тому доцільним в управлінні ризиками провести оцінювання ризиків, щоб забезпечити успіх реалізації проєкту. В управлінні проєктами важливим завданням є провести оцінку ризиків та зуміти їх передбачити. В табл. 3.2.5 можна побачити групування проєктних ризиків. Оцінювання міри важливості ризиків представлено в Додатку Г.

Групування проектних ризиків*

Група ризику	Опис ризику
Проектні	– Затримки в часі розробки проекту; – Затримка в часі впровадження моделі в роботу; – Невідповідність проекту очікуваним результатам з боку замовників; – Перевищення витрат, передбачених кошторисом;
Виробничі	– Затримки в постачанні матеріально-технічного обладнання; – Відсутність конкретного програмного забезпечення; – Вихід з ладу програмно-технічного та матеріально-технічного забезпечення;
Фінансові	– Додаткові витрати пов'язані з оплатою праці; – Витрати на ремонт програмно-технічного та матеріально-технічного забезпечення;
Кадрові	– Конфлікти та конфліктні ситуації в команді проекту; – Недовіра між членами команди; – Недостатній рівень кваліфікації учасника проекту.

* Джерело: складено автором

ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Коректне застосування антикризової моделі допомагає сформувати у працівників низку цінностей, які дають змогу подолати наслідки кризового становища. Модель включає в себе такі етапи: категоризація персоналу, використання матеріальних та нематеріальних стимулів, впровадження та реалізація моделі управління мотивуванням. Вже на стадії впровадження антикризової моделі пропонуються такі інструменти управління мотивуванням як: система внутрішніх комунікацій, психологічна та моральна підтримка працівників, спроможність компанії впроваджувати інновації, управління розвитком працівників, гейміфікування робочих процесів.

Використання проектного підходу дало змогу реалізувати антикризову модель управління мотивуванням персоналу за допомогою разового проекту в системі управління персоналом. Для реалізації проекту слід залучити кошти в обсязі 330 472 грн. Проект передбачає проходження таких фаз: формування команди для впровадження антикризової моделі, розробка стратегії впровадження моделі антикризового управління мотивуванням персоналу, впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу, аналіз результатів впровадженої моделі, підготовка та презентація результатів керівництву. За допомогою інструментів проектного менеджменту таких, як ієрархічна структура робіт та діаграма Ганта ми визначили, що для реалізації проекту необхідно 85 робочих днів (680 годин).

На основі зазначеного підходу була побудована матриця повноважень та відповідальності, проаналізовано всіх стейкхолдерів проекту щодо рівня їх впливу, очікувань чи участі у проекті.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне узагальнення управлінських технологій мотивування персоналу та запропоновано вирішення науково-прикладного завдання, яке полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії. Зазначене відображують такі теоретичні й науково-практичні висновки:

1. Розмежовані такі поняття, як «мотивація» та «мотивування», наведено авторське трактування цих понять: мотивування є видом управлінської діяльності та являє собою комплексний процес, який передбачає формування мотивованості співробітників на досягнення поставлених цілей, а мотивація – внутрішній стан працівників, що визначає їх трудові цінності.

2. Інструментарієм управління мотивуванням персоналу є матеріальні та нематеріальні інструменти, які застосовують відповідно до індивідуальності, інтелектуальності та здатностей кожного працівника. Основними інноваційними інструментами управління мотивуванням персоналу в українських консалтингових компаніях є грейдування посад та управління розвитком працівників.

3. Для успішного мотивування працівника необхідно правильно провести аналіз та обрати дієві методи й інструменти мотивації як окремого працівника так і групи працівників. Адже при правильній мотивації забезпечуються всі організаційно-виробничі процеси і саме це дозволяє організації стати лідером на ринку.

4. Візуальний формат взаємозв'язків між компонентами BSC (стратегічна карта) дозволяє відобразити причинно-наслідкові зв'язки між досягненням очікуваних показників стану фінансової, клієнтської та рекрутингової складових; результатів, отриманих внаслідок ефективної маркетингової стратегії та належної організації розвитку персоналу.

5. За результатами анкетування працівників консалтингової компанії, проведеного на основі розроблених нами анкет, встановлено, що серед наявних інструментів мотивування в якості пріоритетних працівники визначили такі матеріальні інструменти, як грейдування посад, а серед нематеріальних: сприятливу корпоративну культуру, можливість до самовизнання та реалізації власних ідей. Аналіз практики управління мотивуванням працівників досліджуваної консалтингової компанії сформував комплексне розуміння наявного рівня вмотивованості працівників.

6. У процесі діагностики управління мотивуванням визначено низку таких проблем як: відсутність кар'єрного зростання, низький рівень заробітної плати, відсутність взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі, несприятливі умови праці, незадоволеність соціальною політикою компанії, негативний вплив дистанційної роботи на мотивацію та продуктивність праці.

7. Серед опитаних працівників консалтингової компанії мотиваційні настанови стосуються матеріальних мотивів – грошових винагород, бонусів для працівників у вигляді подарунків та сертифікатів. Для іншої частини працівників матеріальні чинники мотивації не є пріоритетними, їм більше імпонують комфортні умови праці, прояв поваги як до цінного фахівця, можливість для самореалізації, розвитку та кар'єрного зростання.

8. Розроблено антикризову модель управління мотивуванням персоналу, яка включає в себе такі етапи: категоризація персоналу, використання матеріальних та нематеріальних стимулів, впровадження та реалізація моделі управління мотивуванням. Етап впровадження та реалізації моделі включає наступні інструменти управління мотивуванням: система внутрішніх комунікацій, психологічна та моральна підтримка, корпоративна культура, управління розвитком, гейміфікація робочих процесів. Коректне застосування антикризової моделі допомагає сформувати у працівників низку цінностей, які дають змогу подолати наслідки кризового становища.

9. Використання проєктного підходу дало змогу реалізувати антикризову модель управління мотивуванням персоналу за допомогою

разового проєкту в системі управління персоналом. Для успішної реалізації проєкту необхідно залучити кошти у розмірі 330 472 грн. Проєкт передбачає проходження таких фаз: формування команди для впровадження антикризової моделі, розробка стратегії впровадження моделі антикризового управління мотивуванням персоналу, впровадження антикризової моделі управління мотивуванням персоналу, аналіз результатів впровадженої моделі, підготовка та презентація результатів керівництву. За допомогою інструментів проєктного менеджменту таких, як ієрархічна структура робіт та діаграма Ганта ми визначили, що для реалізації проєкту необхідно 85 робочих днів (680 годин). На основі цього була побудована матриця повноважень та відповідальності, проаналізовано участь всіх стейкхолдерів проєкту відповідно рівня їх впливу, очікувань чи безпосередньої участі у проєкті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
2. Доценко Н.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм : монографія / за ред. І.В. Чумаченко. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 201 с.
3. Швець І.Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.
4. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. КНЕУ. Київ. 2014. С. 479.
5. Леонтьєва Л.С. Теорія менеджменту. Підруч. 2014. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/50558/menedzhment/teoriya_menedzhmentu
6. Балан В.Г. Стратегічне управління. Методи портфельного аналізу: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2018. 188 с.
7. Батенко Л.П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
8. Приймак В.М. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. С. 464 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://prima.com.ua/files/PM_web.pdf
9. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навч. посіб. з дисципліни. Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Мелітополь. 2015. 479 с.
10. Лучко Г.Й. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 501–506.
11. Насирова С.В. Гейміфікація, як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Журнал Науковий огляд № 3 (56). 2019

12. Петюх В. М., Базиліук Б. Г., Герасименко О. О. Кравчук О.І., Стахів О.В. Менеджмент персоналу : практикум; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Герасименко О. О. К. : КНЕУ, 2014. С. 380.

13. Продіус О.І. Соціальні проекти підприємств в умовах нестабільної економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. № 19. С. 95–98.

14. Середа Г.В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. №4 (28). 2017. С.216-223

15. Charles Coonrandt. The Game of Work. February. 2012. Pages 192.

16. Gabe Zichermann, Christopher Cunningham. Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. "O'Reilly Media, Inc.", 25 July. 2011. Pages. 208

17. Iwona Czerska. Grywalizacja miejsca pracy jako innowacyjne podejście w motywowaniu personelu. Marketing i Zarządzanie. №1 (47). 2017. S. 253-260.

