

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НУБІП України

10.02. - КМР. 1698 «С» 2021.10.11. 05 ПЗ

Комарової Юлії Вячеславівни

НУБІП України 2022 р.

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.95/.96 : 658

ПОГОДЖЕНО ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан гуманітарно-педагогічного факультету Завідувач кафедри управління та освітніх технологій

І.М. Савицька

(підпис)

С.О. Кубіцький

(підпис)

« — » 2022 р. « — » 2022 р.
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування системи мотивації персоналу підприємства»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма «**Управління персоналом**»

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор

Кубіцький С. О.

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат педагогічних наук, професор

Кубіцький С. О.

(підпис)

Виконав

(підпис)

Комарова Ю. В.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

КИЇВ - 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри управління та освітніх
технологій**

к. пед. н., професор
(підпис) С.О. Кубицький
« » 20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ
Комарова Юлія Вячеславівна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Управління персоналом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування системи мотивації персоналу підприємства»
затверджена наказом ректора НУБіП України від «11» 10.2021р № 1698 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 10.11.2022
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України;
2) вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; 3) річні звіти та первина документація ТОВ «Оджерс
Берндтсон» м. Києва; 4) результати опитувань та власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти системи мотивації персоналу підприємства.
2. Діагностика системи мотивації персоналу ТОВ «Оджерс Берндтсон».
3. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Оджерс Берндтсон».

Дата видачі завдання «20» жовтня 2021 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи Кубицький С.О.
(підпис)

Завдання прийняв до виконання Комарова Ю.В.
(підпис)

РЕФЕРАТ
магістерської кваліфікаційної роботи
«Формування системи мотивації персоналу підприємства»
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти
гуманітарно-педагогічного факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом»
Національного університету біоресурсів і природокористування України
Комарова Юлія Вячеславівна

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 75 сторінках друкованого тексту, магістерська кваліфікаційна робота містить 15 таблиць і 20 рисунків. Список використаних джерел включає 68 найменувань.

В першому розділі визначено сутність понять «мотивація», «система мотивації», «стимул», «потреби», «стимулювання»; досліджено теоретичні аспекти мотивації персоналу на підприємстві; розглянуто сучасні методи мотивації працівників; визначено етапи формування системи мотивації на підприємстві; досліджено передові практики мотивації персоналу в Україні та світі.

В другому розділі проаналізовано діяльність підприємства, його фінансовий стан; розглянуто основні положення системи мотивації персоналу; проаналізовано стан системи мотивації персоналу.

В третьому розділі запропоновані методи щодо покращення формування системи мотивації персоналу; запропоновано впровадження технології БУР (ціннісна пропозиція співробітникам) на ТОВ «Олжєрс Берндтсон».

Ключові слова: мотив, стимул, мотивація, система мотивації, персонал, методи мотивації.

НУБІП України

ВСТУП..... 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА..... 9

1.1. Сутність і роль мотивації працівників в управлінні персоналом на сучасному підприємстві..... 9

1.2. Особливості формування мотивації персоналу на підприємстві..... 20

1.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації..... 24

Висновки до першого розділу..... 30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ 31 «ОДЖЕРС

БЕРНДТСОН УКРАЇНА».....

2.1. Загальна характеристика підприємства «Оджерс Берндтсон» 31

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Оджерс Берндтсон»..... 46

Висновки до другого розділу..... 59

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА..... 60

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи мотиваційної політики компанії «Оджерс Берндтсон»..... 60

3.2. Розвиток лояльності персоналу та впровадження ціннісної пропозиції співробітникам як умова професійної мотивації..... 73

Висновки до третього розділу..... 79

ВИСНОВКИ..... 80

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 83

НУБІП України

НУБІП України

ВСТУП

В умовах сьогодення персонал є головним ресурсом підприємства, а отже і головним фактором формування та забезпечення його конкурентоспроможності. Трудовий

потенціал працівників дозволяє отримати значне зростання продуктивності та ефективності праці, сприяючи зростанню прибутків підприємства. Важливим чинником активізації трудової діяльності працівників, підвищення їх внеску у діяльність підприємства є мотивація. Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання мотивації та ефективного управління персоналом розглядають у своїх працях зарубіжні вчені, як Е.Лоулер, Д.Мак-Грегор, А.Маслоу, Л.Портер, Ф. Тейлор, Ф.Мейо, Г. Емерсон та інші. Вивченню природи мотивації праці, формуванню дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці присвячено багато робіт вітчизняних учених: Т. І. Балановська, С. В. Васильчак, В. М. Лич, М. І. Долішній, А. М. Ткаченко, Л. С. Федорняк, С. В. Шекшня, М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький, А. Чухно та ін. Проблеми мотивів, потреб, інтересу і установок людини розглядаються в роботах П. Анохіна, Л. Божовіч, О. Ковальова, О. Леонтєва, А. Маслоу, А. Ухтомського, Д. Узнадзе.

Пошук та розробка сучасних інструментів мотивації персоналу та створення умов для його зацікавленості у підвищенні ефективності діяльності підприємства постають головними завданнями сучасного підприємства в умовах конкурентного ринку. Очевидно, що залишаючись в одній системі управління персоналом, підвищити ефективність організації поки неможливо, Необхідно кардинально

НУБІП України

змінити ставлення до цієї сфери управління організацією, розробити нову технологію управління людськими ресурсами. Це зумовлює необхідність дослідження систем мотивації персоналу на підприємстві та формування ефективної мотиваційної системи.

Саме тому тема магістерської роботи «Формування системи мотивації працівників на підприємстві (на прикладі «Оджерс Берндтсон»)» є досить актуальною.

Метою магістерської роботи є вивчення теоретичних основ поняття мотивації персоналу та дослідження шляхів вдосконалення системи мотивації працівників на конкретному підприємстві.

Для досягнення заданої мети нами запропоновано вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти сутності мотивації персоналу;
- дослідити особливості формування мотиваційної системи в різних країнах світу;
- провести загальну характеристику компанії, та оцінити існуючий рівень системи мотивації працівників;
- обґрунтувати необхідність розробки системи мотивації персоналу та сформулювати шляхи удосконалення мотивації праці на основі проведених опитувань та анкетувань персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Оджерс Берндтсон».

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних підходів до формування системи мотивації персоналу підприємства.

Новизна роботи полягає у подальшому впровадженні запропонованих заходів щодо розробки програми лояльності персоналу з використанням EVP (ціннісної

пропозиції співробітникам) як інструменту удосконалення мотивації персоналу в управлінні персоналом ТОВ «Оджерс Берндтсон».

Інформаційна база дослідження представлена нормативно-правовими актами України, науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріали періодичних публікацій, наукових конференцій, дані статистичної та фінансової звітності підприємства, результати опитувань, анкетувань персоналу та власні спостереження.

В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличний, графічний, метод порівняння, групування), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ, опитування та власні спостереження.

Структурно дипломна робота поділена на три розділи. В першому розділі розглядаються теоретичні аспекти системи мотивації персоналу. Другий розділ присвячений аналізу стану підприємства та оцінці діючої мотивації персоналу на підприємстві. Третій розділ містить розробку шляхів вдосконалення системи мотивації працівників на підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і роль мотивації працівників в управлінні персоналом на сучасному підприємстві

Людські ресурси є одним із факторів, які визначають успіх організації. Співробітники відіграють вирішальну роль у ефективності, результативності та сталості організації. Одним із способів підвищення продуктивності є ефективне використання людського капіталу організації. Мотивація є одним із факторів, що впливають на рівень ефективності працівника, підтримує організацію в досягненні цілей і призводить до стабільності людської сили.

Існує велика кількість визначень поняття мотивація, що розкривають його сутність з різних аспектів, в Таблиці 1.1 наведені основні [5,6,7,8,9].

У загальному розумінні мотивація — це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [7].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «мотивація»

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
«Це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації»	М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф., Ф. Хедоурі «Основи менеджменту»	Процес спонукання
«Діяльність менеджменту, яка має за мету активізувати людей працювати більш ефективно для досягнення поставлених цілей»	З.П. Румянцева і Е.А. Уткін	Вид управлінської діяльності
«Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою»	А.М. Колот "Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу":	Ефективність праці

Продовження Табл. 1.1

«Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху»	Вернадський А.А.	Свідоме прагнення
«Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність»	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Бажання

Джерело [Розроблено автором]

Мотивація персоналу є надзвичайно актуальною і важливою проблемою, оскільки визначає успіх діяльності організації, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей. Важливість мотивації для організації можна судити з наступних факторів [10].

- **Задоволення потреб:** Мотивація допомагає задовольнити індивідуальні та групові потреби працівників. Результатом цього є добровільна співпраця та координація співробітників. Крім того, мета організації може бути легко досягнута

- **Задоволеність роботою:** коли співробітники належним чином мотивовані, вони використовують свої навички та знання до максимуму, щоб показати кращі результати керівництву

- **Продуктивність:** мотивація призводить до збільшення продуктивності, оскільки її основною метою є досягнення цілей підприємства, а мотивовані працівники дають найкращу продуктивність, що допомагає підвищити продуктивність організації.

- **Прийняття організаційних змін:** Технологічні зміни, що відбуваються у світі, призвели до революційних змін у продуктивності. Як правило, співробітники чинять опір цим змінам, але при належній мотивації вони приймають ці зміни, таким чином підтримуючи організацію в руслі інших конкуруючих проблем

- **Підвищення загальної ефективності:** тертя між самими працівниками та між керівництвом і працівником зменшується, що призводить до загальної ефективності. Це допомагає зменшити втрати, нещасні випадки, скарги та скарги.

- Зменшення плинності робочої сили та прогулів: одним із найважливіших факторів мотивації є те, що працівники вважають за краще залишатися в організації, збільши плинність робочої сили до мінімуму. Подібним чином мотивовані співробітники, як правило, працюють регулярно, а проблема прогулів зведена до мінімуму

- Основа співпраці: ефективність і продуктивність збільшуються завдяки співпраці. Співпраця неможлива без мотивації; Таким чином, мотивація є основою співпраці.

Для всебічної характеристики поняття мотивації слід з'ясувати сутність основних категорій, які мають безпосереднє відношення до змісту і логіки поведінки людини в процесі трудової діяльності. До основних з них, слід віднести потреби, мотиви, стимули, винагороди, задоволеність.

Вивчення теоретичної частини мотивації розпочинається з розгляду поняття «потреби» Потреба - відчуття людиною нестачі будь-чого фізіологічно чи психологічно. Спостерігати чи вимірювати потреби не можна, про їх наявність можна судити, лише спостерігаючи за поведінкою людей. Більша частина науковців поділяють

потреби на первинні та вторинні. Перші за своєю природою носять фізіологічний характер, і як правило, закладені генетично - потреба в їжі, воді, диханні; другі - потреби психологічного характеру, вони набуваються зі зростанням набутого досвіду (потреба в

повазі, владі, самовдосконаленні), в кожній людині цей досвід різний, тому і вторинні потреби суттєво відрізняються. Більш детально сутність потреб охарактеризували в

своїх працях вчені змістовної теорії мотивації [11].

Наступне поняття не менш важливе, це мотив та стимул. Мотив - це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, воно спонукає людину до дій та визначає, що і як необхідно зробити. Процес впливу на людину з метою спонукання її до дій, шляхом пробудження в ній мотивів називається мотивування.

Стимули - це певні важелі впливу, за допомогою яких можна задовольнити ті чи інші потреби. Стимулами можуть бути окремі предмети, дії людей, обіцянки тощо. Зазначимо, що стимули можуть перетворюватись на мотив [11]. Однак це можливо лише

тоді, коли він усвідомлений людиною. Наприклад, щоб премія (стимул) стала мотивом поведінки і діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. Тоді намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці. Однак для певної частини співробітників, котрі не мають

надії отримати премію (наприклад, низька фахова підготовка тощо), дана можлива винагорода не перетворюється в мотив, залишаючись на рівні потенційного стимулу. Розглянемо також сутність спорідненого терміна - стимулювання. Це процес використання різних стимулів для мотивації людей, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці та його якості. Стимулювання праці поділяють на матеріальне та нематеріальне.

Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним, це широкий вибір конкретних засобів, що базуються на системі цінностей робітника. Розрізняють зовнішні винагороди, що дає організація (грошові виплати, пільги або надання товарів і послуг, просування по службі), і внутрішні винагороди, що дає власне робота (зміст роботи, почуття успіху, задоволеність роботою, самоповага, яку людина одержує в процесі виконання роботи).

Крім потреб і винагороди, людиною також можуть рухати інші причини і підстави - цінності. Цінності - це потреби людей, вироблені, узагальнені і загальноприйняті в результаті їхньої взаємодії і взаємного узгодження. Цінності забезпечують об'єктивну оцінку всього того, що відбувається в дійсності [12].

Щоб зрозуміти систему мотивації, потрібно дослідити ще таке поняття, як задоволеність роботою. Задоволеність роботою це «відчуття, яке є у працівників

НУБІП УКРАЇНИ

щодо їхнього робочого середовища та їхніх очікувань щодо роботи» [13]. Залежно від винагород і заохочень, які отримують співробітники, і мотивів керівництва для їх надання, працівники реагуватимуть на робоче середовище продуктивністю. Організації повинні підтримувати працівників у їхній повсякденній роботі, щоб забезпечити лояльність і покращити утримання шляхом усунення елементів, які можуть викликати невдоволення, намагаючись при цьому, що в неоднорідному середовищі, де працюють чоловіки та жінки з різних вікових груп, поколінь, і до певної міри, походження, а також з різною кваліфікацією чи досвідом, жоден окремий елемент не викличе ні загального схвалення, ні колективного несхвалення.

Психологи виділяють два види мотивації, за джерелами виникнення мотивів: внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація - це мотивація, створена самим працівником, оскільки те, що люди роблять, задовольняє їхню потребу в досягненнях, визнанні, відповідальності та особистісному зростанні. Зовнішня мотивація : це те, що робиться для людей, щоб мотивувати їх. Вона виникає, коли керівництво надає такі нагороди, як підвищену оплату праці, похвалу або просування по службі. Зовнішні мотиватори можуть мати негайний вплив на ефективність, але це не обов'язково триватиме довго. Внутрішні мотиватори, пов'язані з якістю трудового життя, ймовірно, матимуть глибший і довгостроковий вплив, оскільки вони притаманні людям, а не нав'язані ззовні, хоча вони можуть виховуватися в організації [14].

За формою задоволення потреб виділяють матеріальну та нематеріальну (моральну) мотивацію.

Матеріальна мотивація - це система матеріальних благ, що спонукають працівників до ефективнішої та результативнішої роботи [15]. Даний тип системи мотивації може бути у вигляді винагород, премій, додаткових пільг, окладів, заробітної плати. Розглянемо детально кожний елемент: [10]

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

- Винагороди - «усі форми фінансової віддачі, матеріальні послуги та переваги, які працівник отримує в рамках трудових відносин». Без сумніву, кожен працівник очікує певного рівня винагороди після виконання функції чи завдання. Організація розподіляє гроші та інші блага в обмін на доступність, компетенцію та поведінку співробітників.

НУБІП УКРАЇНИ

- **Додаткові пільги** - додаток до звичайної заробітної плати або компенсації заробітної плати додатковими пільгами: оплата без роботи, пенсійні виплати, забезпечення безпеки та здоров'я, відпочинок та інші виплати.

НУБІП УКРАЇНИ

- Бонус - по суті, це винагорода за успіх і виплачується одноразово. Це досягається, коли організація, окрема особа чи команда досягли чогось видатного або коли результати діяльності організації перевищили заплановані.

НУБІП УКРАЇНИ

- Заробітна плата — форма періодичної виплати роботодавцем працівнику, яка може бути визначена трудовим договором. Вона відрізняється від відрядної заробітної плати, де кожна робота, година або інша одиниця оплачується окремо, а не періодично.

НУБІП УКРАЇНИ

Заробітна плата — це компенсація, як правило, фінансова, яку отримують працівники в обмін на їх працю.

НУБІП УКРАЇНИ

Нематеріальна мотивація - це різні способи створення у співробітників позитивного настрою на високу продуктивність, від самомотивації працівника й оцінки колегами його заслуг до внутрішнього клімату компанії, можливості проявити себе в різних сферах діяльності фірми, навчитися чомусь корисному [16].