18. Jaffna District. Reward system and its impact on employee motivation in commercial bank of Sri Lanka Plc. Global Journal of management and business research. Vol. 11 Is. 4 Version 1.0. March 2011. Pp. 85-92.

19. Kevin Werbach, Dan Hunter. For the win. How game thinking can revolutionize your business. 2015. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=264131&p=1>

20. Or Shkoler and Takuma Kimura. How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. Original research article. Front. Psychol., 21 February 2020. URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00038/full>

21. Rahaman Md. Atikur, Ali Julfikar, Wafik Atif, Mamoon Zahidur Rahman, Islam Monwarul. What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. The Journal of Asian Finance, Economics and

Business. Vol. 7 Is. 12. Pp. 515-521. 2020. URL:

<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202034651879323.page>

22. 50 кращих роботодавців 2022. URL: <https://forbes.ua/ru/ratings/50-naykrashchikh-robotodavtsiv-2022-13012022-3179>

23. Архипова Є.О., Мідна Н.С. Застосування грейдингової системи оцінювання та винагородження персоналу в приватному секторі. Менеджмент та трудові відносини. 2017. URL: https://revolution.allbest.ru/management/00815592_0.html

24. Баксалова О.М., Рябова А.О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету. № 6 Т. 1 2017. С.25-29. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6220/1/4.pdf>

25. Бутенко Д.С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2019. URL: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>

26. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І., Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. №6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

27. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. Економіка та управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 17. 2017. С. 224-229. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf>

28. Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Попович Д. А., Сторожук І. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Економічні науки*. Випуск 56. С. 141–148. 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2448/1/15.pdf>

29. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом підприємства.

Економіка і організація управління. № 1 (33). 2019. С. 33–42. URL: https://www.researchgate.net/publication/334314913_Vikoristanna_innovacijnih_personal-tehnologij_v_upravlinni_personalom_na_pidpriemstvah

30. Воробей О. Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf

31. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. С. 270-277. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIIP2017_P270-277.pdf

32. Ганза І. В. Специфіка формування проектної команди: управлінський аспект. Ефективна економіка № 7, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4212>

33. Гвазава Н.Г. Роль професіоналізму керівника людськими ресурсами в управлінні проектами. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 19. 2018. С. 322-330.

URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/49.pdf

34. Герасименко О.О., Герасименко Г.В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-практичний сценарій для високотехнологічних підприємств. Проблеми економіки №3 (41). Економіка та управління підприємствами. 2019. С. 91-99. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-3-91-99>

35. Герасименко О.О., Махаєва М.А. Антикризисний мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. Випуск 2 (63). 2021. С. 50-56. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/11.pdf

36. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 556–561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>

37. Глевацька Н.М. Липчанський В.О. Особливості управління персоналом у кризовий період: рекомендації і модель антикризового управління. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_21_ekon/stat_21/10.pdf

38. Гордієнко І.В. Моделювання мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності. *Ефективна економіка* №6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5036>

39. Гуцаленко Л.В., Костюк А.О. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf

40. Дружиніна І., Михайлова Ю., Дикий О., Малихіна О. Модернізація аналітичних індикаторів системи мотивації персоналу підприємств – учасників девелоперського будівельного проєкту. *Інформаційні технології в економіці*. № 43. 2020. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.155-163>

41. Євтушенко Г.І. Формування команди проєкту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). *Економіка та управління національним господарством*. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 4 (21). 2019. С. 77-82. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/14.pdf

42. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проєктної команди. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 30. Частина 1. С. 87-90. 2018 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_30/1/22.pdf

43. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 3(14). 2019. С.166-172. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

44. Калініченко Л. Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 4. 2016. С. 169-179. URL:

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_4_169_179.pdf

45. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1. 2018. С. 218-234.

URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf

46. Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. Економіка та суспільство №22. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-13>

47. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. № 1. 2015. С.347-352. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2015_1_58

48. Макаренко С. С. Формування мотивації досягнень в структурі мотиваційної сфери особистості вчителя. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. №1. 2013. С. 314 – 323. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/visnyky/nvsp/01_2013/13msssov.pdf

49. Маляренко А.В.. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. International scientific e-journal. ЛОГОΣ. ONLINE. №10. June. 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>

50. Маслоу А. Мотивація та особистість. 1954. С. 399. URL: <https://www.eyco.org/nuovo/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>

51. Оленич А.А., Шацька З.Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Shatskaya2015060403.pdf

52. Офіційний сайт «АНКОР Персонал Україна». URL: <https://ancor.ua/>

53. Оцінка персоналу. Цикл оцінки. Цілі проведення оцінки. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>

54. Павлова С.І. Формування і розвиток проектної команди. Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/625/325.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

55. Пенюк В.О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. IV (80). 2020. С. 138-150. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://ns1.chtei-knteu.cv.ua/herald_en/content/download/archive/2020/v4/10.pdf

56. Перевозчикова Н.О., Москова В.В. Особливості мотивації працівників бюджетних організацій. *Ефективна економіка*. № 11. 2012. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1583>

57. Приймак В., Корж. Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Економіка*. 6 (207)/2019. 2019. С.21-27. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/207-21-27.pdf>

58. Приступа М. В. Зміни практик управління персоналом в умовах пандемії (за результатами негативних експертних інтерв'ю). *SOCIO ПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. № 10. 2020. С. 28-36. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/16787/15477>

59. Продіус. О.І., Звонарьова В.О. Концептуальні основи управління персоналом у проектах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 25, частина 2. 2019. С. 82-87. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/26735/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%96%D1%83%D1%81%20%D0%9E.%20%D0%86.%2C%20%D0%97%D0%B2%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92.%20%D0%9E.pdf>

60. Рач В. А., Осаке І., Медведєва О. М., Россошанська О. В., Борулько Н. О. Метод конфігурацій складу команди проекту за критерієм суб'єктивного благополуччя. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/rach_0011.pdf

61. Рейтинг найкращих роботодавців України 2020-2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://eba.com.ua/rejtyng-najkrashhyh-robotodavtsiv-ukrayiny-2020-2021/>

62. Роганський Р.М., Гарматій Н.М., Козак Т.Р. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики. № 5. 2019. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://efm.vsau.org/storage/articles/December2019/bQysdRnwiiQYZEGq3ktm.pdf>

63. Самофалова М.О. Управління мотивацією персоналу підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17080/2104.pdf?sequence=3>

64. Сергєєва Л. Гейміфікація: ігрові механіки для мотивації персоналу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32306393.pdf>

65. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотивація як провідна рушійна сила активізації діяльності персоналу підприємства. Економіка і організація

управління. № 4 (40). 2020. С. 178-186. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10200>

66. Степанова А.А., Білокриницька К.В. Грейдування як сучасна система оплати праці на українських підприємствах на прикладі ПАТ «КИЇВЕНЕРГО». Науково-практичний збірник №1. Финансовые услуги. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/341312419>

67. Суханова А.В., Фисина О.М., Вітик К.І. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. №2. 2016. С.249-262. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2016_2_20

68. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. 2017. Харків. Молодий вчений. №4.4. (44.4). С.112-115. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26.pdf>

69. Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес інформ.* № 3. 2020. С. 437–444. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_437_444

70. Шильнікова З.М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 2. 2014. С. 774-777. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/160.pdf>

71. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки №2 (36). 2018. С. 268-275. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-268_275.pdf

72. Як працює гейміфікація у всьому світі: яскраві та результативні кейси. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/heyifikatsiya-v-biznesi/>

Національна академія наук України
Науково-навчальний центр прикладної інформатики
Інститут інноваційної освіти



МІСЯЦЬ НЕЗЛАМНОСТІ

Інноваційні наукові дослідження:
теорія, методологія, практика

Матеріали
VI Міжнародної науково-практичної конференції
25-26 березня 2022 р.