НУБІП УКРАЇНИ

Нефінансовими мотиваційними факторами є:

НУБІП УКРАЇНИ

- Безпечне та здорове робоче середовище. Розуміння того, як елемент робочого місця впливає на кожну людину, є чудовим способом підвищити мотивацію та покращити моральний дух компанії. Робоче середовище може сприяти тому, щоб люди почувалися добре, або демотивувати їх, якщо воно не є задовільним. Менеджери прагнуть забезпечити безпечні умови праці та створити

НУБІП УКРАЇНИ

здорове середовище.

- Розвиток кар'єри або іншими словами розвиток співробітників, його можна описати як постійний процес удосконалення співробітників, щоб вони якомога повніше використовували свої здібності. Це досягається шляхом заохочення до саморозвитку та навчання [17].

- Залучення співробітників — це процес розвитку «відчуття психологічної власності серед членів організації» і реалізується через участь співробітників в обробці інформації, прийнятті рішень і/або вирішенні проблем. Участь — це розумова та емоційна залученість людей у групові ситуації, що заохочує їх сприяти досягненню цілей групи та нести відповідальність за них. Співробітникам надається можливість вивільнити власні джерела ініціативи та творчо підходити до мети організації. Покращене розуміння зв'язків між цілями шляху створює більш високі очікування досягнення мети. Результатом є покращення мотивації.

Проте наявність таких інструментів, як матеріальне та нематеріальне стимулювання, не гарантує, що система мотивації компанії буде працювати із максимальною віддачою. Адже сучасний працівник має певний перелік потреб, які можуть змінюватись, що вимагає від ІЯ-менеджерів чи керівництва компанії розроблення нових інструментів мотивування та удосконалення наявних.

Протягом всієї історії менеджменту було розроблено чимало теорій мотивації. Теорії мотивації впливають на формування стратегії і тактики впливу на персонал з урахуванням особливостей індивідуальної поведінки працівників та конкретних умов функціонування організації. Існуючі теорії мотивації поділяють на дві групи: змістовні і процесуальні [18] (Рис. 1.1).

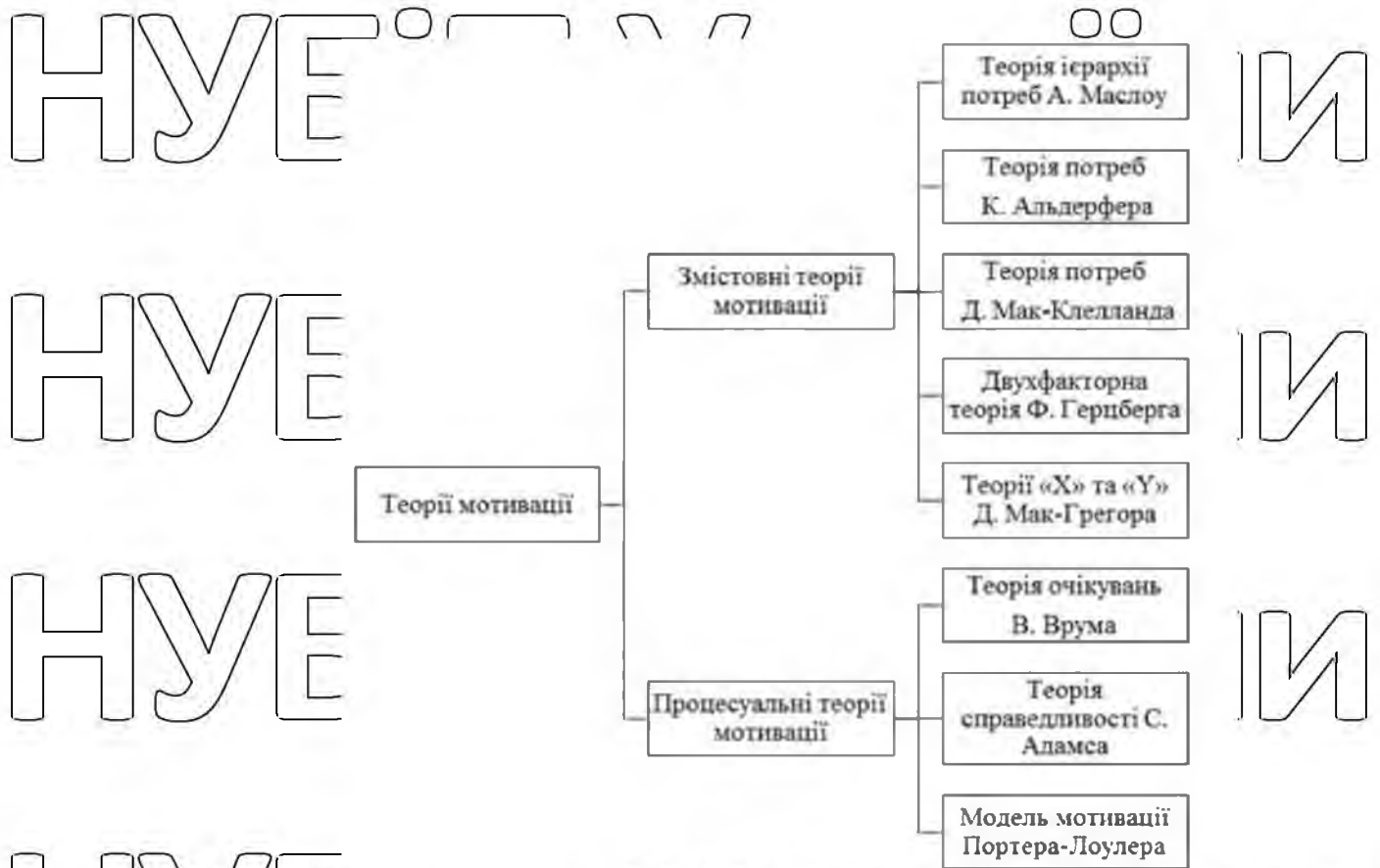


Рис. 1.1 Теорії мотивації

Джерело: [18]

Змістова теорія мотивації стосується того, «що» мотивує працівників і базується на вивченні потреб і мотивів людини. Прихильниками даної теорії були американські психологи Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Девіда Мак Клелланда.

Другий тип, процесуальний, має справу з тим, «як» виникає мотивація і вивчає вплив на мотивацію зовнішніх факторів. До таких теорій відносяться теорія чекань, або модель мотивації по В. Врума, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера. В Табл. 1.2 розглянуто докладніше переваги та недоліки зазначених теорій [17, 19, 20, 21, 22, 23, 24].

НУБІП України

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки теорій мотивації

Теорія	Сутність	Переваги	Недоліки
Ієрархія потреб А. Маслоу	поведінка людини зазвичай спрямовується на намагання задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу; потреби людини мають ієрархічну структуру; найвагоміша потреба визначає поведінку людини до тих пір, поки вона не буде задоволена. До таких потреб належать: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в шануванні, потреби в самореалізації.	- процес мотивації нескінченний; - розвиток системи мотивації відповідно до зміни потреб; - простий для розуміння; - створення ситуації в ході якої працівник задовольняє свої потреби в інтересах організації; - релевантність у всіх сферах.	- не враховані індивідуальні риси людей та культурні відмінності; - важко виміряти задоволення, яке людина отримує після задоволення кожного рівня потреби; - ідея переходу з рівня на рівень ланцюга потреб не підтверджується практикою управління; - модель насилу піддається адаптації в практиці управління в малому та середньому бізнесі.
Теорія очікувань В. Врума	- сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів: від наявності зв'язку між затратами праці робітника та досягнутими результатами; від можливості отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими; від сподівань щодо цінності винагороди. Ефективне управління передбачає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності та винагородження його в такий спосіб, який буде для нього цінним.	- встановлення чіткого співвідношення між результатами та винагородою тільки за ефективну роботу; - контроль за рівнем самооцінки підлеглих, їх навичок та знань; - формування високого але реалістичного рівня результатів підлеглих.	- не цілком враховані індивідуальні особливості людей і самої організації; - недостатньо опрацьовані методологічні заходи та технічна сторона застосування моделі в практиці управління.

НУБІП України

Продовження Табл. 1.2

<p>Теорію потреб Д. МакКлелланда</p>	<p>- пов'язана з вивченням і характеристикою впливу на трудову поведінку людини трьох груп потреб вищих рівнів: причетності, успіху, влади. Потреба причетності (співучасті) формує мотиви, які мають суттєвий вплив на поведінку і виявляються у формі прагнення дружніх стосунків з оточенням. Потреба успіху (досягнень) виявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху, а процесом праці та її успішним завершенням. Потреба влади виявляється у бажанні контролювати та впливати на інших. Вона є набутою і розвивається протягом життя. Ця потреба тісно пов'язана з особистісним самоствердженням.</p>	<p>- люди з сильною потребою у владі придатні до керівних посад, мають організаторські здібності, впевнені в собі; - люди з сильною потребою в успіху прагнуть до помірному ризику, особистої відповідальності, ініціативи; - люди з сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі відносини в колективі, успішно вирішують спори і конфлікти, надають емоційну підтримку.</p>	<p>- недостатньо враховані індивідуальні особливості кожного; - не показано механізм задоволення потреб нижчого рівня, які в нестійкій українській економіці, не менш активні, ніж вищі; - використання моделі на практиці викликає значні організаційні труднощі.</p>
<p>Теорія справедливості С. Адамса</p>	<p>Справедливість - поняття про належне, що містить у собі вимогу відповідності прав і обов'язків, результатів та винагороди, заслуг та їх визнання тощо. Відсутність належного відповідності між цими сутностями оцінюється як несправедливість. Справедливість є абсолютно суб'єктивним поняттям. Розрізняють наступні види справедливості: внутрішня справедливість - в середині організації між різними підрозділами та посадами; зовнішня справедливість - на ринку праці між різними галузями та організаціями; індивідуальна справедливість - в середині організації та за її межами у порівнянні з аналогічними посадами в інших компаніях</p>	<p>-роз'яснення перспектив (зусилля - винагорода); -пояснення працівникам залежності винагороди від результатів праці.</p>	<p>- модель спирається на задоволення потреб за допомогою грошей; -визначення справедливості винагороди суб'єктивно і з боку працівника, і з боку керівника і практично не піддається узгодженню.</p>

НУБІП України

Продовження Табл. 1.2

<p>Двофакторна теорія Ф. Герцберга</p>	<p>- виділяються дві групи факторів: гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки та стосунки з керівництвом, ступінь та характер контролю тощо), які по суті є не мотивуючими факторами, а є факторами підтримки; - фактори вищого порядку (виробничі досягнення, суспільне визнання, праця сама по собі, відповідальність та перспективи кар'єрного росту). У відповідності до цієї теорії задачею менеджменту персоналу є усунення негативного впливу, який може бути зумовлений незадоволеністю факторів першої групи, та широке залучення справжніх мотиваторів (факторів другої групи).</p>	<p>- мотиваційні чинники у недостатньому вигляді не викликають незадоволення; - складені переліки факторів для працівників дозволяють їм самостійно виявляти свої вподобання; - трудові успіхи, визнання заслуг, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки;</p>	<p>- суб'єктивні методи дослідження; - наявність двох груп чинників не завжди можливо і не завжди підходить працівникам;</p>
<p>Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера</p>	<p>- включає елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Передбачає задоволення або незадоволення працівника внаслідок отриманої винагороди за рівень досягнутих результатів при виконанні конкретних завдань, який в свою чергу визначається затраченими зусиллями, здібностями, характером та оцінкою ролі працівника</p>	<p>- результативна праця веде до задоволення; - результат залежить від витрачених зусиль, здібностей, характеру; - рівень докладання зусиль визначається цінністю винагороди і ступенем впевненості в належній винагороді</p>	<p>- точне визначення цінностей винагороди - основна проблема і для керівника, і для працівника; - оцінка здібностей і рис характеру суб'єктивна і може не відповідати дійсності</p>

Джерело: [17, 19, 20, 21, 22, 23, 24]

Суттєвий внесок у створення та розвиток теорії мотивації зробили також й українські вчені та мислителі: М. Вольським, М. Цехановецьким, М. Туган-Барановським та інші [12, 25] (Рисунок 1.2).

НУБІП України

НУБІП УКРАЇНИ

М.Вольський підкреслював необхідність поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування та праці людини, наголошуючи, що політехномія є наукою про діяльність людини, спрямовану на задоволення власних матеріальних та духовних потреб.

НУБІП УКРАЇНИ

Змістова теорія мотивації М.Туган-Барановського, яка ґрунтується на виокремленні та дослідженні фізіологічних (повітря, їжа, вода, відпочинок тощо); статевих (секс), альтруїстичних (безкорислива турбота про інших); симптоматичних потреб (безпека, самозбереження); та істинних, а також потреб практичного характеру (житло, гроші, автомобіль).

НУБІП УКРАЇНИ

М.Цехановецький заперечував узагальнення людської поведінки, стверджуючи, що чимало людей намагаються поліпшити власне становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших.

Особливе значення має приналежність до народностей, моральні та релігійні цюгляди;

НУБІП УКРАЇНИ

Рис. 1.2 Теорії мотивації розроблені українськими вченими
Джерело: [12, 25]

НУБІП УКРАЇНИ

Теорії мотивації можуть використовуватись при побудові будь-яких практичних мотиваційних систем. Однак слід враховувати, що застосування тих чи інших теорій визначається станом зовнішнього та внутрішнього середовища організації, індивідуальними особливостями груп працівників, рівнем підготовки персоналу.

НУБІП УКРАЇНИ

1.2. Особливості формування системи мотивації персоналу на підприємстві

НУБІП УКРАЇНИ

Мотивація є важливою функцією процесу управління в компанії. Вона

позначено, покликана забезпечити якісне виконання персоналом своїх обов'язків, крім того вона передбачає розроблення системи заходів, таких як: визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за результати роботи, використання різних форм оплати праці, застосування стимулів ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності [26].

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал підприємства до ефективної праці для досягнення мети підприємства [27].

Основні завдання системи мотивації персоналу:

- сформувати розуміння мотивації, розуміння сутності мотивації в трудовому процесі у працівників підприємства;

- навчити персонал, а також керівний склад, основам поведінки в організації, насамперед психологічним основам;

- формувати у керівників демократичний підхід до управління через використання сучасних методів у процесі мотивації.

До основних функцій мотивації персоналу можна віднести [27]:

- спонукання до дії (розробка стимулів, які мають конкретну спрямованість для виконання персоналом завдань, необхідних для досягнення цілей підприємства з найбільш позитивним ефектом);

- спрямування діяльності (спрямування діяльності співробітників у певне «русло» шляхом грамотного розподілу обов'язків);

- контроль діяльності працівників (необхідність, пов'язана з можливим вчиненням помилкових дій у процесі діяльності, а також дозволяє переорієнтувати працівників за відсутності очікуваного результату від розробленої стратегії);

- збереження поведінки (можливе зменшення впливу стимулу при досягненні тієї чи іншої мети, щоб уникнути цього моменту, необхідно забезпечити обраний порядок мотивації).

Можна виділити наступні ключові фактори мотивації, які необхідно враховувати при формуванні мотиваційної системи в компанії [28].

- пряма мотивація - матеріальні, моральні та психологічні пропозиції для персоналу, основною метою яких є чуйна діяльність, відповідно головною метою мотивації в цьому контексті є запланований результат.

- опосередкована мотивація - основною метою цього виду мотивації є зміна умов і обставин, що стосуються трудового процесу, з метою впливу на результат праці як індивідуально, так і колективу в цілому. У рамках цього виду мотивації використовуються: поліпшення умов праці, делегування повноважень, підвищення кваліфікації, а також інші мотиватори.

Система мотивації персоналу формується різними методами, вибір яких організація здійснює самостійно. До основних способів стимулювання можна віднести: матеріальні методи, організаційні та морально-психологічні.

Найпоширенішим методом є матеріальний, представлений різноманітними засобами, використання яких в організації може здійснюватися як у сукупності, так і окремо [29]. У даній ситуації можна говорити про такі інструменти.