Інститут
Інноваційної
освіти



Міжнародні та всеукраїнські
науково-практичні конференції

www.novaosvita.com

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК УКРАЇНИ
Науково-навчальний центр прикладної інформатики

ІНСТИТУТ ІННОВАЦІЙНОЇ ОСВІТИ

**ІННОВАЦІЙНІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ:
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

МАТЕРІАЛИ

VI Міжнародної науково-практичної конференції

***25–26 березня 2022 р.
м. Київ***

Київ
Інститут інноваційної освіти
2022

<i>Чаєнкова О.К.,</i> ІННОВАЦІЙНІ ТЕРМІНИ БУДІВНИЦТВА У ХХІ СТОЛІТТІ	27
---	----

Розділ 4 СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ ЕКОНОМІКА. ПОЛІТОЛОГІЯ. ПСИХОЛОГІЯ. СОЦІОЛОГІЯ

<i>Вовк Г.І., Войчук А.С., Нечипоренко Т.Д.,</i> БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОДОЛАННЯ	30
---	----

<i>Мельник М.В., Шевчук Н.В., Нечипоренко Т.Д.,</i> ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ	33
--	----

<i>Олійник О.В., Власенко С.Б.,</i> ОСОБЛИВОСТІ ПЕРЕЖИВАННЯ ПСИХІЧНОЇ ТРАВМИ У ДИТЯЧОМУ ТА ПІДЛІТКОВОМУ ВІЦІ	35
--	----

<i>Онопрієнко Ю.В., Кіреєва К.О.,</i> ТЕХНОЛОГІЇ FINTESН КОМПАНІЙ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ	39
--	----

<i>Петрова А.Ю., Дейнека М.О.,</i> ПРОГНОЗУВАННЯ ДИНАМІКИ ЦІНИ АКЦІЙ ЗА ДОПОМОГОЮ ARIMA-МОДЕЛЕЙ	47
---	----

<i>Собканюк А.І., Біліченко Ю.В., Нечипоренко Т.Д.,</i> ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	51
---	----

<i>Томашевська О.А.,</i> ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В РОЗРІЗІ ОСНОВНИХ ІНДИКАТОРІВ	54
--	----

<i>Хайдарі А.Р., Гуменюк О.Г.,</i> ОСОБЛИВОСТІ ТИПІВ ТЕМПЕРАМЕНТУ	56
--	----

Розділ 5 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Лавриченко А.С., Герасименко О.О.,</i> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ	59
---	----

Розділ 5

УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Лавриченко А.С.,

здобувач вищої освіти ступеня магістра

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

науковий керівник: **Герасименко О.О.,**

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

Практика сучасного менеджменту незаперечно свідчить: управління мотивуванням персоналу в координатах нової економіки є одним з основних інструментів забезпечення ефективного використання людських ресурсів та підвищення продуктивності праці співробітників. В умовах нинішньої соціоекономічної реальності, коли людські ресурси набувають стратегічного значення в забезпеченні конкурентоздатності та конкурентоспроможності підприємств та організацій, актуалізується потреба у використанні ефективних методів управління мотивуванням персоналу. Є всі підстави стверджувати, що дієвим мотиваційним інструментом в менеджменті персоналу є управління розвитком працівників. Звідси слідує, що ефективний менеджмент має бути сфокусований як на механізмах розвитку підприємств та організацій в цілому, так і на вдосконаленні кадрової політики, спрямованої на формування висококомпетентного персоналу, спроможного реалізувати намічені цілі та поставлені завдання, з використанням інноваційних методів управління персоналом.

Генезис теорії та практики менеджменту персоналу переконує в тому, що інноваційні методи управління персоналом – це певна низка інструментів, яка базується на індивідуальності, інтелектуальності та здатності кожного працівника [2, с. 438]. Правомірно стверджувати, що управління мотивуванням персоналу з використанням інноваційних методів дасть змогу позитивно вплинути на професійний та творчий розвиток, а також кваліфікаційні здібності співробітників, тим самим підвищити ефективність праці.

У розвиток попередньої тези підкреслимо, що інноваційні методи управління мотивуванням персоналу наряду залежать від інноваційного розвитку підприємства, який здійснюється через розвиток інноваційного потенціалу, як спроможності генерувати інноваційні ідеї, запроваджувати інноваційні проекти та здійснювати реалізацію інноваційних процесів.

Погоджуємось з тезою тих дослідників, які зазначають, що розвиток персоналу – це цілеспрямований підхід до вдосконалення якісних характеристик працівників підприємства для підвищення рівня трудових показників співробітників та збільшення загальної продуктивності й отримання високих результатів праці [3, с. 557].

В табл. 1 наведено узагальнення інноваційних методів розвитку персоналу, які можуть бути успішно імплементовані у практику управління мотивуванням працівників підприємств та організацій за адаптаційною траєкторією сформованої системи менеджменту.

Таблиця 1

**Інноваційні методи розвитку персоналу
в системі управління мотивуванням працівників**

Метод	Характеристика
Кейс-стаді	Метод полягає в розгляді практичних ситуацій в певній сфері зайнятості, що передбачає роботу в командах, аналіз, обговорення та розроблення пропозицій щодо вирішення проблеми.
Тренінг	Метод полягає в набутті практичних компетентностей та спрямований на опрацювання і закріплення певних моделей поведінки та активну участь і взаємодію співробітників в команді.
Мозковий штурм	Метод дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення певної проблеми за обмежений проміжок часу.
Метод поведінкового моделювання	Метод полягає в пошуку прикладів для наслідування, «моделі поведінки», здійснення її аналізу та відтворення на практиці з відображенням реальної ситуації.
E-learning	Цей метод має декілька варіацій: • Аудіо-, відеонавчання – навчання та розвиток співробітників з використанням аудіо-, відеоматеріалів, електронних документів тощо; • Дистанційне навчання – полягає у навчанні із застосуванням інтернет-засобів за допомогою інтернет- платформ (Zoom, Skype, корпоративних платформ тощо); Модульне навчання (курсове) – навчання, яке може проводитися на корпоративному рівні або із залученням зовнішніх фахівців; таке навчання складається з певних тематичних блоків, які спрямовані на досягнення певного результату (знання, які необхідно засвоїти, компетентності, які слід сформувати).
Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	Метод призначений для нових співробітників з метою їх ознайомлення з підприємством, його структурними підрозділами, сутністю роботи кожного підрозділу, метою та цілями підприємства, його корпоративною культурою.

Продовження табл. 1.

Баскет-метод	Метод полягає в імітації ситуації «керівної діяльності», через яку співробітник має можливість долучитися до ролей керівництва. Цей метод часто використовують, коли співробітник претендує на керівну посаду.
Secondment (своєрідне відрядження)	Цей метод є різновидом ротації, який передбачає тимчасове переміщення працівника на іншу позицію або в інший відділ підприємства чи взагалі на інше підприємство. Працівник має змогу дізнатися про тонкощі ведення трудової діяльності, порівняти умови праці, визначити сильні та слабкі сторони.
Buddying	Метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Особливістю такого методу є те, що учасники є рівноправними.
Коучинг	Це метод, як процес навчання працівників, в якому людина (коуч) допомагає співробітнику самостійно відкрити та розвинути здібності, навички та надає підтримку у вирішенні певних проблем. Коуч ніколи не каже, що потрібно зробити співробітнику. Іншими словами, коуч вміє правильно поставити запитання, на які відповідає співробітник і тим самим самостійно отримує рішення.
Самонавчання та саморозвиток	Потребує значних зусиль з боку самого працівника, адже він повинен бути досить вмотивованим, щоб хотіти розвиватися та розширювати свої знання, навички та вміння.

Джерело: складено автором з використанням [1–5].

Слід підкреслити, що вибір того чи іншого методу розвитку співробітників залежить від багатьох факторів: від намірів керівництва підприємства, від кадрової ситуації, яка склалася на підприємстві, від потреби співробітників тощо. Перш ніж використовувати конкретний метод або поєднання методів, необхідно виділити переваги та недоліки цих методів, з'ясувати особливості їх застосування та чітко зрозуміти, який з методів є найбільш дієвим та результативним для індивідуального розвитку окремого співробітника, а який – для групи співробітників. Після впровадження конкретного методу HR-відділу слід провести аналіз та визначити, наскільки ефективно було впроваджено метод розвитку співробітника (співробітників).

Отже, управління мотивуванням персоналу через розвиток сприяє вдосконаленню потенціалу співробітників підприємства, підвищенню рівня їх компетентності та кваліфікації і на цій основі – реалізації ділової кар'єри. Відтак, очевидним є те, що саме розвиток персоналу є детермінантою підвищення ефективності функціонування підприємства та передумовою його виходу на новий рівень в екосистемі.