- персональні надбавки (в основному доплачуються до посадових окладів);

- заохочувальні виплати;

- компенсаційні виплати;

- одноразові премії;

- системи пільг і компенсацій (у цій ситуації на рівні окремих підприємств можна говорити про соціальний пакет);

- також можна використовувати інші інструменти.

Справедливий рівень матеріальної винагороди є мотиваційним чинником ініціативи працівників при формуванні відданості даної організації. Це також привабливий фактор для нових працівників. Використання матеріального методу та

інструментів мотивації дозволить компанії досягти поставлених цілей і призведе до розширення її можливостей.

Також можливе використання організаційних методів мотивації персоналу підприємства, основним напрямком яких є забезпечення комфортних умов праці. У цій ситуації можна говорити про використання таких засобів, як [30]:

- участь у справах підприємства;
- навчання за рахунок організації;
- залучення до реалізації важливих стратегічних проєктів;
- індивідуальний графік роботи;
- зарахування до кадрового резерву тощо.

Морально-психологічний метод мотивації співробітників є найменш витратним методом порівняно з іншими, представлений такими інструментами, як:

- публікація статей про заслуги співробітників (сайт організації, місцеві ЗМІ);
- атмосфера взаємоповаги;
- професійна гордість;
- нагородження у вигляді грамот і подяк, у тому числі публічних;
- всілякі винагороди;
- «дошка пошани» (відображення заслуг);
- цінні призи та інше.

Цей метод мотивації персоналу також можна віднести до ефективних за умови належного використання інструментів та визначення основних цінностей і потреб персоналу підприємства.

Методи мотивації, а саме засоби, які використовуються в рамках методів мотивації, також можна класифікувати як позитивні та стримуючі (попередження у зв'язку з некомпетентним виконанням працівником займаної посади, профілактична бесіда, догана

- усна чи письмова; звільнення з використанням

негативних характеристик працівника) [31].

При формуванні системи мотивації персоналу, доцільно використовувати такий алгоритм дій, відображений на Рис. 1.3.

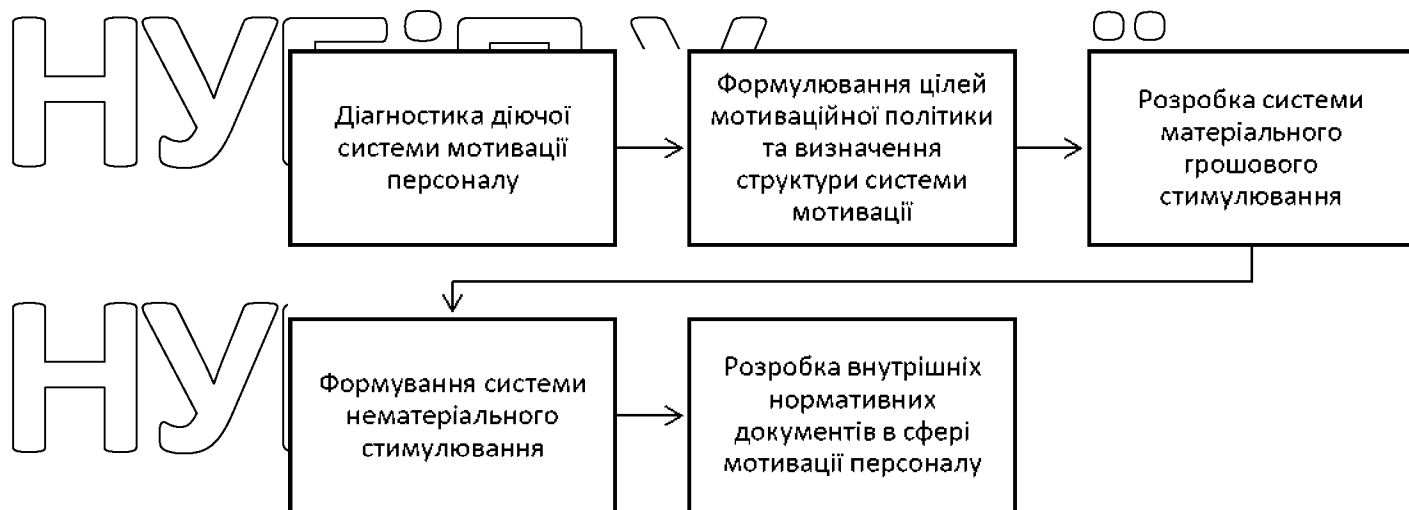


Рис. 1.3 Етапи формування системи мотивації персоналу

Джерело: [31]

1.3. Зарубіжний досвід формування системи мотивації

Якою б сучасною чи інноваційною не була б компанія, та все ж залишки пострадянського суспільства є досить відчутними. Рівень системи мотивації працівників в

Україні ще відстає від рівня розвинених країн, що також відображається на стані її економіки. Тому слід зауважити, що формуючи чи вдосконалюючи систему мотивації праці доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній.

Розглянемо основні та найпопулярніші моделі мотивації праці: японська (в

основі якої — патріотизм до країни та компанії), американська (особистісний розвиток, колектив, тимбілдинг, розвиток бізнесу завдяки зростанню кожного окремого працівника), британська (оплата акціями або залежність розміру зарплати від прибутку: що він вищий, то більший оклад), шведська модель (соціальна рівність, яка регулює розрив між найнижчою зарплатою на виробництві та найвищою і стимулює збільшувати першу та стримувати підвищення другої)[32, 33, 34, 35]. (Табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика систем мотивації в різних країнах світу

Країна	Головні особливості мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професіоналізм, вік, стаж, результат	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці, участь у прибутку, надбавки, премії, дотримання дисципліни та безпеки, система подвійних ставок
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість раціональних пропозицій, рівень мобілізації	Оплати праці індивідуальна та бальна оцінка праці (професіоналізм, продуктивність, якість, дотримання правил техніки безпеки, етика), ініціативність, додаткові винагороди
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Джерело: [Розроблено автором]

Японська система мотивації гнучка, вона складається з урахуванням чотирьох факторів, за якими і здійснюється виплата заробітної плати: стаж роботи працівника, його вік, кваліфікація та результативність праці. Тобто, заробітна плата може зростати лише за умов підвищення кваліфікації і продуктивності праці робітника. Така система посилює мотивацію до праці, яка прямо залежить від результатів роботи [32].

В основі американської моделі лежить орієнтація на досягнення успіху кожної окремої людини. Оплата праці складається із заробітної плати з преміюванням, здійснюється з урахуванням кваліфікації робітників, які досить часто мають змогу її підвищувати, після чого працівникові нараховується певна сума балів. Від набраної суми балів залежить розмір підвищення заробітної плати, яка переглядається один або два рази на рік [33].

Англійська модель включає дві форми оплати праці: грошова та акціонерна. Особливість даної системи є те, що працівник може вкласти свої власні кошти в акції, і щомісячно окрім заробітної плати отримувати дивіденди чи відсотки. Дана система є досить ефективною, так як робітники краще працюють для отримання власних більших прибутків, а отже, прибутки фірми також зростають [34].

Французька модель застосовує три підходи до оплати праці та нараховує заробітну плату двома способами: індивідуалізація (в залежності від кваліфікації, якості роботи тощо) та індексація (враховується вартість життя):

- Для кожного робочого місяця встановлюється мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладів. Тобто заробітна плата двох однакових працівників може бути різною, залежно від виконаної кожним з них роботи, але в разі їх пасивності буде мінімальною.

- За високу якість роботи працівникам окрім основної заробітної плати виплачують премії.

- Працівникам надають змогу брати участь в прибутках компанії, також можлива купівля акцій фірми [35].

Особливістю шведської моделі є солідарна заробітна плата. На будь-якому підприємстві, незалежно від результатів його діяльності, працівники однакової

кваліфікації, що виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату. Це виключає можливість малоприбутковим підприємствам знижувати працівникам заробітну плату, що сприяє збільшенню їх рентабельності.

В Німеччині, держава створює рівні умови для всіх своїх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів тощо. Тобто особливістю німецької моделі є те, що на підприємствах поєднуються стимулювання праці з соціальними гарантіями [36].

Наведемо найкращі приклади компаній, які впровадили різні мотиваційні заходи в систему управління персоналом.

Google - останні роки очолює список найкращих роботодавців світу. З одного боку, можна стверджувати, що компанія може собі це дозволити, враховуючи її масштаби, але з іншого боку, для створення проекту та постійного вдосконалення потрібні лише кваліфіковані працівники з бажанням повністю віддатися роботі. Тому компанія

впровадила наступну філософію: «Ми усвідомлюємо, що наші співробітники мають різноманітні потреби, і це зобов'язує нас мати можливість надати їм індивідуальну підтримку. Наш пріоритет зараз — забезпечити програму, яка може бути в урахуванням конкретних потреб кожного, чи любить він подорожувати льодовиками Аляски, чи хоче вийти на пенсію у віці сорока років, чи планує усиновити трьох дітей» [37].

Тому Google - це найкращий приклад того, як мотивувати співробітників, щоб вони приносили якомога більше користі роботодавцю.

Прямо після Google в рейтинги найкращих роботодавців світу входять:

НУБІП УКРАЇНИ

KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers і Deloitte. Потенційні працівники дуже цінують стратегії навчання цих фірм. Навчання та навчання в усьому світі залучаються спеціалістами найпродуктивнішого віку: не новачками, а професіоналами, які піклуються про підвищення кваліфікації. Проте слід зазначити, що на цих підприємствах працює велика кількість молоді, а студенти та практиканти заохочуються до участі в ділових іграх та днях відкритих дверей [48].

Яскравим прикладом поваги та добайливого ставлення до працівників є турбота про працівників похилого віку та вагітних жінок. Крім того, у багатьох компаніях популярні невеликі винагороди, наприклад приз «кращим працівникам». Переможець обирає приз відповідно до своїх уподобань, меломан отримує квитки на концерт, сім'янин – тури до сімейного парку розваг тощо. Такі методи винагородження співробітників в Unilever [38].

Компанія SAS IT у 2012 році побудувала ферму з вирощування чистих фруктів та овочів для власних працівників. Також компанія надає необмежену кількість лікарняних днів і 90% покриває вартість лікування. Кожного літа японська компанія Hitachi проводить «день собаки», коли кожен співробітник приводить свого вихованця та бере участь у шоу талантів. Вважається, що це сприяє згуртованості колективу. І в Intel зустрічають кожного нового співробітника, викладаючи його на червону доріжку з наступним знайомством під оплески працівників. Компанія Intuit використовує час як винагороду, оскільки вважає, що це основний мотиватор корпоративного доходу [39].

Таким чином, детальний аналіз моделей та досвід іноземних компаній може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування. Ми віримо, що вітчизняні компанії можуть змінити своє ставлення до працівників, сприймаючи їх не лише як робочу силу, а як звичайних людей зі своїми потребами та бажаннями.

Якщо управлінська організація приділяє достатню увагу процесу мотивації співробітників, компанія буде швидше працювати в напрямку поетапного плану, підвищить задоволеність клієнтів, поліпшить психологічну атмосферу в колективі, підніме командний дух, зведе до мінімуму плинність кадрів, що призвело б до скорочення витрат.

Таким чином, чим більше мотивованих людей - тим краще буде працювати [40].

Однак слід зазначити, що жодна з моделей не може бути повністю скопійована і використана в практиці українських підприємств. Так, впровадження зарубіжних високоефективних моделей мотивації дозволить створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо організації. Однак для розробки ефективної системи мотивації продуктивної праці на підприємстві доцільно врахувати ментальні особливості та національні традиції, галузеву специфіку, демографічну ситуацію в країні та інші важливі чинники, виділити, на чому саме керівникам акцентувати увагу в даному аспекті. Кожна розроблена система мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Тобто зарубіжні моделі мають стати каркасом для створення, з часом, української моделі мотивації.

У Таблиці 1.4 показано, які методи слід використовувати для різних категорій працівників

НУБІП України

Таблиця 1.4

Категорії та механізми мотивації

Назва категорії	Механізми мотивації
Студенти та молоді спеціалісти, які щойно закінчили навчання	<ul style="list-style-type: none"> • кар'єрні перспективи • підвищення особистісного та професійного рівня • можливість проявити ініціативу
Молоді спеціалісти з невеликим досвідом (3-5 років)	<ul style="list-style-type: none"> • участь у прийнятті рішень • виконання основних завдань • визнання їхньої праці
Висококваліфіковані спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> • можливість горизонтального розвитку • спеціальні привілеї

Джерело: [Розроблено автором]

Висновок до першого розділу

У системі управління персоналом підприємства в умовах змін і актуалізації людського потенціалу, велике значення слід приділити мотивації персоналу.

Існує велика кількість підходів до визначення поняття мотивація. В загальному розумінні, мотивація - це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

Під системою мотивації розуміють комплекс заходів, що спонукають персонал до ефективної праці для досягнення мети підприємства. Система мотивації охоплює такі форми мотивації, як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня, самомотивація. Основний вплив на формування системи мотивації працівників мають змістовні та процесуальні теорії мотивації трудової діяльності.

В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, тому при формуванні систем мотивації праці, доцільно використовувати досвід зарубіжних компаній.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства “Оджерс Берндтсон”

Об'єктом аналізу даного дослідження є компанія Оджерс Берндтсон Україна, яка займається прямим пошуком вищого керівництва, оцінкою лідерства та управлінським консультуванням [41].

Оджерс Берндтсон супроводжує компанії різних секторів, як в органи державного управління, так і в некомерційні організації, для заміщення вищих керівних посад. Близько 1000 людей працюють в Оджерс Берндтсон у 71 офісі в 35 країнах світу. Консультанти працюють у галузевих практиках міжнародної мережі, які зосереджуються на галузевих потребах своїх клієнтів. Оджерс Берндтсон є членом Асоціації консультантів з пошуку керівників і лідерства (AESC) [42].

Український офіс Оджерс Берндтсон був відкритий у 2017 році шляхом злиття з Talent Advisors. Компанія ТОВ «Телент Едвайзорс» була заснована в 2009 році. Спеціалізація підприємства за КВЕД - добір та забезпечення персоналом. У 2017 році куплено франшизу і підписано ліцензійну угоду з Odgers Berndtson. Зараз компанія Телент Едвайзорс діє під брендом Odgers Berndtson, проте юридична особа залишилася тією ж самою.

Генеральним директором із самого заснування компанії був Комліченко Олексій, на даний момент, у зв'язку із воєнною ситуацією в країні, головою компанії призначили діючого партнера Кузенкову Анну. Єдиний головний український офіс знаходиться в Києві. Близько 30 людей працюють в українському офісі, ще близько 10 релакували в міжнародні офіси-партнери Британії, Австралії та Чехії.

Основним напрямом діяльності підприємства є добір менеджерів вищого рівня управління, а також надання послуг із оцінювання персоналу за різними методиками та організаційного консалтингу: грейдуння, оцінювання залученості працівників, розроблення систем мотивації, вдосконалення бізнес-процесів тощо.

Загальні дані про підприємство наведені у табл. 2.1 [43].

Таблиця 2.1

Загальні дані ТОВ «Оджерс Берндтсон Україна»

Повне найменування юридичної особи	ТОВ «Телент Едвайзорс» («Оджерс Берндтсон Україна»)
Код ЄДРПОУ	36353094
Дата реєстрації	19.02.2009
Контактна інформація	04070 м. Київ, вул. Ігорівська, будинок 1/8 Тел: (+380 44 35)3 38 57 Веб сторінка: infoukraine@odgersbemdtson.com
Уповноважені особи	Кузенкова Анна Валерівна— Голова правління
Види діяльності	Основний: - 78.10 Діяльність агентств працевлаштування Інші: - 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. - 64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у. - 66.19 Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг, крім страхування та пенсійного забезпечення - 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
Форма власності	Недержавна власність
Розмір статутного капіталу	64 420,42 грн.
Податковий борг	Відсутній

Джерело: [Розроблено автором]

3 2011 року компанія є сертифікованим партнером Hogan Assessments. Також компанія є членом ЕВА (Європейська Бізнес Асоціація), АмСлам (Американська Торгова Палата) та СУП (Союз Українських Підприємців) [44].

Місія компанії полягає в тому, щоб стати однією з провідних світових пошукових компаній. Головний лозунг: «Три партнерства понад усе» - відносини між клієнтами, кандидатами та колегами. Цей баланс відносин дозволяє працювати над найважливішими завданнями, залучати й утримувати найкращі таланти у бізнесі та виконувати роботу, якою можуть пишатися її зацікавлені сторони [44].

Корпоративна культура та цінності компанії є ключем її успіху. Так основними цінностями компанії є командна робота, досвід («пошуковий інтелект»), чесність і суворість. Основний дух полягає в тому, що те, що вони роблять, має значення, оскільки їхня робота впливає на життя та допомагає трансформувати організації, тому вони зобов'язані робити це чудово.

Стиль керівництва компанії дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу колективу.

За час своєї діяльності в компанії сформувалася ціла команда професіоналів, досвід та компетенції, яких дають можливість виконувати проекти пошуку та оцінки будь-якої складності. Всі співробітники володіють значним досвідом та знаннями у своїй галузі, по ній причині відповідальності та якості виконання для компанії знаходиться на першому місці.

В компанії працює переважно молодь. Всі співробітники підприємства соціально захищені: своєчасна виплата заробітної плати, бонуси, соцстрахування, щорічні відпустки, корпоративні заходи, оплата навчання співробітників. На

НУБІП УКРАЇНИ

сьогоднішній день за рахунок підприємства в закладах освіти навчається 5 чоловік. Керівництво проводить широкую благодійну і волонтерську діяльність.

За роки своєї діяльності, компанії втілила більше 300 проектів різної складності не лише в Україні, але й інших країнах світу: Чехії, Бельгії, Німеччини, Польщі і т.д.

У компанії є три основних напрями роботи (в консалтингу їх називають «практиками»): добір топ-менеджерів, удосконалення ефективності організації (організаційної ефективності) та розвиток лідерства. Напрямок організаційного розвитку має

окрема специфіку роботи: працівники більше 50% робочого часу проводять на території замовника (клієнта), адже вони аналізують зсередини організаційні структури компаній,

особливості побудови системи мотивації, особливості побудови функцій на підприємстві.

Добір топ-менеджерів налічує вісім працівників та трьох партнерів (одночасно керівників добору за основними галузями: виробництво, сільське господарство, фінансові компанії, роздрібна торгівля та виробництво споживчих товарів і т.д.).

Оджере Берндтсон Україна пропонує послуги прямого пошуку та інші послуги з підбору персоналу для керівного рівня позиції та інші ключові ролі в середніх і менших компаніях, що розвиваються, і компаніях-початківцях. Основна відмінність компанії

полягає в найглибшому дослідженні ринку з пошуку найбільш ефективних та успішних

лідерів та внесення їх на спеціальну карту ринку талантів. Основними сферами практики

компанії є:

- Промислова сфера (Енергетика, Металургія, Машинобудування, Хімія, Агробізнес, Транспорт);

- Споживчі товари та послуги (Роздрібна торгівля продуктами та непродовольчими

- товарами, FMCG - товари повсякденного попиту, ЗМІ та Спорт, Охорона здоров'я,

- Логістика;

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП України

- Освіта;
- Фінансові послуги (Комерція, Банки, Страхування, Активи);
- Ділові та професійні послуги (Аудит, Нерухомість, Право, Консалтинг);
- Державний сектор та некомерційні організації;

НУБІП України

- Інформаційні технології (ІТ-послуги, Інтернет-послуги, Телекомунікації, ІТ-інфраструктура тощо) [45].

Оджерс Бернітсон представлений в Україні 4-ома сервісними потоками:

- Пошук керівників: генеральний директор, керівники С-рівня та високоталановиті професіонали;

НУБІП України

- Послуги правління: пошук незалежних членів, NED (Національний фонд на підтримку демократії) та консультації ради директорів;

- Організаційна ефективність: управління продуктивністю, KPI та оцінювання;
- Оцінка лідерства: оцінка на основі Хогана та компетенції, розвиток лідерства.

НУБІП України

У багатьох проєктах компанія надає весь комплекс послуг: створює спочатку план пошуку, аналізує ринок кандидатів, займається підготовкою та затвердженням long-short-list, і на кінцевому етапі проводить інтерв'ю з кандидатом та надає зворотній зв'язок

замовнику проєкту (детальніше алгоритм процесу пошуку та найму керівників С-рівня та високоталановитих професіоналів зображений на Рис. 2.1).

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

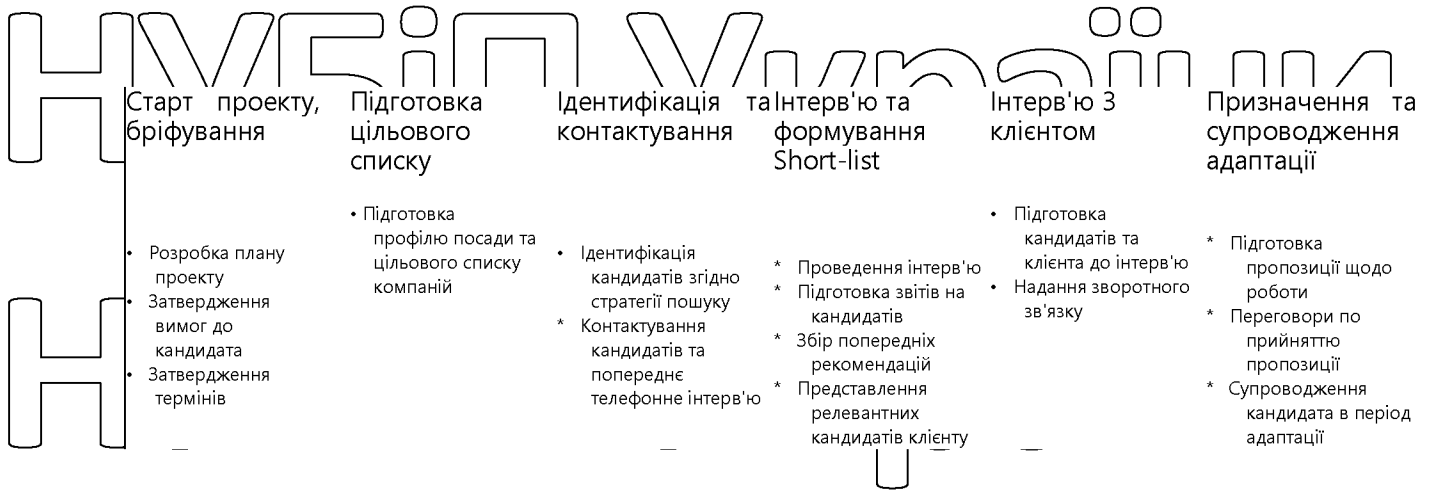


Рис.2.1 Алгоритм процесу роботи над проектом в Оджерс Берндтсон
Джерело: [Розроблено автором]

Алгоритм процесу пошуку:

- Аналіз ринку кандидатів. Визначення переліку цільових компаній, де працюють потенційні кандидати. Здійснення дослідження ринку та первинного встановлення контакту з потенційними кандидатами. Складання довгого списку потенційних кандидатів.

- Контактування кандидатів. Контактування з потенційними кандидатами для оцінки їх кваліфікації та можливої зацікавленості позицією. Інтерв'ю з кваліфікованими та мотивованими кандидатами для оцінки ключових компетенцій та досвіду, визначених як ключові фактори успіху для ролі. Вибір кандидатів з найбільш відповідними характеристиками.

- Презентація Короткого списку. Підготовка детальних звітів про кандидатів, що містять інформацію про професійний досвід та додаткові відомості про кандидата, оцінку ключових компетенцій та лідерських якостей, поточну та очікувану компенсацію, рекомендації попередніх роботодавців, а також

рекомендації консультантів Odgers Berndtson, відповідальних за пошуковий проект. Організація інтерв'ю кандидатів з представниками Клієнта

- Вибір фінального кандидата. Допомога Клієнту в оцінці кандидатів та виборі фіналіста. Перевірка рекомендацій на фіналіста та презентація Звіту. Сприяння перемовинам щодо компенсаційного пакету та інших питань, що ведуть до успішного найму фіналіста до компанії. Консультування Клієнта щодо структурування та презентації пропозиції про працевлаштування. Допомога кандидату в процесі переговорів щодо звільнення з поточного місця роботи. Супроводження вчасного виходу кандидата до компанії Клієнта.

- Інтеграція. Компанія розпочинає детальне обговорення як із Клієнтом, так і з кандидатом, процес адаптації в перші тижні роботи. Надання щомісячної інформації щодо адаптації кандидата та постійна підтримка зворотного зв'язку [46].

Серед клієнтів компанії налічується значна кількість відомих брендів (PWC, Soft Serve, Macdonald's і тд), великі вітчизняні компанії (МХП, Укрпошта), державні та приватні замовники (Приват банк, Альфа банк, АМКУ).

Наведемо організаційну структуру ТОВ «Одгертс Берндтсон» на двох рівнях – зовнішньому і внутрішньому (рис. 2.2 і рис 2.3). Як бачимо, компанія має матричну організаційну структуру проектного типу.

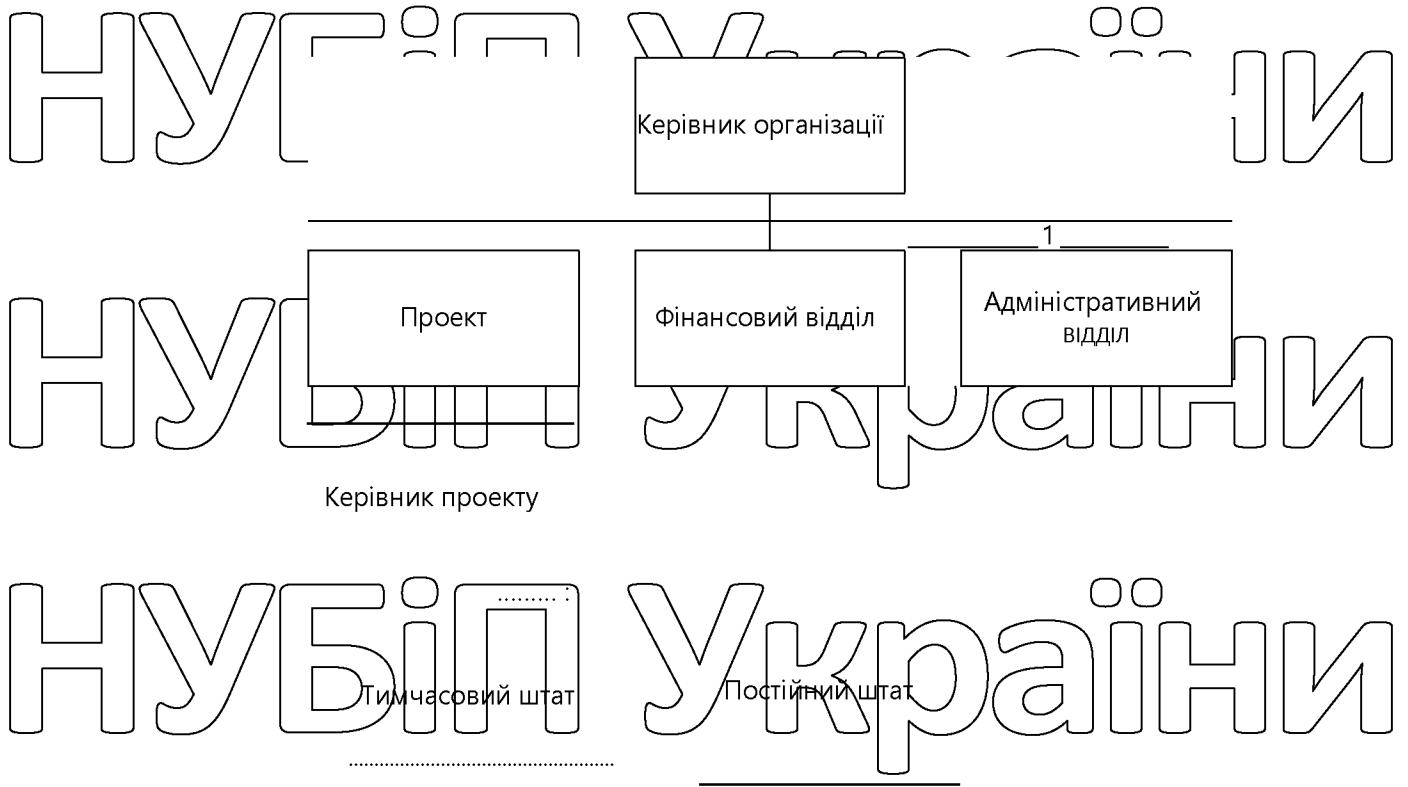


Рис. 2.2. Матрична зовнішня організаційна структура з проектними командами
 Джерело: [Розроблено автором]

Дана організаційна структура забезпечує ефективне здійснення обов'язків кожним працівником фірми. До переваг такої структури слід віднести можливість гнучко маневрувати людськими ресурсами за рахунок перерозподілу їх між проектами. За всі кінцеві результати роботи по здійсненню проекту, включаючи витрати по проекту, витрачений час і якість проекту, відповідає керівник проекту - в даній фірмі це може бути або Партнер, або Консультант. Особливістю є відсутність у керівника проекту контролю над персоналом, зайнятим проектом [47].

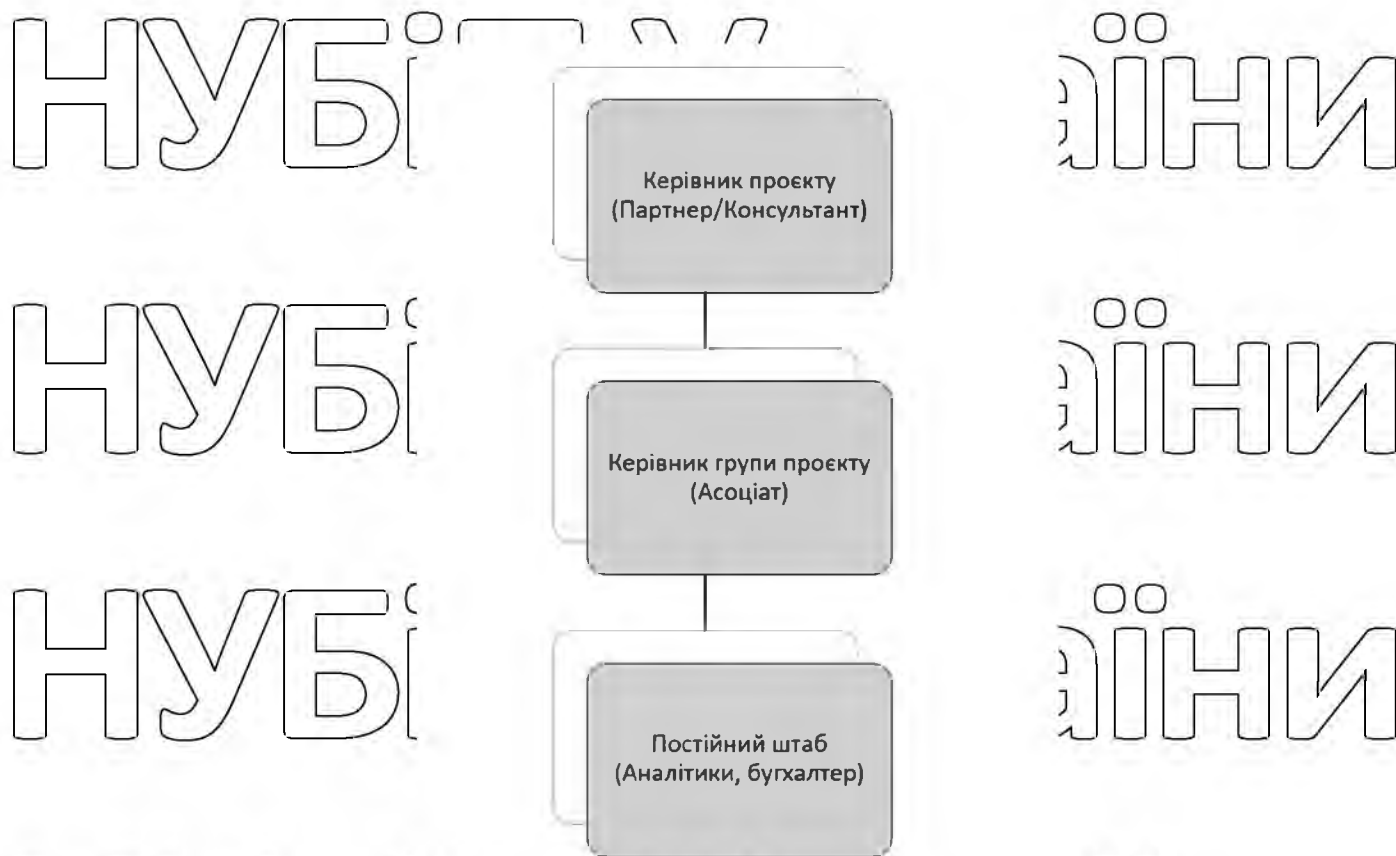


Рис. 2.3. Матрична внутрішня організаційна структура з проектними командами

Джерело: [Розроблено автором]

Керівник проекту (Консультант/Партнер) повинен володіти детальною інформацією відносно всього проекту, а також проводити пряму комунікацію з клієнтом (замовником), а керівники груп (Асоціати) - відносно робіт, що виконуються їх групами. На основі цих даних складаються звіти, які обговорюються керівниками проектів зі своїми групами. Обговорення проводяться в залежності від дедлайну проекту - щотижня, а при необхідності - щоденно.