Список використаних джерел

1. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персональних технологій в управлінні персоналом підприємства. *Економіка і організація управління*. № 1 (33). 2019. С. 33–42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/334314913_Vikoristanna_innovacijnih_personal-tehnologij_v_upravlinni_personalom_na_pidpriemstvah.
2. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес інформ*. № 3. 2020. С. 437–444. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_3_0_437_444
3. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 17. 2017. С. 556–561. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
4. Воробей О.Ю. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf
5. Волянська-Савчук Л.В., Чернушкіна О.О., Попович Д.А., Сторожук І.В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу. *Економічні науки*. Випуск 56. С. 141–148. 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2448/1/15.pdf>

Чеботарьова У.С.,

здобувачка вищої освіти ступеня магістра

Міжрегіональної Академії управління персоналом

науковий керівник: **Бойченко Е.Б.,**

доктор економічних наук, професор кафедри управління персоналом та економіки праці

Міжрегіональної Академії управління персоналом

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ САМОЕФЕКТИВНОСТІ ОСОБИСТОСТІ

Сучасні умови стрімкого економічного розвитку держави та підвищення рівня конкуренції серед підприємств різних галузей вимагає необхідності підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Одним із важливих ресурсів будь-якого підприємства є праця людини, ефективність використання якої залежить від характеру та рівня мотивації. Впевненість конкретного працівника підприємства у власній ефективній діяльності визначається таким поняттям, як самоефективність. Отже, підвищення рівня самоефективності працівників підприємства сприятиме підвищенню рівня його конкурентоспроможності.

Першим серед дослідників феномену самоефективності особистості був американський вчений А. Бандура. Він наголошував на тісному зв'язку самоефективності працівників з їх мотивацією досягнення [7, с. 123;



Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2022.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ
ПАНДЕМІЇ COVID-19**

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

Київ-2022
ТОВ «НВП Інтерсервіс»

ЗМІСТ

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ: СТАРТАПИ ТА ІННОВАЦІЇ

<u>АКСЬОНОВА ГАННА.</u> ПІДВИЩЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
<u>БАЙРАК ІГОР.</u> ПРІОРИТЕТИ ТА ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОСОБЛИВИЙ ПЕРІОД.....	12
<u>БІЛОШАПКА ТИМОФІЙ.</u> ПІДХОДИ ДО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СВІТУ.....	14
<u>ГЛЕВАЦЬКА НАТАЛЯ.</u> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ ЯК НОВІТНЬОЇ ФОРМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	16
<u>ЖИДИК ЯРОСЛАВ.</u> КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМИ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ	17
<u>КОРОБКОВА ІРИНА.</u> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА КЛІЄНТСЬКИЙ СЕРВІС В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛ.....	18
<u>МАРКОВЕЦЬ ДАРИНА.</u> ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРИ ДИСТАНЦІЙНІЙ ЗАЙНЯТОСТІ В НЕПЕРЕДБАЧЕНИХ УМОВАХ (ПАНДЕМІЯ І ВІЙНА).....	20
<u>МИСНИК НАТАЛІЯ.</u> КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ ЛІДЕРСТВА В ЕРУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	22
<u>ОТРАХ ЄВГЕНІЯ.</u> РОЛЬ ІТ СЕКТОРУ В ЕКСПОРТНОМУ ПОТЕНЦІАЛІ УКРАЇНИ.....	24
<u>САВЧУК СЕРГІЙ.</u> ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА СТАРТАПИ У СФЕРІ РОЗРОБКИ НАПІВПРОВІДНИКІВ.....	25

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА КОНТРОЛЮ: ПОГЛЯД У МАЙБУТНЄ

<u>ВИНОГРОДСЬКА АНЖЕЛІКА.</u> ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІК ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ В УКРАЇНІ.....	28
<u>ГВЕНЕТАДЗЕ ЛІЯ.</u> ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ НА СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	29
<u>КИРИЛЛОВ ОЛЕКСАНДР.</u> ПЕРСПЕКТИВИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В УКРАЇНІ.....	30
<u>МАСВСЬКА АННА.</u> ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ ЗА «ЗЕЛЕНИМ» ТАРИФОМ.....	31
<u>МУДРАК ЛІЛІЯ.</u> РОЗРАХУНКИ З БЮДЖЕТОМ ПО ПДВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID – 19.....	32
<u>МУКОСД ОЛЕКСАНДРА.</u> ОСОБЛИВОСТІ ОФОРМЛЕННЯ ПРАЦІВНИКА ДОБРОВОЛЬЦЕМ ДО ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОБОРОНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	32
<u>ОСТАПЕНКО ВІТАЛІНА.</u> ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ.....	35
<u>ОХРИМЕНКО ОЛЕНА.</u> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ.....	36
<u>ПОЛТОРАЦЬКА МАРІЯ.</u> ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ.....	37
<u>ЦВІГУН НЕЛІЯ.</u> ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: PRO ET CONTRA.....	39
<u>ЧАПЛІА ПАВЛО.</u> ОСОБЛИВОСТІ КОЕФІЦІЄНТНОГО АНАЛІЗУ ПОКАЗНИКІВ ЗВІТУ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ.....	41
<u>YANA RADENKO.</u> FLEXIBLE REORIENTATION OF THE UKRAINIAN TAX SYSTEM DURING THE WAR.....	42

ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ТА СТАТИСТИКА: ДОСЛІДНИЦЬКІ ПОШУКИ І РЕЗУЛЬТАТИ

<u>ГОРОБЕЦЬ ЮРІЙ.</u> СТАТИСТИЧНА КЛАСИФІКАЦІЯ КОМПАНІЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНОГО НАПРЯМКУ ЗАСОБАМИ МАШИННОГО НАВЧАННЯ.....	44
<u>ЄФІМОВ АНДРІЙ.</u> ОЦІНКА ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В США.....	45
<u>ЖУРАВЕЛЬ МИРОН.</u> СТАТИСТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ «ЕКОНОМІЧНА АНАЛІТИКА ТА СТАТИСТИКА», РІВНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ НАВЧАННЯМ ТА ФАКТОРІВ, ЩО ЇХ ВИЗНАЧАЮТЬ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТНОГО ОПИТУВАННЯ).....	47