Таким чином, найкращим типом організаційної структури управління для проектної роботи є матрична структура, яка найбільшою мірою відповідає програмно-цільовому характеру проектної діяльності.

Для організації фактори зовнішнього середовища сильно впливають на її діяльність. І тому, керівництво повинно вивчати всі елементи макро середовища, для того, щоб компанія могла більшою мірою задовольнити потреби клієнта, персоналу і, як наслідок, в подальшому стати більш конкурентоспроможним як на національному, так і на міжнародному ринках.

У роботі представлений простий і зручний метод аналізу макросередовища (зовнішнього середовища) підприємства PEST-аналіз. Методика допоможе виявити ключові ринкові тенденції галузі праці, а результати PEST аналізу можна буде використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні

SWOT аналізу компанії Оджерс Берндтсон. Аналіз виконано в табличній формі у вигляді матриці з 4 квадрантів (факторів): політико-правовий, економічний, соціально-культурний та науково-технічний (Табл. 2.2).

Політико-правові чинники. Це сукупність законів, державних установ і структур, які обмежують діяльність порту.

Економічні чинники. Керівництву компанії необхідно знати, які економічні умови діяльності є в тій чи іншій країні, щоб виробити правильну стратегію.

Соціально-культурні фактори. Населення є потенційних споживачів послуг, які власне і формують ринок. Культурне середовище також впливає на умови функціонування організації.

Схильність національних патріотичних традицій і звичаїв, моральним і культурним цінностям, культивована в тому або **Науково-технічні фактори.** Науково-технічні досягнення суттєво змінюють середу функціонування організації. З'являються нові технології, що, безумовно, посилює конкуренцію.

Для визначення впливу можливостей і загроз на діяльність організації складемо таблицю оцінок факторів макросередовища, в якій визначимо оцінку

впливу за шкалою від -10 до +10, де: +10 - сильний позитивний зв'язок; +6 - середній позитивний зв'язок; +3 - слабкий позитивний зв'язок; 0 - зв'язок впливу відсутній; -3 - слабкий негативний зв'язок; -6 - середній негативний зв'язок; -10 - сильний негативний зв'язок (Табл. 2.3)

НУБІП України

Таблиця 2.2

PEST - аналіз компанії Оджерс Берндтсон

Політично-правовий	Економічний
<p>1. Війна, тероризм, коронавірус - всі ці фактори коштують грошей і часу.</p> <p>2. Жорстка система податків для приватних секторів.</p> <p>3. Хиткість політичної влади та не стабільні політичні умови на основних ринках.</p> <p>4. Зміни в трудовому кодексі.</p>	<p>1. Інфляція гривні, та зростання курсу долара в країні на 4,7%.</p> <p>2. Зростання доходу на душу населення на 1,5%.</p> <p>3. Зростання безробіття на 17% внаслідок запровадження карантину навесні 2020р. та вторгнення російських військ навесні 2022р.</p> <p>4. Економічна криза 2022р.</p> <p>5. Інвестиційний клімат в галузі.</p>
Соціально-культурний	Науково-технічний
<p>1. Зацікавленість населення професією управління персоналом та рекрутингу.</p> <p>2. Зростання мобільності населення - відтік українського розуму за кордон. 3. Підвищення рівня освіченості населення. 4. Зростання онлайн активності та збільшення культурного різноманіття. 5. Збільшення рівня працездатного населення, у зв'язку повернення заробітчан.</p>	<p>1. Розширення інформаційного обміну на основі можливостей Інтернету.</p> <p>2. Розвиток інформаційних та інноваційних технологій.</p> <p>3. Розвиток системи менеджменту, консультування та навчання.</p>

Джерело: [Розроблено автором]

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

Оцінка факторів макросередовища

Таблиця 2.3

Опис фактора		Вплив		
Н	Політичний фактор			
	1.Війна, тероризм, коронавірус - всі ці фактори коштують грошей і часу. В основному це затримує доставку товару (загроза)	-	7	
	2.Жорстка система податків для приватних секторів (загроза)	-	1	
	3. Хиткість політичної влади та не стабільні політичні умови на основних ринках	-	2	
	4.Зміни в трудовому кодексі (можливість)	+	6	
	Всього	-	4	
Н	Економічний фактор			
	1.Інфляція гривні, та зростання курсу долара в країні на 4,7% (загроза)		6	
	2.Зростання доходу на душу населення на 1,5% (можливість)	+	7	
	3.Зростання безробіття на 17% внаслідок запровадження карантину навесні 2020р. (загроза)		4	
	4.Економічна криза 2022р. (загроза)	-	8	
Н	5. Інвестиційний клімат в галузі (можливість)	+	9	
		Всього	-	2
	Соціально-культурний фактор			
Н	1.Зацікавленість населення професією управління персоналом та рекрутингу	+	7	
	2.Зростання мобільності населення - відтік українського розуму за кордон	-	7	
	3. Підвищення рівня освіченості населення (можливість)	+	8	
	4.Зростання онлайн активності та збільшення культурного різноманіття	+	7	
	5.Збільшення рівня працездатного населення, у зв'язку повернення заробітчан	+	8	
	Всього	+	23	
Н	Технологічний фактор	+	7	
	1 .Розширення інформаційного обміну на основі можливостей Інтернету (можливість)			
	2.Розвиток інформаційний та інноваційних технологій (можливість)	+	6	
	3.Розвиток системи менеджменту, консультування та навчання (можливість)	+	7	
	Всього	+	20	

Джерело: [Розроблено автором]

Політичний = $-4/4 = -1$ (10%) має негативний вплив на діяльність організації.
 Економічний = $-2/5 = -0,4$ (4%) має негативний вплив.
 Соціально-культурний = $23/5 = 4,6$ (46%) позитивно впливає на підприємство.

Технологічний = $20/5 = 4$ (40%) позитивно впливає на організацію.

Виходячи з даних, отриманих в PEST аналізі, переважаючими серед усіх факторів є економічний та політичний - найбільш агресивно впливають на сферу діяльності порту. Як наслідок, потрібно сформулювати конкретні методики протидії економічним та політичним факторам:

- Створення нових альянсів з іншими організаціями, які доповнять бізнес українського офісу Оджерс Берндтсон, допоможуть розширити сфери діяльності на нових ринках та відкриють нові джерела інвестицій, а також створять додаткові робочі місця для українців (наприклад альянс з міжнародними офісами Оджерс Берндтсон).

- Створення штабу для протидії та боротьби із економічною кризою: одна половина ваших співробітників бореться з поточними наслідками кризи, а друга займається роздумами про майбутнє - спробує уявити, як буде виглядати економіка після кризи і як в ній буде існувати і заробляти ваш бізнес у сфері рекрутингу.

Усі інші економічні та політичні фактори не піддаються протидіям із нашої сторони.

Для того, щоб оцінити особливості здійснення діяльності компанії варто оцінити її потенціал, який відображається у наявності достатнього капіталу, кваліфікованих кадрів, а також станом попиту та пропозиції на ринку. У зв'язку з цим варто провести SWOT-аналіз для компанії Оджерс Берндтсон. Ключовим етапом, є визначення: 1) сильних / слабких сторін організації, які ґрунтуються на його ресурсах і стратегічно важливих сферах діяльності і які завжди є відносними (щодо основних конкурентів або заданих нормативів); 2) можливостей і загроз -

НУБІП України

виявлення стратегічних проблем і можливостей, з якими підприємства може зіткнутися в найближчому майбутньому (Табл.2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз компанії «Оджерс Берндтсон»

<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока репутація організації 2. Висока якість послуг 3. Багаторічний досвід роботи на ринку 4. Вихід на іноземні ринки 5. Висока конкурентоспроможність підприємства 6. Використання нових методів підбору персоналу 7. Наявність гарантійного терміну заміни кандидата, який не підійшов замовнику 8. Напрацьована база контактів кандидатів 9. Конфіденційність співпраці 	<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока собівартість послуг 2. Нестача кваліфікаційних працівників 3. Тривалість пошуку залежить від специфіки і складності замовлення 4. Плинність кадрів позиції аналітик
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення компетентностей та власних можливостей в сфері НК 2. Розширення бази кандидатів, в т.ч. із міжнародних ринків 3. Підвищення пізнаваності компанії на ринку 4. Залучення нових працівників 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання інфляції 2. Успішний розвиток основних конкурентів 3. Відтік інвестицій з країни 4. Зменшення кількості клієнтів через воєнну ситуацію в країні

Джерело: [Розроблено автором]

Провівши SWOT-аналіз ТОВ «Оджерс Берндтсон», можна стверджувати, що основними проблемами для компанії є висока собівартість послуг, нестача кваліфікаційних працівників та досить стрімкий відтік інвестицій з України, що може призвести до втрати потенційних клієнтів. Проте організація проводить успішні заходи щодо просування своїх послуг за кордон, долучаючись до великої кількості міжнародних проєктів, та має необхідну кількість фінансових ресурсів для покращення організаційної культури в середині колектива - для покращення мотиваційного становища серед працівників.

Можливість ефективного функціонування організації в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його фінансового стану, підтримання і покращення якого повинно розглядатись як одна з основних стратегічних цілей підприємства.

Проведемо розрахунки базових фінансово-економічних показників роботи підприємства на основі даних річної фінансової звітності за 2019 - 2021 рр. (Табл. 2.5)

Розраховані показники свідчать про ефективне функціонування компанії, не зважаючи на світову кризу внаслідок пандемії як на українському так й на міжнародних ринках. Так по всіх показниках спостерігається планомірне підвищення, зокрема дохід зріс із 373 344 тис. грн. у 2019 році до 648 822 тис. грн. у 2021 році або у 1,7 рази. При цьому чистий прибуток підприємства має коливальний характер, однак все ж так із тенденцією до збільшення із 9 тис. грн. у 2019 році до 10 тис. грн. у 2021 році або на 1,12%.

Провівши аналіз загальної характеристики ТОВ «Оджерс Берндтсон Україна», можемо зробити висновок, що дане підприємство є конкурентоздатним. SWOT-аналіз компанії показує, що вона має більше сильних сторін, ніж слабких. Слідуює, що головною метою є подальше вдосконалення та розширення ринку збуту послуг. Фінансово-економічний стан даного підприємства протягом останніх трьох років можна назвати стабільним. Стратегічні цілі підприємства - подальше забезпечення високоякісними

послугами за конкурентними цінами, а також збільшення частки українського офісу на міжнародному ринку.

Таблиця 2.5

Базові фінансово-економічні показники функціонування компанії

«Оджерс Берндтсон» за період 2019 - 2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення +/-	Темп приросту %
	2019	2020	2021		
Чистий дохід(виручка) від реалізації послуг, тис.грн	373 344	460 190	648 822	275 478	173,78
Собівартість реалізації послуг	318 238	393 998	556 246	238 008	174,48
Валовий прибуток, тис.грн	55 106	66 192	92 576	37 470	167,99
Витрати	363 033	454 128	634 445	271 412	174,76
Чистий прибуток, тис грн	9 125	8 330	10 257	1131	1,12

Джерело: [Розроблено автором]

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ

«Оджерс Берндтсон»

Для розробки та обґрунтування дій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Оджерс Берндтсон» було проаналізовано рівень існуючої системи мотивації на підприємстві.

Система мотивації ТОВ «Оджерс Берндтсон» складається із певних взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності компанії.

Фактори, які формують поведінку працівника враховуються на мотивацію трудової діяльності в організації:

- фізичні особливості працівника (вік, стать тощо),
- рівень освіченості та самосвідомості,
- професійна підготовка (а також hard та soft навички),
- психологічний клімат у колективі та корпоративна культура,
- вплив зовнішнього середовища тощо.

Оцінити рівень мотивації праці персоналу компанії можна за допомогою визначення таких непрямих показників, як плинність кадрів, задоволеність працею, бажання змінити роботу, ініціативність та творчість працівників.

Середньооблікова чисельність штатних працівників компанії у 2021 році склала 30 осіб (у порівнянні із 2020 роком збільшення чисельності на 2 особи). Фонд оплати праці за 2021 рік, у порівнянні із 2020 роком, збільшено на 28% і становить - 800 тис. грн. Кадрова програма підприємства направлена на спрямована на забезпечення підтримки та підвищення рівня професіоналізму працівників.

Проведемо аналіз характеристик колективу компанії за кількома параметрами. У

Табл. 2.6 представлені дані, що характеризують колектив в залежності від відпрацьованого стажу.

Таблица 2.6

Дані, що характеризують колектив « Оджерс Берндтсон» в

залежності від відпрацьованого стажу

Стаж	Роки					Відхилення +/-	Темп приросту %
	2017	2018	2019	2020	2021		
До 1-го року	3	2	3	1	2	-1	-33,3
До 3-х років	10	10	11	12	13	3	30
3 - 5 років	7	8	8	9	9	2	28,57
Понад 5-и років	7	7	7	7	6	-1	-14,28

Джерело: [Розроблено автором]

Таким чином, в організації домінують працівники, що відпрацювали від 1 до 3 років, це - 43,33%, а також працівники із стажем від 3-5 років - 30 % та понад 5-ти років - 26%. У 2021-2022 роках через розширення штату і прийняття на роботу нових співробітників число осіб, що працюють до 1-го року становить - 2 особи або 6,66% працюючих - це дуже хороший показник, який показує, що в компанії позитивна плинність кадрів. Дані результати показують, що в компанії високий рівень задоволеності праці, а саме, чим вона більша, тим менше плинність кадрів, тим самим рівень мотивації праці персоналу значно найбільш високий.

Характеристика співробітників за віком у 2021 році:

- студенти ВНЗ - 2 особи (6,66%)
- до 30 років - 12 осіб (40%);
- від 30 до 50 років - 16 осіб (53,33%).

На рис. 2.4 представлені графічні характеристики кадрів за віком.