<u>КОВАЛЬСЬКА МАРІЯ. СТАТИСТИЧНИЙ АНАЛІЗ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ В УКРАЇНІ</u>	49
<u>РУЧКА ПЕТРО. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ</u>	51
<u>СТАЩУК ЮРІЙ. СУЧАСНИЙ РИНОК КРИПТОВАЛЮТ: ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ</u>	53
<u>ANASTASIIA SHKIRIA. THE ANALYSIS OF POLITICAL AND LEGAL ENVIRONMENT FOR ASKANIA-PACK ON THE EUROPEAN HONEY MARKET</u>	55
МЕНЕДЖМЕНТ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ВИКЛИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙ І МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ	
<u>АФОНІНА НІКА. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЮВЕЛІРНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19</u>	58
<u>ДВОРНИК ВІКТОРІЯ. СУЧАСНІ ПІДХОДИ В ОЦІНЮВАННІ ПРИВАБЛИВОСТІ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ</u>	59
<u>ЛАВРИЧЕНКО АННА. ПРІОРИТЕТИ В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ, СПРИЧИНЕНОЇ ПАНДЕМІЄЮ COVID-19</u>	61
<u>ПАВЛОЩУК ОЛЬГА. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАЙМАННЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В ЗРЛ КОМПАНІЯХ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ ПАНДЕМІЇ COVID-19</u>	62
<u>ПОПОВИЧ ПОЛІНА. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ</u>	63
<u>ЧУБАР ДІАНА. ЗНАЧЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНОГО ТЕСТУВАННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</u>	64
<u>SVITLANA SVIDERSKA. PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN COSMETICS MARKET</u>	65
МОДЕЛЮВАННЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ: НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЯ	
<u>АТОЯН АНДРІЙ. НАПИСАННЯ БОТУ ДЛЯ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ АСОРТИМЕНТУ ФІРМИ-КОНКУРЕНТА</u>	67
<u>БІЛОШИЦЬКА ЯРОСЛАВА. МОДЕЛЮВАННЯ ПОКАЗНИКА ЖИТТЄВОЇ ЦІННОСТІ КЛІЄНТА</u>	69
<u>БОБРО ОЛЬГА. FCVAR МОДЕЛЮВАННЯ СТІЙКОСТІ ЦІНОВИХ РЯДІВ ДОРОГОЦІННИХ МЕТАЛІВ ТА НАФТИ ПІД ЧАС ПАНДЕМІЇ COVID-19</u>	70
<u>ВИНОКУРОВ АНДРІЙ. МОДЕЛЮВАННЯ ВПЛИВУ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА НЕРІВНІСТЬ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ</u>	72
<u>ВІЗЕР ОЛЕКСАНДРА. КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ПОКАЗНИКА СТАБІЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ</u>	73
<u>ГОРБУНОВА ЯРОСЛАВА. ПЕРСОНАЛІЗОВАНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ: ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ</u>	75
<u>ІВАНІЦЬКИЙ МАКСИМ. ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ DATA SCIENCE НА ПІДПРИЄМСТВІ</u>	76
<u>КІНАХ АНГЕЛІНА. ДОСЛІДЖЕННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ МЕТОДАМИ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ</u>	77
<u>КОСТЮШКО АНТОН. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТОМ ЗА ДОПОМОГОЮ CLV-МЕТРИКИ</u>	79
<u>КУЧАНСЬКА ГАННА. ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</u>	80
<u>МАКСИМЧУК ОЛЕНА. РОЗВИТОК ТА ВИКОРИСТАННЯ ВЕЛИКИХ ДАНИХ ТА DATA SCIENCE ПІД ЧАС COVID-19</u>	82
<u>НАЗАРЕНКО ДЕНИС. СКОРОБОГАТОВА НАТАЛІЯ. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АВТОМАТИЗАЦІЇ ХІМІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ</u>	83
<u>РУДЕНКО СЕРГІЙ. МОДЕЛЮВАННЯ ПОПИТУ НА ПОСЛУГИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ</u>	84
<u>ФЕДЧУН АНАСТАСІЯ. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТИВАННЯ В СЕГМЕНТІ ESG ПІД ВПЛИВОМ COVID-19</u>	85
<u>ФІЛОГІНА АНАСТАСІЯ. МОДЕЛЮВАННЯ КОРЕЛЯЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ МЕТОДАМИ СКЛАДНИХ МЕРЕЖ</u>	87

ПІОРИТЕТИ В УПРАВЛІННІ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ,
СПРИЧИНЕНОЇ ПАНДЕМІЄЮ COVID-19

Лавриченко Анна Сергіївна

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ІІ курс магістратури, ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

PRIORITIES IN MANAGING EMPLOYEE MOTIVATION IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORK CAUSED
BY THE COVID-19 PANDEMIC

The COVID-19 pandemic has seriously affected the efficiency and effectiveness of enterprises. Businesses began to close, workers were forced to look for new jobs, and those companies that remained in the market were forced to cut jobs and use remote work methods. Therefore, there is a problem of effective operation of the enterprise and the establishment of priorities in the management of employee motivation.

У новій соціоекономічній реальності, що сформувалась у 20-х роках ХХІ ст., на зміни в економічній та управлінській діяльності підприємств впливають деструктивні кризові явища, пов'язані із запровадженням карантинних обмежень через поширення пандемії COVID-19. Саме через всесвітню пандемію, спричинену коронавірусною інфекцією, більшість підприємств запровадили гібридні режими роботи, а керівники, щоб зберегти прибутковість діяльності підприємств, вимушені були перевести співробітників на віддалену роботу. Таку практику застосовували і в навчальному процесі – студенти та учні вимушені були навчатися вдома дистанційно з використанням засобів Інтернет-зв'язку та дистанційних платформ. Зазначені організаційно-управлінські інновації спричинили застосування нової термінології: дистанційна робота, дистанційна освіта, віддалена робота, робота/навчання в онлайн-режимі та інші.

За даними дослідження «Дії HR в ситуації пандемії» половина українських підприємств запровадила режим дистанційної роботи для 75 % працівників; 38 % від загальної чисельності працівників українських підприємств продовжили роботу в звичному режимі лише через те, що їх характер роботи не давав змоги працювати дистанційно. Керівники 29 % компаній здійснили скорочення працівників або мали намір скоротити штат працівників найближчим часом, а 35 % зменшили розміри оплати праці працівникам [3, с. 30].

Умови роботи в карантинних обмеженнях та впровадження дистанційної/віддаленої роботи спричинили кризову ситуацію для підприємств та організацій як приватного сектору, так і державної власності. Через це відбувається переосмислення основних засад в управлінні персоналом загалом та в управлінні мотивацією працівників, а також формування гнучкої мотиваційної політики.

Головним завданням менеджменту під час дистанційної роботи є утримання співробітників, передусім тих, які формують кадрове ядро або реалізують головні процеси та функції в діяльності підприємств. Для того, щоб діяльність підприємств була стабільною, необхідно сконцентрувати увагу на забезпеченні захисту та гарантії безпеки співробітників, а також на підтримці їх морального та фізичного стану.

Практика засвідчила, що в період пандемії COVID-19 перед HR-менеджерами постали різновекторні виклики:

- 1) управління панікою;
- 2) утримання працівників на робочих місцях;
- 3) уникнення звільнень працюючих;
- 4) дистанційна робота та віддалене управління;
- 5) брак знань технологій;
- 6) відсутність антикризового управління;
- 7) нові правила техніки безпеки [2, с. 142].

Слід зазначити, що система мотивування працівників, переведених на дистанційну/віддалену роботу, має базуватися на таких правилах:

- 1) персоналізація системи мотивації в питаннях організації праці, що зумовлює розбудову ефективної комунікаційної інфраструктури (налагодження досконалого аудіо- та відеозв'язку, електронного листування), каналів зворотного спілкування, моніторинг змін у мотиваційних профілях працівників;
- 2) забезпечення рівня безпеки на робочому місці та створення комфортного професійного середовища; заходи для попередження професійного вигорання та пом'якшення його наслідків у разі настання;
- 3) налагодження об'єктивного оцінювання дистанційно зайнятого персоналу з можливістю віддаленого контролю;
- 4) створення системи винагород, що орієнтована на фінансові обмеження під час карантину із фокусуванням на компоненти винагороди працівників, котрі зберегли лояльність до підприємства та сприяли виходу із кризи;
- 5) забезпечення позитивного психологічно-емоційного стану працівників шляхом імплементації інструментів управління емоційним інтелектом;
- 6) розроблення антикризових мотиваційних програм, які діятимуть поки працівники будуть соціально віддаленими та працюватимуть дистанційно.

Якщо система мотивації співробітників базується виключно на дії матеріальних чинників (заробітна плата, бонуси) та не включає нематеріальних мотиваторів, то її не можна вважати ефективною. У зв'язку з відсутністю низки нематеріальних стимулів посилюється прояв чинників демотивування. В умовах складної економічної ситуації досить важко стимулювати персонал лише матеріальними заохоченнями, тому необхідно приділити особливу увагу формуванню нематеріальної системи мотивування.

Для забезпечення ефективності функціонування підприємства необхідно створювати системи мотивування працівників, які базуються на матеріальних та нематеріальних стимулах. Найбільш вагомим фактором у матеріальному мотивуванні є заробітна плата, адже нині гроші є найвпливовішим стимулом – це підтримує та мотивує співробітників до праці та підвищує їхню продуктивність. Серед матеріальних стимулів найбільш поширеними є грошові винагороди за виконання певної роботи, зокрема її наднормової роботи; відсоток за залучення клієнтів або відсоток із продажу продукції/послуг; індивідуальні винагороди за важливість та незамінність співробітника для підприємства, за володіння іноземною мовою або іншими додатковими професійними компетентностями; надання співробітникам акцій підприємства або право на придбання пакета акцій зі знижкою.

Використання нематеріальних стимулів у доповнення до матеріальної компоненти є ефективним та дієвим в управлінні мотивуванням персоналу. До таких нематеріальних стимулів можна віднести закріплення посади за окремим співробітником та гарантування зайнятості; забезпечення можливостей підвищення кваліфікації та розвитку; можливість просування кар'єрними сходинками; надання співробітникам можливості самостійно ухвалювати рішення, пов'язані з їхньою професійною діяльністю; забезпечення співробітників комфортними умовами праці та врахування їх потреб і побажань; надання можливості реалізації своїх бізнес-ідей та проєктів, залучення в організаційну діяльність підприємства.