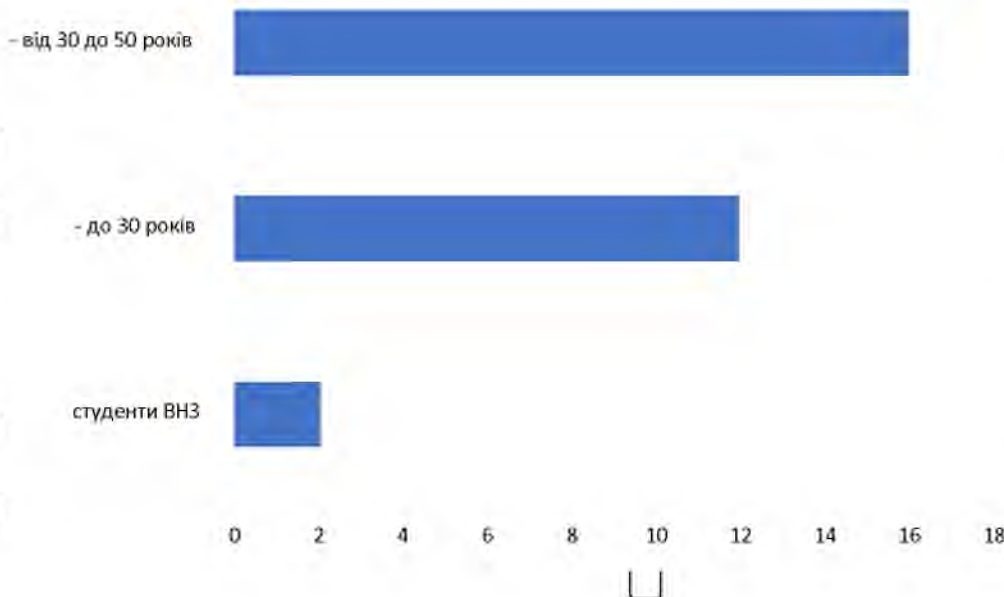


Рис. 2.4 Кількість працівників компанії залежно від віку

Джерело: [Розроблено автором]

Аналіз показав, що середній вік працівника становить 30 років. Основна частина колективу складається з досвідчених професіоналів з багаторічним досвідом роботи. 11 людей працює в організації більше 3 років. 6,6% - це працівники студенти, які проходять стажування в компанії, з можливістю залишити працювати в штатному режимі. Оскільки, компанія досить молода, то працівників пенсійного віку немає.

Аналізуючи дане підприємство, можна відзначити, що 80% персоналу займають саме жінки, чоловіки лише 20%. За статистикою, в сфері рекрутингу працює більше жінок [48]. Такий значний відсоток жінок пояснюється тим, що існують певні відмінності в психології: більшість чоловіків віддають перевагу швидкому результату, жінки ж більш терплячі, а значить, їм легше налаштуватися на довгострокову роботу (іноді проекти з пошуком кандидата затягуються на 3-4 місяці).

Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «Оджерс Берндтсон» використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації. Найбільш значимим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата.

У компанії «Оджерс Берндтсон» матеріальна система мотивації праці розроблена для кожного працівника відповідно до посади, яку він займає. Так економічно працівників мотивують саме через бонусну систему та премії. Працівник отримує близько 60-80% заробітної плати у вигляді бонуса за виконану роботу, яка формується за кількістю опрацьованих працівником проектів. Інша частина відсотків нараховуються офіційною заробітною платою. На підприємстві відсутня система штрафів за запізнення, неохайний вигляд. Однак за невиконання своїх обов'язків штраф все ж таки існує, він індивідуальний і залежить від ситуації, і вираховується відповідно із заробітної плати. Нижче описано матеріальну мотивацію кожної посади в організації. Матеріальну мотивація персоналу розкриємо за допомогою таблиць планових показників (Таблиця 2.7, 2.8, 2.9).

Мінімальний квартальний плановий показник для Партнера та Консультанта становить 400,000 гривень, з яких більша частина грошей повинна бути залучена за рахунок залучення нових проектів. В разі невиконання мінімального плану, сума невиконаного мінімуму переходить на наступний квартал. Підрахунок виконання планових показників проводиться з урахуванням коштів, які були зараховані протягом 14 календарних днів наступного кварталу і протягом одного календарного місяця по закінченню року. В разі залучення Консультантом нового Клієнту, він отримує суму у розмірі 40% від залучених коштів, по всіх проектах, протягом одного року з моменту отримання першої оплати по проекту. В разі ведення Консультантом процесу пошуку по проекту, він отримує 30% від суми проекту. Консультант може долучати до проекту Аналітика або Асоціата. У разі залучення до проекту Асоціата з Консультанта додатково вираховується 5% від вартості проекту як бонус Асоціата. Заробітна плата Консультанта становить 30,000 гривень, сума нарахована за квартал вираховується з загальної суми нарахованих бонусів за квартал.

Таблиця 2.7

Приклад нарахування бонусів Консультанта/Партнера

Мінімальний план на квартал: 400,000 гривень, грн	Бонус за залучення нового Клієнту	Бонус за ведення проекту
	40%	30%
	270 000	130 000
Сума квартального бонусу по кожному з показників, грн	108 000	39 000
Загальна сума бонусу, грн	147 000	
Сума окладу, зарахованого за квартал, грн	90 000	
Сума бонусу до виплати (сума бонусу за вирахуванням окладу), грн	57 000	

Джерело: [Розроблено автором]

Офіційна заробітна плата посади Асоціат становить - 27 000 грн на місяць. База для розрахунку бонусу - 5% від вартості проекту. Серед основних

обов'язків, за які Асоціат отримує бонуси слід виділити: контроль заповнення ATS-системи «Sugar» щотижня та контроль перед стартом роботи. Більш детальну інформацію про систему мотивації та планові показники для посади Асоціата наведено в Таблиці 2.8.

Таблиця 2.8
Показники, які впливають на фінальний розмір бонусу посади Асоціата:

Вагомість	Показник	Значення
50%	Якість Short-List	<ul style="list-style-type: none"> - Критерії відповідності проекту: професійному досвіду; знання мов; віковий критерій; основна освіта та додаткова. - Мотивація: матеріальна і нематеріальна. - Отримана повна інформація про кандидата: збір рекомендацій; зовнішність; додаткові специфічні критерії, які є важливі для Клієнта та обговорені перед стартом проекту. <p>Всі критерії, які в кінцевому результаті впливатимуть на якість Short-List мають обговорюватися та затверджуватися на етапі узгодження стратегії пошуку та опису позиції.</p>
25%	Зворотній зв'язок	<p>Всім кандидатам, з якими були зустрічі + контроль надання зворотного зв'язку всім кандидатам, з якими були контакти в різних формах:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Старшими аналітиками; - Аналітиками.
25%	Якість документів	Більше 3 помилок - 0%

Джерело: [Розроблено автором]

База для розрахунку бонусу для Старшого Аналітика компанії - 17 000 (розмір місячної фіксованої заробітної плати) за проект. Ставка бонусу варіюється і залежить від складності та терміну проекту. Зазвичай це 1-2% від вартості проекту.

Таблиця 2.9

Показники, які впливають на фінальний розмір бонусу для посади Старшого Аналітика та Аналітика:

Вагомість	Показник	Значення
50%	Строки надання Short List	Локальні проєкти - 28 днів. Міжнародні - 48 днів: - 100% - в строк; - 50% - затримка на 1 тиждень;
20%	Якість документів	Більше 3 помилок - 0%
10%	Якість LongList	Опрацювання стратегії пошуку - не менше 90%: - у всіх кандидатів проставлені актуальні статуси, позиція, компанія; - обов'язковий контакт з кожним за допомогою email чи дзвінка.
10%	Зворотній зв'язок	Всім кандидатам, з якими були контакти в різних формах; окрім тих з ким були проведені зустрічі.
10%	Заповнення бази кандидатів Sugar	Повнота та вчасність внесення інформації: -усі дзвінки, зустрічі додані по кандидатам; -усі документи по проєкту прикріплені (актуальний статус завантажений) + резюме, звіти на кожного кандидата та інші документи; -оновлена кожна стадія проєкту (напр., контактування, оцінка та інше); -профайли кандидатів оновлені відповідно нового досвіду, інформація по кандидату по максимуму заповнена (із фото, датою народження і таке інше); усі кандидати з лонг-листа прикріплені до проєкту із актуальними статусами та коментарями. - Контроль заповнення Sugar щотижня. - Контроль проводить член проєктної групи обраний командою перед стартом роботи.

Джерело: [Розроблено автором]

База для розрахунку бонусу для посади Аналітик - 12 000 (розмір місячної фіксованої заробітної плати) за проєкт. Ставка бонусу варіюється і залежить від

складності та терміну проекту. Зазвичай це 1-2% від вартості проекту.

Додатково всі рівні можуть отримати бонус 2% від вартості проекту за новий бізнес (ідея та поставлена перша зустріч)

Виплата бонусів здійснюється один раз в квартал.

Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, яке підприємство здатне платити кожному працівнику. Отже, у даному пункті розглянута чинна система стимулювання праці персоналу підприємства, яка більш розрахована на застосування матеріальних методів стимулювання.

Матеріальні мотиви безумовно відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними [49]. Окрім фізіологічних потреб (які може задовольнити заробітна плата), у працівників існують й інші потреби вищих рівнів.

Нижче наведено список переваг і заохочень, які компанія пропонує всім своїм співробітникам та кандидатам на наявні вакансії [50]:

- 1) щотижневий корпоративний обід, тимбідінги та корпоративні заходи;
- 2) медичне, стоматологічне страхування та страхування життя, опланувана відпустка та лікарняний;
- 3) співробітники місяця/року;
- 4) щомісячний книжковий клуб, а також наявність електронної бібліотеки з доступом до платних онлайн-курсів і конференцій, воркшопів і профільної літератури;
- 5) оплата мобільного зв'язку та інтернету за рахунок компанії;
- 6) ліміт до 2000 грн на корпоративне таксі;
- 7) курси англійської мови, розмовні клуби, кожного вівторка та четверга;
- 8) подарунки на всі свята
- 9) виклики для підвищення балу XP (experience points - досвід): професійні тренінги та конференції, внутрішнє наставництво, курси англійської мови;

10) професійний розвиток та кар'єрне зростання

Фактори нематеріальної мотивації, які компанія «Оджерс Берндтсон» надає своїм співробітникам :

- Навчання на основі стандартів. Навчання за стандартами відбувається щотижня в кожному проекті. Керівники та співробітники витратять близько 15 хвилин, щоб розповісти про свої ідеї. Це можливість вдосконалити або освоїти нові навички. Цей тренінг забезпечує можливість спілкування всередині різних проектів.

- Наставництво. Кожному новому співробітнику надається наставник, який курує та допомагає. На практиці, це дуже якісний фактор нематеріальної мотивації, адже коли у співробітника є наставник, він розуміє, що про нього піклуються. Так би мовити, всередині колективу формується батько (він же друг), до якого завжди можна прийти за порадою або просто поплакатися в жилетку. За замовчуванням наставником є вищий керівник, але тут розмова йде не про підпорядкування, а про ставлення.

Незалежно від того, чи це прямий керівник, чи колега зі стажем, він повинен працювати над тим, щоб у людини було розуміння сильного плеча поруч, можливо навіть в особистих питаннях.

- В компанії час від часу організуються корпоративні заходи, зокрема святкування різних свят, тимблдинги. Дані заходи пришвидшують адаптацію нових працівників, згуртовують колектив, сприяють визнанню цінностей компанії, покращують морально-психологічний клімат колективу, що в кінцевому результаті підвищує рівень мотивації.

- Керівництво компанії прийшло до висновку, що забезпечення працівникам максимально комфортними умовами — це вірний шлях до підвищення їх продуктивності праці. Компанія має добре облаштований офіс, зі зручною інфраструктурою, в центрі міста. В самому приміщенні облаштований затишний куточок з диваном - для відпочинку, а також є кухня з безкоштовними смаколиками, чаєм та кавою.

- Компанія турбується про здоров'я працівників. Тренінги-лекції від

провідних реабілітологів України, які в онлайн форматі проводять лекції з вправами для сидячої роботи. Компанія розуміє, що здоровий працівник - це ефективний працівник. Ну і звісно ще такий приємний бонус, як медичне страхування для працівника та його родини.

- Організація сприяє підвищенню професійного рівня працівників. В якості заохочення оплачує своїм співробітникам курси, стажування та семінари. Адже це вигідно як для самого працівника, так і для компанії. Платформи навчання з якими співпрацює компанія: LABA, Green Forest та інші.

- Компанія завжди вітає всіх співробітників зі знаменними датами, робить їм невеликі подарунки. Це може бути: День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи, та інші — все це привід привітати працівника і зайвий раз підняти йому настрій. До того ж, це підкріпить відчуття співробітника в тому, що він важливий для компанії, а це в свою чергу підвищить його лояльність.

- Простий, але в той же час досить дієвий метод - публічна похвала старанних працівників. Так щотижня на спільній нараді, керівництво відзначає декількох працівників, які якимось проявили себе: старанно працювали, допомогли з чимось тощо. Щоправда, назвати це безпосередньо стимулом не можна, це скоріше засіб для підтримки ентузіазму співробітника, який відзначився.

- Політика компанії націлена на особисте і людське спілкуванні в середині колективу, а саме всі спілкуються на «Ти», в не залежності від посади. І тим самим скляна стіна між стовпами руйнується, тобто керівники краще розуміють своїх робітників, і навпаки.

З метою визначення напрямків удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Оджерс Берндтсон» зі згоди адміністрації було проведено анкетування працівників щодо визначення значущості чинників впливу на вибір місця роботи, а саме: рівень заробітної плати; імідж компанії; корпоративна культура, можливість кар'єрного росту та структура соціального пакет.

За даними опитування щодо виявлення чинників, які вплинули на вибір місця роботи, були отримані наступні результати (Табл.2.10).

Згідно із результатами опитування головним фактором в системі індивідуальної мотивації співробітника до роботи є самореалізація, одним з важливих пріоритетів в роботі, а отже перспектив залучення викокваліфікованих працівників є: оплата праці, кар'єрний розвиток, корпоративна культура.

Таблиця 2.10

Чинники, які вплинули на вибір місця роботи

Фактори впливу	Відповіли «так» (% від опитаних)
Рівень заробітної плати	38
Імідж компанії	15
Корпоративна культура	20
Можливість кар'єрного росту	20
Соціальний пакет	5

Джерело: [Розроблено автором]

Для більш детального дослідження системи мотивації було проведено опитування щодо визначення найбільш значущих мотивуючих факторів персоналу ТОВ «Оджере Бернлтсон» [51]. Першим кроком даного дослідження була підготовка опитувань (Табл.2.11). Для їх підготовки були враховані певні критерії, які були адаптовані до подальшої оцінки отриманих графіків. Наприклад, вік особи може повідомити нам про свої потреби; сімейний стан та кількість людей, які залежать від працівника, тобто діти, наявність дружини/жінки - вказує на те, що необхідна грошова винагорода на утримання та задоволення основних та фізіологічних потреб всієї родини. Вік опитаних склав - від 21 до 50 років. Було обстежено як жінок, так і чоловіків. Кількість опитуваних респондентів склало 15 осіб. Дослідження мотиваційного середовища було проведено на наступних рівнях організаційної структури: консультанти, асоціати, аналітики, адміністративний персонал.

Враховувалася також класифікація потреб за Маком Грегором. Ця класифікація включає три типи потреб: фізичні та безпечні (фізіологічні та фізична та емоційна безпека), соціальні (любові та поваги) та егоцентричні (виконання) [52].

Таблиця 2.11

Опитувальник щодо визначення мотивуючих факторів персоналу

ТОВ «Оджерс Берндргеон»

• Чи розділяєте Ви політику компанії (матеріальні і духовні цінності, властиві організації у якій працюєте)?	Так	Ні
• Чи прийнятний для вас технічний нагляд (контроль за виконанням робіт), що проводить компанія?	Так	Ні
• Чи влаштовують вас відносини з керівником?	Так	Ні
• Чи влаштовують вас відносини з колегами?	Так	Ні
• Чи влаштовують вас відносини з підлеглими?	Так	Ні
• Чи влаштовують вас умови праці (ваше робоче місце та інше оснащення в офісі)?	Так	Ні
• Чи дотримується компанія безпеки і гарантії праці (дотримання законодавства)?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що компанія пропонує ефективний план здоров'я (соціальний пакет) для Вас та Вашої родини?	Так	Ні
• Щодо періоду відпустки, на вашу думку, вони доступні в компанії з точки зору часу?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що компанія часто звільняє працівників?	Так	Ні
• Чи влаштовує вас особисте/сімейне життя?	Так	Ні
• Чи влаштовує вас ваш статус в компанії (займана посада)?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що отримуєте чесне визнання своєї роботи від своїх колег і керівників?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що робоче середовище сприяє виконанню ваших завдань?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що компанія враховує думки чи пропозиції працівника, що мають такий же вплив у прийнятті рішень?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що наполегливо працюючи, Ви маєте можливість прогресувати у компанії?	Так	Ні
• Чи вважаєте Ви, що отримана чиста зарплата є справедливою щодо вашої праці та зусиль?	Так	Ні
• Чи є у вас можливість творчого зростання у компанії?	Так	Ні
• Чи ваша сфера відповідальності вас влаштовує? (мова йде чи не перевантажені ви своїми обов'язками)	Так	Ні

Джерело: [Розроблено автором]

Уважно вивчивши результати опитування, було зроблено кілька висновків. По-перше, слід зазначити, що в межах фізичних потреб та потреб безпеки, співробітники переважно незадоволені запропонованою системою відпусток й вихідними та умовами праці, які надає компанія (сюди відносимо постійні дедлайни, роботу в позаробочий час). Той факт, що саме дане питання отримало більшу кількість негативної відповіді, ця проблема набуває великого значення для працівників. Враховуючи, що в умовах постійного навантаження (робочий графік по «овертайм» системі, постійні дедлайни) людина майже не відпочиває - все це може призвести до різноманітних психічних та фізичних проблем зі здоров'ям, в тому числі і до професійного вигорання. На мою думку, компанія веде погану політику щодо цього питання, оскільки, якщо працівник постійно працює в такому шаленому темпі, при цьому не беручи час від часу вихідні/відпустку, то він може захворіти, і тим самим втрачається час, коли людина могла би бути продуктивною, і натомість компанія починає втрачати гроші. Або інша ситуація - це звільнення працівника, тоді компанія зіштовхується ще й з витратами на пошук нового, а якщо поглянути на це в великих масштабах, то виникає таке явище, як плинність кадрів, яке є одним із непрямих показників, яке допомагає оцінити мотиваційну систему компанії.