Отже, мотивація працівників є ефективним дієвим інструментом стабілізації не лише кадрового складу, а й загалом діяльності всього підприємства, що актуалізує розроблення та запровадження нових науково-прикладних сценаріїв управління мотивуванням співробітників.

1. Герасименко О. О., Махасєва М. А. Антикризовий мотиваційний менеджмент у контексті викликів пандемії COVID-19. *Бізнес-навігатор*. Вип. 2 (63). 2021. С. 50–56. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/11.pdf.
2. Пемок В.О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. IV (80). 2020. С. 138-150. URL: http://ns1.chtei-knteu.cv.ua/herald_en/content/download/archive/2020/v4/10.pdf.
3. Приступа М. В. Зміни практик управління персоналом в умовах пандемії (за результатами негативних експертних інтерв'ю). *SOCIO PROCTIP: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. № 10. 2020. С. 28–36. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioproctir/article/view/16787/15477>.

13.05.2022, 14:25

Управління мотивацією працівників "АНКОР Персонал Україна"

Управління мотивацією працівників "АНКОР Персонал Україна"

Опитування допоможе проаналізувати та визначити рівень мотивації працівників компанії.

Анкета є абсолютно анонімною. Опитування займає близько 5 хвилин.

Дуже вдячні за Ваш час!

*** Обязательно**

1. Зазначте, в якому відділі працюєте: *

Отметьте только один овал.

- ☐ Відділ рекрутменту
- ☐ Відділ аутсорсингу
- ☐ Відділ стафінгу
- ☐ Макретинговий відділ
- ☐ HR відділ
- ☐ IT відділ
- ☐ Другое: _____

2. Ваша стать: *

Отметьте только один овал.

- ☐ жіноча
- ☐ чоловіча

3. Вікова категорія: *

Отметьте только один овал.

- ☐ до 24 років
- ☐ від 25 до 35 років
- ☐ від 36 до 45 років
- ☐ від 46 до 60 років
- ☐ більше 60 років

4. Стаж роботи в компанії "АНКОР Персонал Україна" *

Отметьте только один овал.

- ☐ 1-3 років
- ☐ 4-6 років
- ☐ 7-9 років
- ☐ 10-15 років
- ☐ Другое: _____

5. Чи відповідає робота в "АНКОР Персонал Україна" Вашим очікуванням? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Так (мої очікування справдилися)
- ☐ Ні (мої очікування не справдилися)
- ☐ Важко відповісти

6. Із зазначених нижче елементів виберіть ті, які відповідають демотиваційним практикам управління персоналом в компанії: *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Розмір заробітної плати не відповідає обсягу робіт
- ☐ Одноманітність та монотонність в роботі
- ☐ Обсяг роботи занадто великий
- ☐ Перенапруга та втома на робочому місці
- ☐ Неповажне та грубе ставлення з боку керівників
- ☐ Неповажне та грубе ставлення з боку колег
- ☐ Відсутність взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі
- ☐ Відсутність умов для професійного (кар'єрного) росту
- ☐ Незадоволеність соціальною політикою підприємства
- ☐ Відсутність умов розвитку та підвищення освіти
- ☐ Тяжкі умови праці
- ☐ Офіс компанії знаходиться занадто далеко від Вашого місця проживання
- ☐ Другое: _____

7. Як би Ви оцінили психологічний клімат у Вашому колективі? *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Дружні стосунки в колективі, можна розраховувати на підтримку та допомогу зі сторони колеги та керівника
- ☐ Стосунки в колективі дружні, але керівник вносить напругу
- ☐ Робота в колективі злагоджена, але позаробочі стосунки холодні
- ☐ Колектив розбитий на групи, які конкурують між собою (проявляється не тільки в колективі Вашого відділу, але і між відділами компанії)
- ☐ Постійні конфлікти між працівниками, що значно знижує ефективність роботи
- ☐ Другое: _____

8. Із зазначених нижче елементів виберіть ті матеріальні мотиви, які стимулюють Вас до праці: *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Грошові винагороди у вигляді заробітної плати, надбавок, премії за проміжні результати, премії за кінцеві результати тощо
- ☐ Туристичні путівки, білети в кіно/театр, знижки на абонементи в спортивні зали
- ☐ Подарункові сертифікати
- ☐ Навчальні курси, майстер класи, вебінари
- ☐ Страхування
- ☐ Другое: _____

9. Із зазначених нижче елементів виберіть ті нематеріальні мотиви, які стимулюють Вас до праці: *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Можливість самореалізації та самовизнання
- ☐ Отримання задоволення від роботи та спілкуванні з колегами
- ☐ Сприятливий клімат в колективі
- ☐ Комфортні умови праці
- ☐ Причетність працівника до стратегії організації
- ☐ Можливість працівникові вирішувати управлінські питання
- ☐ Можливість реалізації власних ідей та проектів
- ☐ Другое: _____

10. Про які переваги та можливості для співробітників в компанії Вам відомо: *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Можливість для кар'єрного росту
- ☐ Навчання (корпоративна платформа, курси іноземної мови, доступ до електронної бібліотеки)
- ☐ Знижки та купони на абонементи до спортивної зали
- ☐ Компанія забезпечує житлом (для іногородніх)
- ☐ Сеанси з корпоративним психологом
- ☐ Можливість участі в міжнародних проектах
- ☐ Подорожі за кордон
- ☐ Другое: _____

11. Із зазначених нижче критеріїв оберіть ті, які імпонують Вам в "АНКОР Персонал Україна": *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Стабільність компанії на ринку
- ☐ Фінансова спроможність компанії
- ☐ Корпоративна культура (цінності, місія)
- ☐ Соціальна відповідальність компанії
- ☐ Привабливість товарів і послуг, які пропонує компанія

12. Із нижче запропонованих варіантів оберіть, з яким стилем керівництва Вам комфортно працювати: *

Отметьте только один овал.

- ☐ Частіше використовує лояльний стиль роботи з низьким контролем. Вважає приймати на роботу професіоналів і прагне не втручатися в їхні справи.
- ☐ Чутливий, образливий і дуже вразливий. Хвилюється навіть у разі дрібних невдач. Занадто обережний і боязкий.
- ☐ Сильна енергійна людина і з хорошим самоконтролем. Трудоголік, любить добре заробляти та робити кар'єру
- ☐ Використовує директивний стиль управління з високим контролем і критикою на адресу підлеглих, які припускаються помилок.

13. Із нижче запропонованих критеріїв оберіть ті, які є Вашими мотиваторами: *

Отметьте все подходящие варианты.

- ☐ Основними мотиваторами є стабільність і стійкість компанії на ринку
- ☐ Потреби у високому заробітку немає (важливіше заробляти середні гроші, але регулярно й без затримок)
- ☐ Хороша екологія приміщення, зручне робоче місце
- ☐ Наявність фіксованої обідньої перерви
- ☐ Зручне розташування офісу
- ☐ Наявність корпоративного транспорту
- ☐ Повага від керівництва, гарні стосунки з колегами
- ☐ Якщо в колективі відбувається конфлікт, то буду намагатися втрутитися в нього
- ☐ Не регулярний відпочинок
- ☐ Корпоративні "тусовки"
- ☐ Інтенсивна, цікава робота з можливостями інновацій

14. Чи впливає на Ваше мотивування Самостійність в роботі або Вам імпонує постійний контроль з боку керівництва? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Так, мені імпонує самостійність в роботі, адже я сам можу вирішувати що і коли мені робити.
- ☐ Ні, мені потрібен чіткий контроль над моєю виконаною роботою та над моїми діями.

15. Як ставитесь до публічної похвали за Ваші успіхи в присутності співробітників? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Публічна похвала від мого керівника мені дуже імпонує, адже це сильно мотивує мене на кращий результат.
- ☐ Мені взагалі не імпонує похвала в будь-якому прояві. Мене це демотивує, соромить.

16. Якщо керівник в присутності співробітників підвищив голос на Вас через помилку в роботі: *

Отметьте только один овал.