По-друге, опитування показало, що соціальні потреби явно задоволені, враховуючи, що 75% Респондентів ствердно відповідали на питання, які в даному випадку мають позитивний відтінок. Почуття поваги дуже важливо для розвитку у сфері управління персоналом. Якщо колеги по роботі та керівники визнають хорошу роботу співробітника, то це буде його мотивувати та заохочувати виконувати свої завдання все краще і краще. Важливо також враховувати робоче середовище, тобто корпоративну культуру, в якому працює працівник, і чи є почуття союзу серед колективу. Це важливо, тому що якщо середовище або стосунки між працівниками компанії не є сприятливими, то працівники постійно знаходяться в стані напруженості, є ймовірність

виникнення різноманітних конфліктних ситуацій, які будуть роз'єднувати колектив, і тим самим роз'єднувати саму компанію.

І, нарешті, егоцентричні потреби (пов'язані із самореалізацією, самовираженням) повністю задовольняються, оскільки переважна відповідь була позитивною, що мало позитивний відтінок. Більшість працівників певною мірою беруть участі у прийнятті рішень компанією за допомогою пропозицій, думок чи інших методів.

На закінчення відзначаємо, що більшість потреб все таки задовольняються, що спричиняє загальну атмосферу мотивації у працівників.

Висновок до другого розділу

Підводячи підсумок можемо констатувати наступне. ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН» пропонує послуги з добору менеджерів вищого рівня управління, надає своїм клієнтам інноваційні та експертні рішення в області управління персоналу. Основна відмінність компанії полягає в найглибшому дослідженні ринку з пошуку найбільш ефективних та успішних лідерів та внесення їх на спеціальну карту ринку талантів.

Система мотивації персоналу на ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН» організована на досить високому рівні, використовуються як матеріальне так і нематеріальне стимулювання.

Дослідження персоналу ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН» методом опитування на предмет з'ясування матеріальної, кар'єрної, професійної та моральної задоволеності працівників умовами праці засвідчило низький рівень нематеріальної задоволеності в порівнянні з іншими складовими мотиваційного профілю, що свідчить про необхідність проведення певних заходів за даним напрямом.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотиваційної політики компанії «Оджерс Берндтсон»

Проведений у другому розділі аналіз мотивації персоналу в організації «Оджерс Берндтсон», показав доволі високі результати. Проте завжди є напрямки додаткового розвитку, котрі варто використати для підвищення результативності функціонування підприємства.

Аналізуючи мотиваційну політику компанії ТОВ «Оджерс Берндтсон», можна зробити висновок, що компанія в цілому проявляє високий інтерес до покращення умов праці всіх співробітників: а саме, чітко і добре спланована система матеріального заохочення працівників, включаючи заробітну плату та бонуси; впровадження нематеріальних стимулів, справедливе ставлення до кожного працівника тощо (Рис. 3.1)

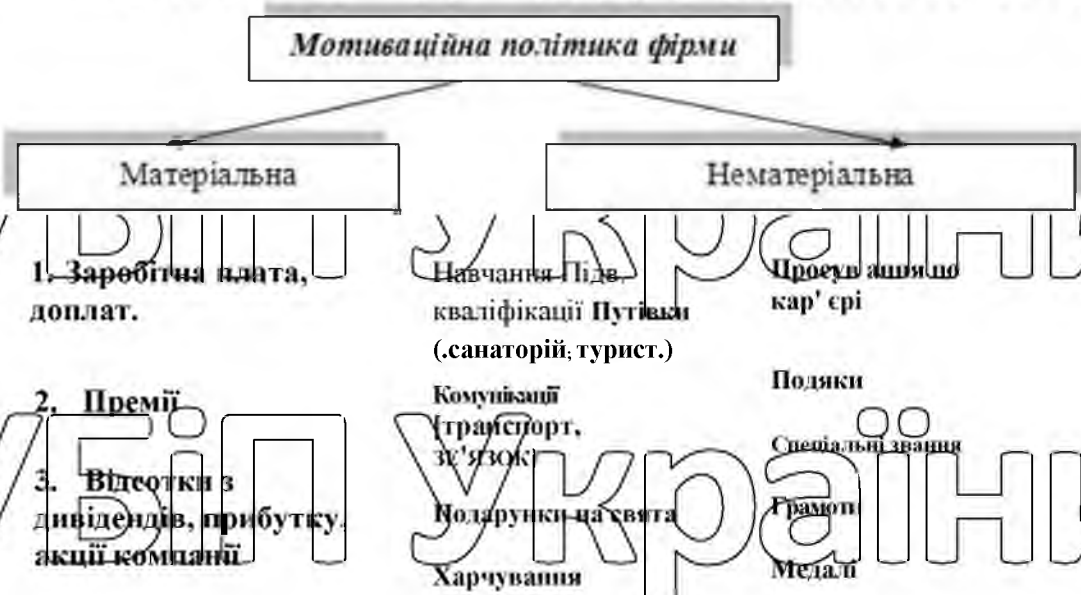


Рис. 3.1 Мотиваційна політика ТОВ «Оджерс Берндтсон»

Джерело: [Розроблено автором]

На підприємстві ТОВ «Оджерс Берндтсон» діє система матеріального стимулювання праці, але, на жаль, матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, доцільно, покращити саме систему нематеріального стимулювання.

Негрошова мотивація стає потужною іскрою, що здатна запалити вогонь духу здорового суперництва у компанії. Висока корпоративна культура є запорукою наявності надійних та лояльних співробітників. Сотні тисячі людей щодня кидають виклик собі не за гроші, а для власного задоволення, дисципліни, вдосконалення. Люди шукають не тільки гроші, але й драйв [53].

Тому саме ця система, на наш погляд, потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів та впровадження певних заходів.

Для корегування системи мотивації персоналу на підприємстві, пропонуємо наступні заходи, зокрема, це:

- залучення до колективу прогресивного HR-фахівця з досвід створення успішних команд - людину, яка буде відповідати за мотиваційну ситуацію в колективі;
- складання планів кар'єрного зростання кожного працівника компанії

(необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи);

- покращення сприятливих умов праці, зокрема корекція системи відпусток/вихідних днів, та впровадження гнучкого графіку для персоналу;
- вдосконалення корпоративної культури в організації.

Першим заходом, удосконалення наявної мотиваційної системи компанії «Оджерс Берндтсон» є корекція організаційної структури. Компанія немає окремого HR-відділу, який відповідав би за процес управління персоналом, натомість HR-функції виконує CEO. Через це HR-процеси працюють некоректно. Оскільки компанія за чисельність працюючих досить невелика, то створення окремого HR-відділу буде потребувати значних грошових затрат, що

є недоцільним в даній організації. Тому нами запропоновано внести невеликі зміни в загальну організаційну структуру, саме залучити до колективу прогресивного Нефахівця з досвідом створення, ведення успішних команд - людину, яка буде відповідати за загальну мотиваційну ситуацію в колективі.

Основне завдання НС-фахівця буде полягати у (Рис. 3.2):

- Визначення потреб компанії в наймі та керування процесом найму для забезпечення його безперервного проходження.

- Процес онбордингу та контроль за адаптацією персоналу в організації.

- Складання кар'єрного шляху - розробка плану кар'єри для кожного співробітника та наставництво на кожному етапі.

- Розробка з керівництвом та впровадження ефективних планів навчання та розвитку для кожного працівника, та для всієї команди.

- Проведення щоквартальних та річних перевірок роботи працівників.

- Організація процесу оцінки ефективності праці працівників.

- Своєчасне та професійне реагування на запити працівників та вирішення питань, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи.

- Впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально - психологічного клімату в колективі.

- Управління винагородою та пільгами співробітників: процес включає прийняття рішень щодо зарплат і заробітної плати, заохочень, додаткових бонусів і пільг тощо.

НС-фахівець сумісно із керівництвом компанії має розробити мотиваційну систему компанії. Ми пропонуємо наступний алгоритм впровадження:

- Визначити проблеми компанії, які існують, або можливі через брак мотивації. Наприклад, це може бути плинність кадрів, низька продуктивність праці, ворожа атмосфера в колективі тощо.

- Скласти список основних завдань щодо вирішення проблем в п.1 (підвищення ефективності, підняття командного духу, формування

згуртованості колективу).

- Соціальна діагностика. Проведення в різному форматі опитувань, інтерв'ю, по результатам яких, визначають ключові матеріальні та нематеріальні стимули, в яких потребує персонал компанії.

- На основі отриманої інформації розробити систему мотивації: вибрати конкретні методи реалізації та встановити послідовність етапів даної системи.

- Розрахувати можливі фінансові витрати на впровадження даної системи.

- Проінформувати кожного працівника про майбутні зміни, можливо створити детальну інструкцію, з описами системи нарахування бонусів тощо.

- Запуск системи та тестування на пробний період, по закінченню якого підбиваються перші результати. Якщо результати незадовільно, то виникає необхідність вдосконалити дану систему. Проводиться повторне опитування персоналу і нова постановка цілей.



Рис. 3.2 Функції HR-фахівця в компанії

Джерело: [Розроблено автором]

Таким чином, можна зробити наступні висновки: По-перше, значимість ІЯ-фахівця — це не тільки про те, як зробити співробітників щасливими і вмотивованими. Його робота включає купу різних важливих функцій. По-друге, якщо компанія не буде вибудовувати ІЯ-процеси, то вони вибудуються самі й не факт, що це принесе хороший результат. І по-третє, сучасні НК-процеси, так чи інакше, повинні бути автоматизовані, інакше є небезпека потонути в рутині.

Наступним заходом удосконалення наявної мотиваційної політики компанії є складання планів кар'єрного зростання кожного працівника компанії (необхідно, щоб кожен працівник знав, що досягнення вищого професійного рівня відкриває перед ним нові посадові перспективи).

Розробка плану кар'єри забезпечує більш високий ступінь задоволення від роботи. Показуючи співробітникам, як їхні амбіції можуть узгоджуватися з майбутнім компанії, це допоможе залучити й утримати їх.

Таким чином, планування кар'єри кожного працівника, сприяє тому, що людина починає розуміти свою кар'єрну мету, яке професійне зростання вона може отримати в даній компанії. І як наслідок, це стимулює підвищувати рівень знань, досягати посадового статусу, тримати фокус на власних та організаційних цілях.

На Рис. 3.3 зображено вплив управління кар'єрою не тільки на розвиток працівника, а й компанії загалом.

В компанії «Оджерс Берндтсон», на жаль, дана практика розробки кар'єрного плану відсутня. Натомість ми пропонуємо впровадити дану функцію планування, яка можна буде реалізована завдяки залученню ІЯ- фахівця або бути реалізованою самостійно.



Рис. 3.3 Вплив управління кар'єрою на розвиток компанії

Джерело: [54, 55]

Нижче представлена синергетична модель планування кар'єри, розроблена К. Бернсом і К. Магнуссен [54], яка на наш погляд, має бути врахована у розробці кар'єрного шляху колективу компанії. Дана модель містить три рівні: філософський, стратегічний і практичний - кар'єрний рух здійснюється послідовно: філософське бачення - стратегічні плани - практичні проблеми (Рис.3.4).

Узгодження розвитку кар'єри співробітника і розвитку організації - головне завдання синергетичної моделі. Планування кар'єри співробітників буде малоефективним, якщо сама організація не розвивається або не включає в свої стратегічні плани розвитку персоналу як одна з обов'язкових умов свого процвітання.

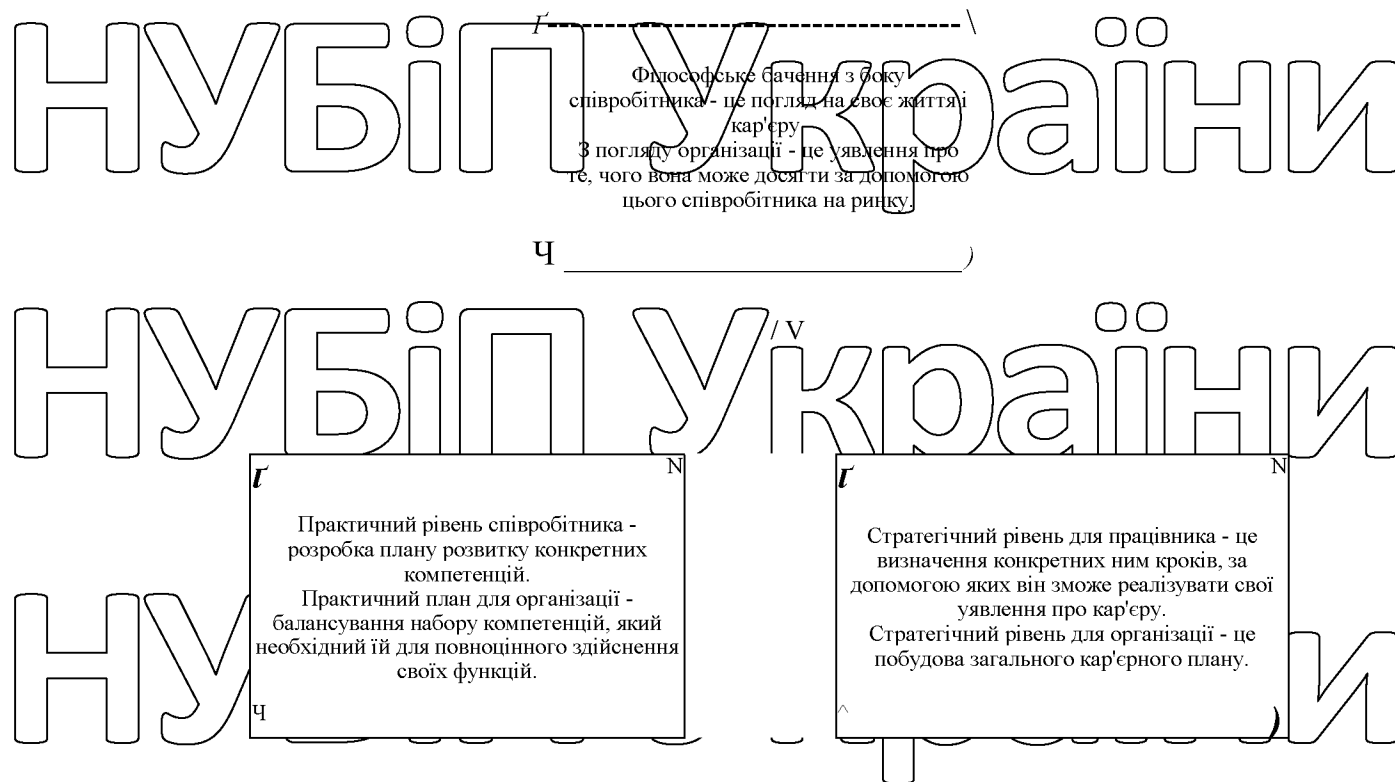


Рис.3.4 Синергетична модель планування кар'єри

Джерело: [Розроблено автором на основі 56]

Система управління кар'єри працівників «Оджерс Берндтсон» має містити наступні заходи:

- Наставництво (менторинг) на триваліший період, більше за одного місяця.