- ☐ Мені буде дуже неприємно, це мене пригнічує та демотивує.
- ☐ Це чудово, адже тепер не буду припускатися помилок.
- ☐ Добре, що керівник зацентрував увагу на моїх помилках, але мені не приємно, що він почав підвищувати голос на мене в присутності моїх колег. Краще б він мені це сказав особисто.

17. Чи Ви задоволені заробітною платою, яку пропонує "АНКОР Персонал Україна"? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Так, вважаю, що отримую більшу платню ніж в іншій компанії (за даною посадою)
- ☐ Ні, вважаю, що мою працю недооцінюють
- ☐ Отримую меншу платню, ніж в інших компаніях (за даною посадою), але це мене влаштовує
- ☐ Важко сказати
- ☐ Другое: _____

18. Що мотивує особисто Вас? *

13.05.2022, 14:25

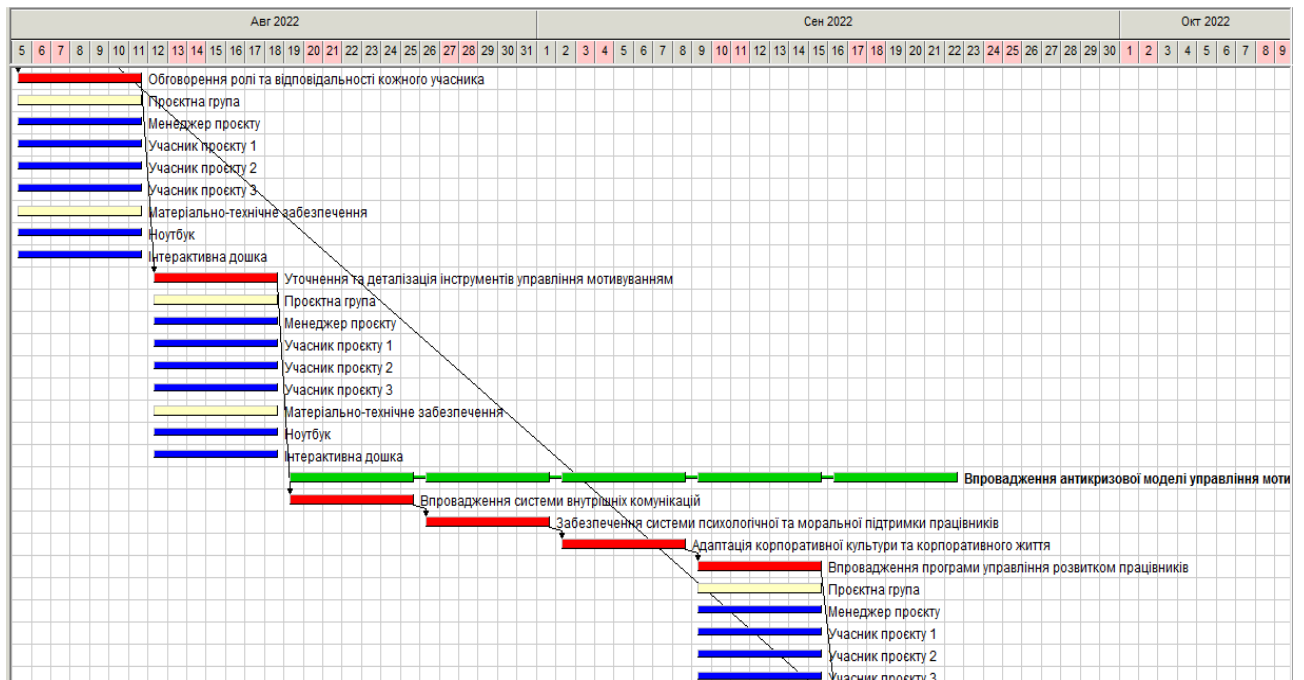
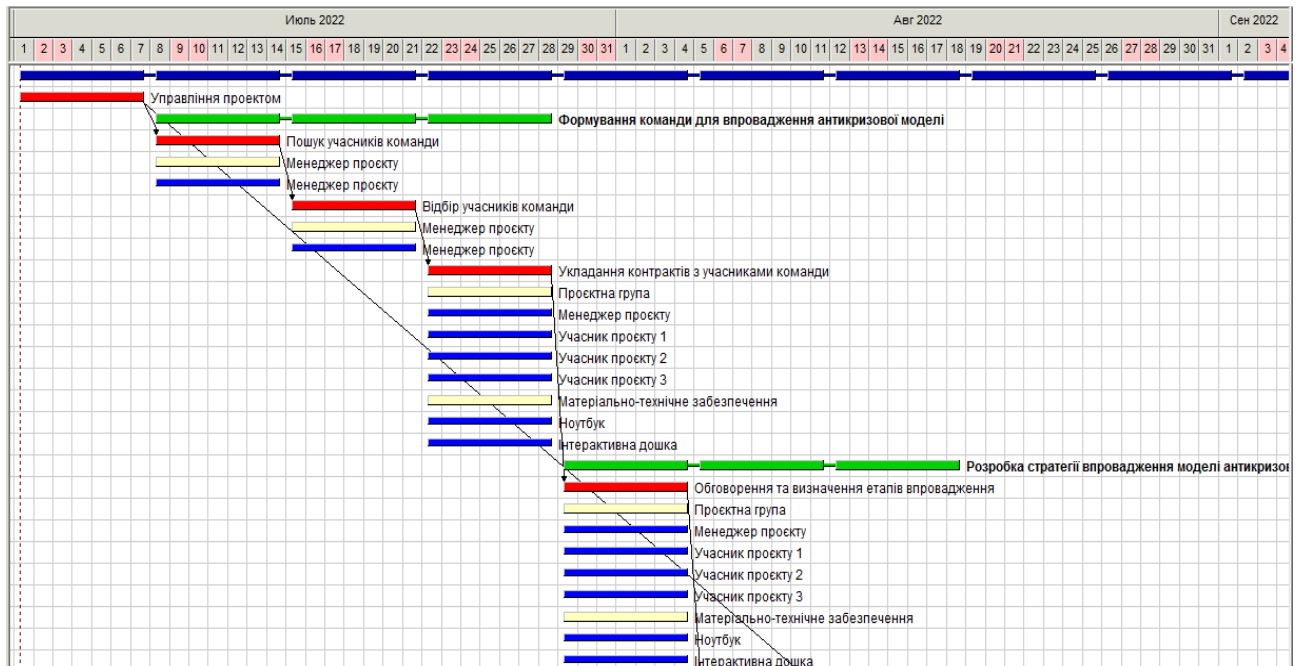
Управління мотивацією працівників "АНКОР Персонал Україна"

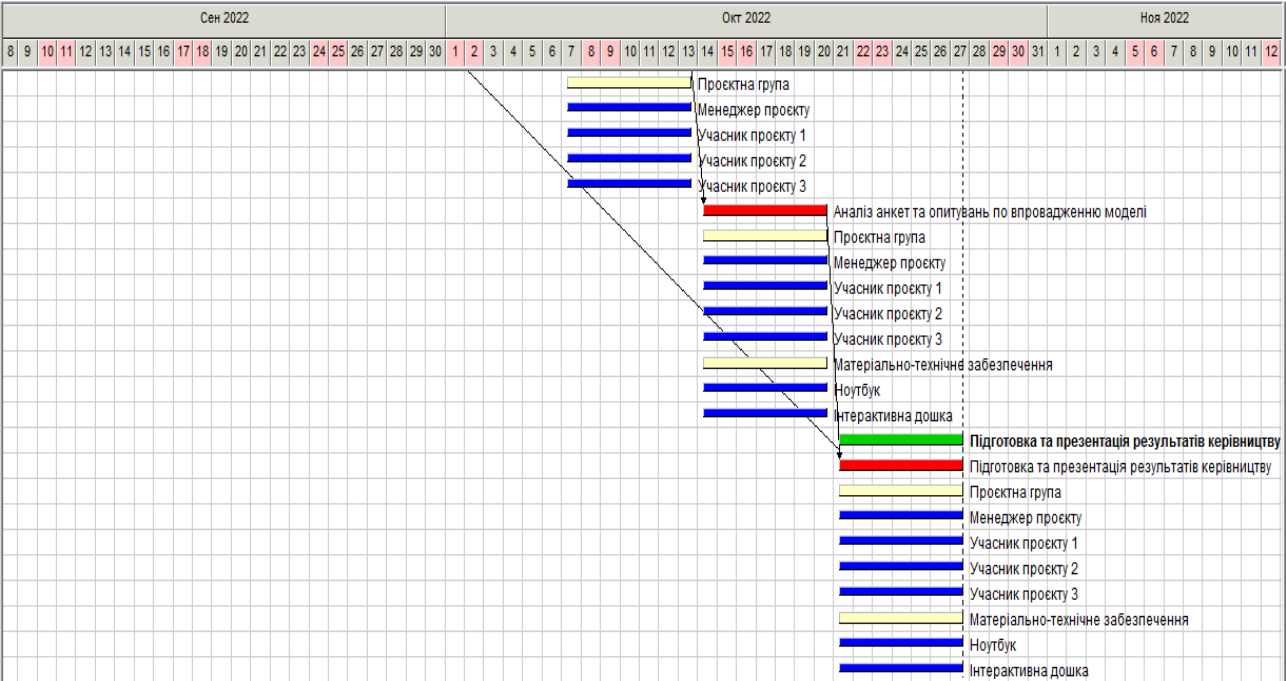
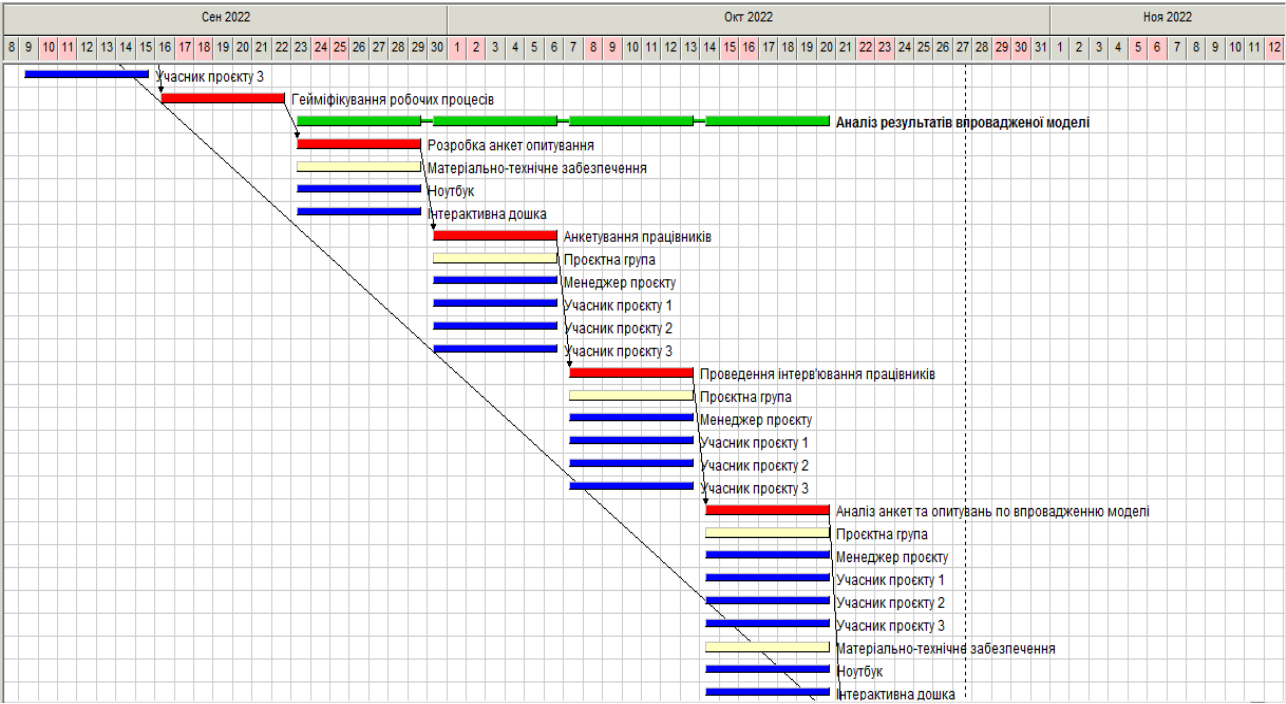
19. Пропозиції для компанії "АНКОР Персонал Україна" для покращення мотивування співробітників: *

Компания Google не имеет никакого отношения к этому контенту.

Google

Ієрархічна структур робіт





Додаток Г

Реєстр ризиків

Позначення документу: РМ: 2022/АМУМП РР

Ризик	Опис	Група ризику	Джерело	Ймовірність	Вплив				Наслідки	
					Вартість	Тривалість	Зміст	Час	Вартість	Тривалість
Затримки в розробці	Затримки в часі розробки проекту	Проектні	Проектна команда, клієнт	Низька	-	-	-	100%	50%	50%
Затримки у впровадженні	Затримка в часі впровадження моделі в роботу	Проектні	Проектна команда	Середня	-	-	-	100%	50%	50%
Невідповідність очікуваному	Невідповідність проекту очікуваним результатам з боку замовників	Проектні	Клієнт	Середня	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Перевищення витрат	Перевищення витрат, передбачених кошторисом	Проектні	Проектна команда	Середня	100%	-	-	-	100%	-
Затримки в постачанні матеріалів	Затримки в постачанні матеріально-технічного обладнання	Виробничі	Зовнішні умови	Середня	50%	-	-	100%	50%	-
Відсутність програми	Відсутність конкретного програмного забезпечення	Виробничі	Зовнішні та внутрішні умови	Середня	100%	100%	100%	100%	100%	-
Поламка пристроїв	Вихід з ладу програмно-технічного та матеріально-технічного забезпечення	Виробничі	Внутрішні умови	Середня	50%	-	-	50%	50%	-
Додаткові витрати на працю	Додаткові витрати пов'язані з оплатою праці	Фінансові	Внутрішні умови, проектна команда	Низька	100%	-	100%	-	100%	-
Додаткові витрати на ремонт	Витрати на ремонт програмно-технічного та матеріально-технічного забезпечення	Фінансові	Зовнішні та внутрішні умови	Середня	100%	-	100%	-	100%	-
Конфлікти	Конфлікти та конфліктні ситуації в команді проекту	Кадрові	Внутрішні умови, проектна команда	Середня	-	100%	100%	100%	-	100%
Недовірливі відносини	Недовіра між членами команди	Кадрові	Внутрішні умови, проектна команда	Середня	-	100%	100%	100%	-	100%
Низький рівень кваліфікації	Недостатній рівень кваліфікації учасника проекту	Кадрові	Проектна команда	Низька	100%	100%	100%	100%	100%	100%

АНОТАЦІЯ

Лавриченко А.С. Управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра із спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2022.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів і розроблення пропозицій стосовно удосконалення системи управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії. Роботу присвячено дослідженням сутності та методів управління мотивуванням персоналу та виокремлення домінантів управління мотивуванням персоналу в умовах коронавірусної кризи. У роботі обґрунтовано теоретичні аспекти управління мотивуванням персоналу та виділено конкретні інструменти впливу на мотивування працівників. Уточнено та розмежовано такі поняття як «мотивація» та «мотивування». Визначено напрями вдосконалення управлінського інструментарію системи мотивування персоналу консалтингової компанії. Запропоновано методику вдосконалення управління мотивуванням персоналу консалтингової компанії на основі впровадження антикризової моделі управління мотивуванням.

Ключові слова: управління персоналом, мотивація, мотивування персоналу, модель управління мотивуванням, інструментарій мотивування.

SUMMARY

Lavrychenko, Anna. Management of motivation of the consulting company's staff. – Manuscript.

Master's qualification work, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2022.

The aim of the work is to critically summarize theoretical provisions, analyze practical aspects and develop proposals for improving the management system of motivation of the consulting company's staff. The work is devoted to the research of the essence and methods of personnel motivation management and identification of the dominants of personnel motivation management in the conditions of coronavirus crisis. The paper substantiates the theoretical aspects of personnel motivation management and identifies specific tools to influence employee motivation. Concepts such as "motivation" and "motivation system" are clarified and differentiated. The directions of improvement of the management tools of the system of motivation of the personnel of the consulting company are determined. A method of improving the management of motivation of the consulting company based on the introduction of anti-crisis model of motivation management is proposed.

Keywords: personnel management, motivation, personnel motivation, motivation management model, motivation tools.