- Складання кар'єрограми, як орієнтир планування кар'єри.

- Складання детального опису компетенцій за рівнями та посадами.

- Підтримка внутрішнього ІІА-бренду: розвиток корпоративної культури.

Необхідно впровадити індивідуальний менторинг працівника не лише на

етапі стажування, чи онбордингу, а під час всього періоду його роботи в організації,

допоки він не займе вакантну посаду вищого рівня в межах компанії. ІІА-фахівець чи

керівництво компанії має назначити ментора (досвідченого співробітника), який буде

наставляти працівника. Задача ментора полягатиме в таких діях: передача досвіду,

допомога у визначенні кар'єрних цілей та способів їх досягнення, координація

діяльності, надання рекомендацій у професії

досягнення кар'єрних цілей, психологічна підтримка та мотивація.

Результатом планування кар'єри має стати складання кар'єрограми. Її складають щонайменше на три роки, і вона має містити з одного боку зобов'язання адміністрації щодо руху працівника в середині компанії, з іншого зобов'язання підвищувати рівень освіти, кваліфікації.

Для прикладу побудуємо кар'єрограму Консультанта «Оджерс Берндтсон» (Рис.3.5).



Рис. 3.5. Кар'єрограма Консультанта ТОВ «Оджерс Берндтсон»

Джерело: [Розроблено автором]

Таким чином, впровадження функції планування кар'єри в організацію, дає можливість впливати на мотивацію працівників. У результаті працівники: задоволені працею, бачать перспективи кар'єрного майбутнього, мають можливість планувати й інші аспекти свого життя, можуть цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію.

Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають лояльнішими до нього, зацікавленими у продуктивній та якісній справі.

Третім заходом вдосконалення нематеріальних стимулів в компанії є покращення умов праці, зокрема корекція системи відпусток/вихідних днів, зменшення овертайм роботи, та впровадження гнучкого графіку для персоналу.

Надання оплачуваного вихідного дня вважається одним із найпростіших методів нематеріальної мотивації. Коли співробітники розуміють, що за якісно виконану роботу можна отримати день відпочинку, продуктивність праці значно зростає.

В компанії «Оджерс Берндтсон» наявна практика, коли працівники працюють в понаднормовий час. Нижче представлено основні недоліки роботи овертайм, якщо вони застосовуються на постійній основі:

- деградація емоційного стану проектної команди в період овертаймів;
- зниження мотиваційних настроїв команди;
- зниження якості роботи та ефективності праці, особливо в довгостроковий період.

Питання овертайм роботи досліджувало багато зарубіжних авторів. (Рис. 3.6). Спільною ідеєю кожного дослідження є те, що режим овертайм роботи носить суто короткостроковий ефект, якщо використовувати даний режим у довгостроковій перспективі це призводить до погіршення показників ефективності роботи. не лише у понаднормовий час, а й у стандартні години праці.

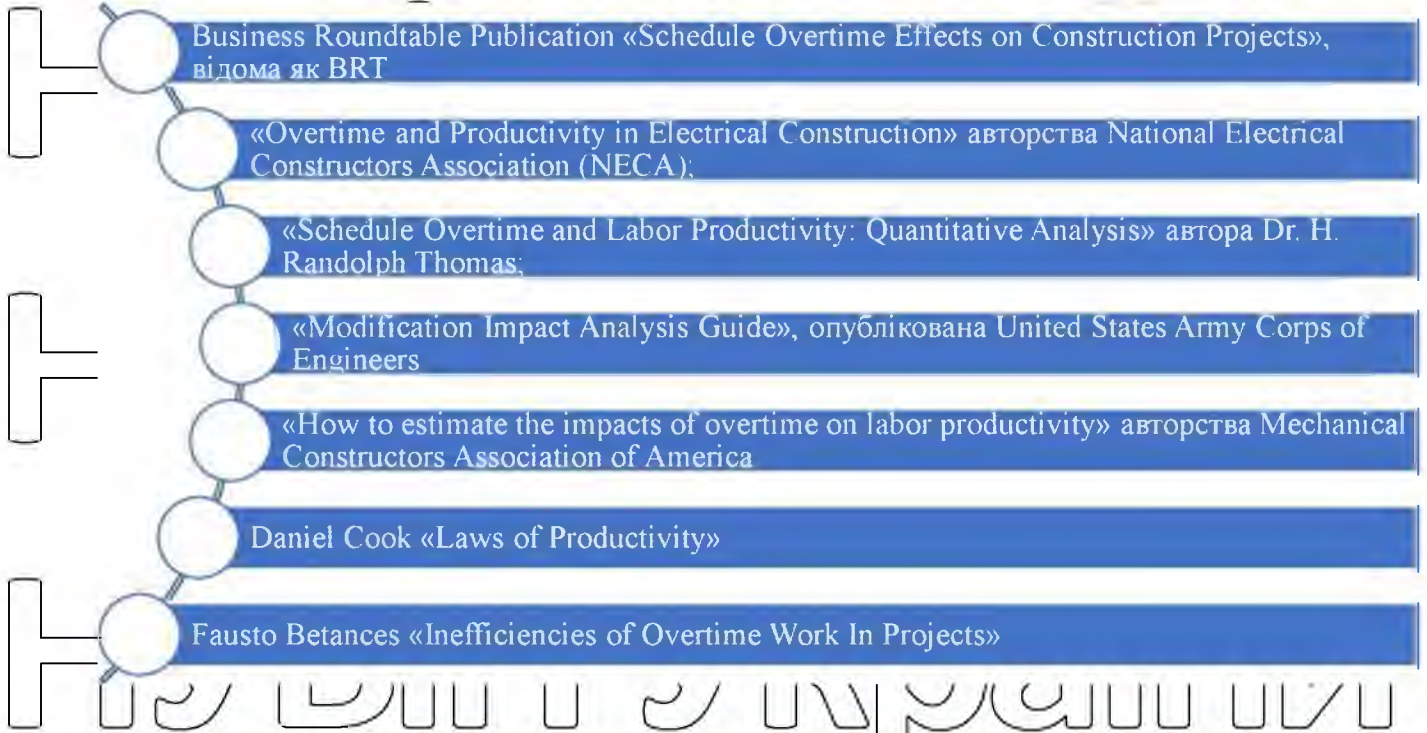


Рис. 3.6 Публікації, які досліджували вплив овертайм роботи

Джерело: [57, 58]

НУБІП України

Нижче представлено 2 графіки порівняння продуктивності під час овертайм роботи та стандартного графіку (Рис. 3.7).

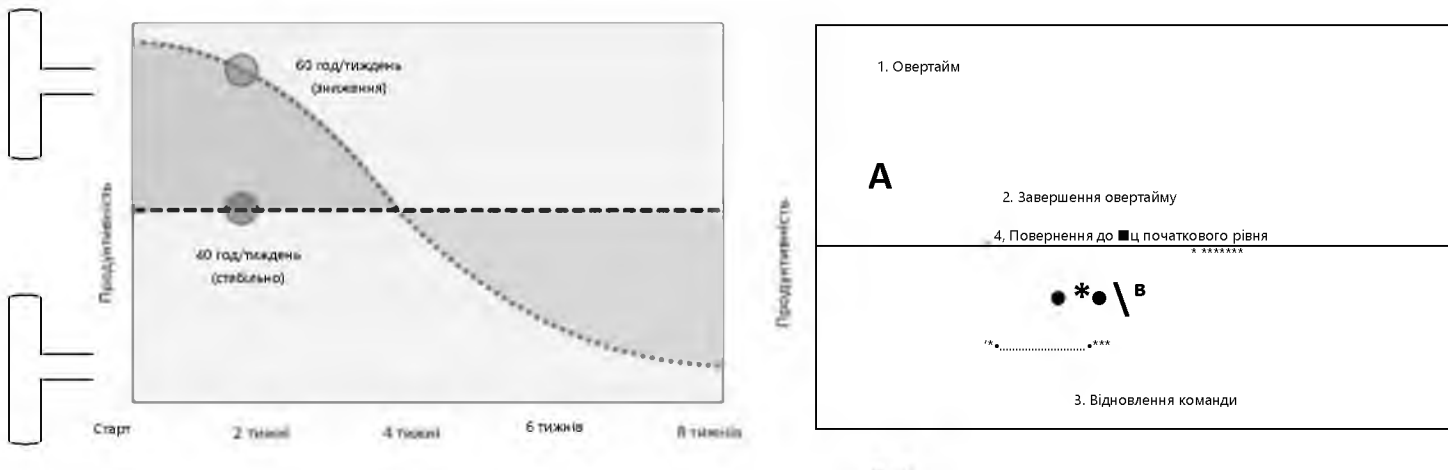


Рис. 3.7 Порівняння продуктивності в режимі овертайм роботи та стандартного графіку

НУБІП України

Джерело: [59]

Точка нульового ефекту досягається в кінці першого місяця (4 тижні), далі овертайм дають тільки негативний ефект. Тобто, можна сказати, що довгострокові овертайми носять контрпродуктивний характер [60].

Щоб зрозуміти, як овертайм впливає на настрій і мотивацію працівників в компанії, нами проведено опитування на предмет: причини та мотивація овертайму; комфортний та звичний режим овертайму; емоційні реакції упродовж всього періоду овертайму. Вихідними даними були: респонденти компанії у віці 20-40 років, та дві фокус-групи: 1) зі стандартним 8 годинним робочим графіком; 2) та необхідністю овертайму: від 2-3 разів на тиждень до раз на квартал;

Отже, за результатами опитування можна сформулювати такі причини, які викликають необхідність овертайму:

- зовнішні фактори (виникнення термінових задач; термінові дедлайни (якщо терміновий проєкт, то виконати швидко у поставлений термін); затримки в отриманні необхідної інформації, ресурсів тощо, які отримуються ззовні);

- внутрішні фактори: а) нереалістичне планування, неадекватні оцінки обсягу робіт проєкту, б) затримки через допущені помилки всередині самої команди; в) нові процеси, на який потрібен час, щоб їх налагодити; г) неефективне управління часом на

індивідуальному та командному рівні; д) персональні причини: почуття

відповідальності, зобов'язання, індивідуальні особливості члена команди (трудоголізм, бажання відповідати очікуванням ін); е) надання результату найвищої якості для замовника.

Як ми бачимо, причинами овертайму є не лише зовнішні фактори, а й продуктивність кожного члена проєктної команди. Тож доцільно було б мінімізувати вплив овертайму через взамовирішення цих двох сторін: керівництвом проєкту з одного, і працівників - з іншого.

Нами запропоновано наступні кроки вирішенню проблеми овертайму в компанії

«Оджерс Берндтсон».

З боку керівництва:

- Враховування зовнішніх і внутрішніх факторів при плануванні проєкту;

- Визначення чітких пріоритетів в роботі та управління ними;
 - Задля уникнення неопікуваних дедлайнів, проводити постійний моніторинг всіх процесів в проєкті

- Впровадження прогресивних методик управління проєктами;
- Впровадження системи контролю за якістю роботи (принцип «чотирьох очей»

); - постійне навчання, сертифікація, особистий та професійний ріст керівника та членів команди.

- Впровадження гнучкого графіку роботи, який необхідно правильно організувати, щоб уникнути таких наслідків, як затримки зворотного зв'язку, неkoordinovanість дій працівників тощо);

- Надання додаткового часу на відпочинок.

З боку працівників:

- Делегування повноважень, де є можливо;
- Не брати на себе надмірні зобов'язання з боку окремих членів команди.

Виходячи з того, що сказано вище, можна додати, що впровадження гнучкого графіку дасть позитивний ефект не тільки при корекції овертайм роботи, також це один із найбільш дієвих способів удосконалення мотивації в умовах

обмеженості бюджету. Особливість полягає в тому, що завантаженість роботою у працівника різна, в залежності від часу доби і тижня, і компенсувати її можна

безпосередньо надавши вільний час, а не грошовими надбавки. Даний метод широко застосовується зарубіжними компаніями, що свідчить про необхідність впровадження і

в українських компаніях. Нижче приведено переваги і недоліки впровадження гнучкого графіку в компанії (Рис. 3.8).

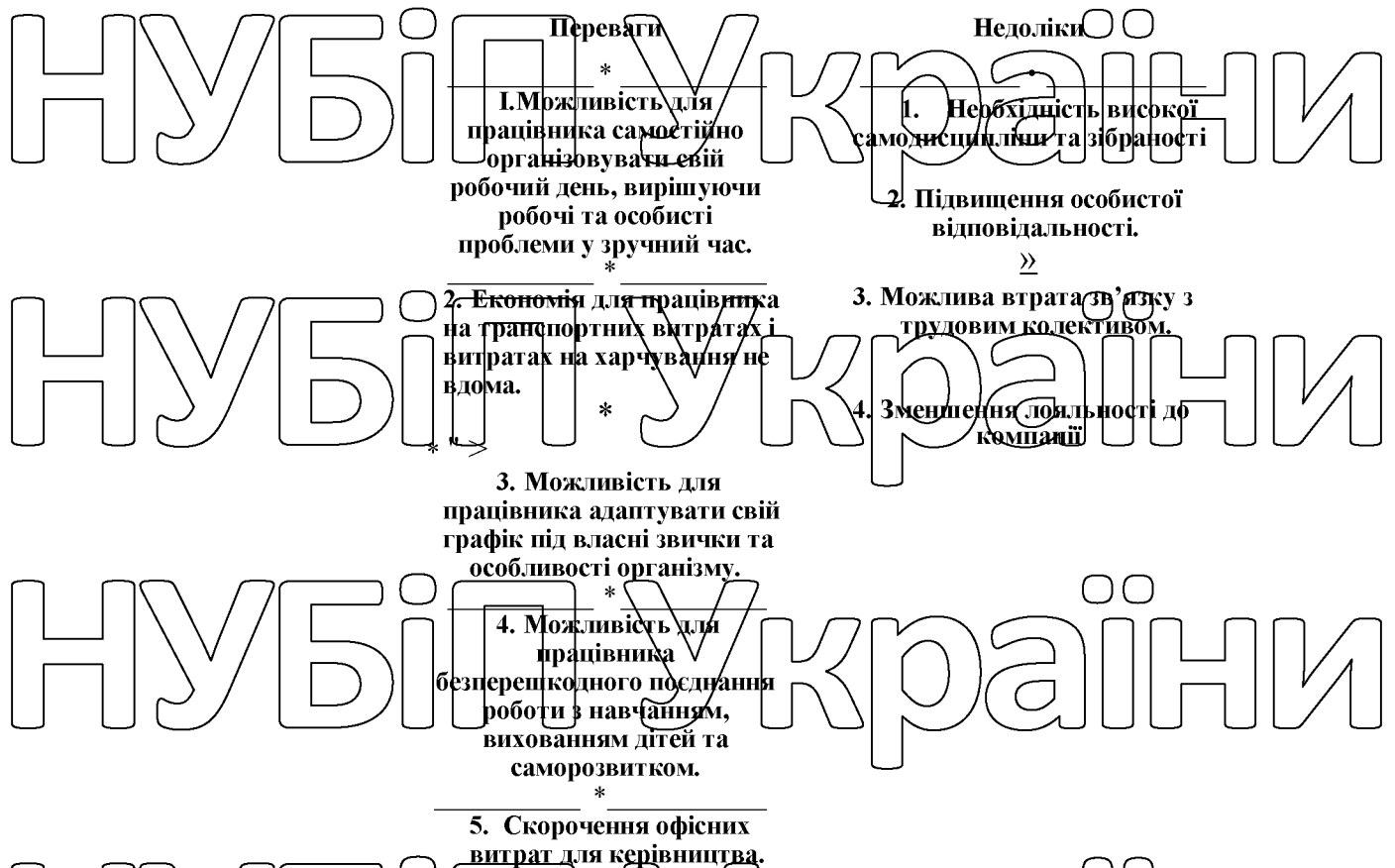


Рис. 3.8 Переваги та недоліки впровадження гнучкого графіку

Джерело: [Розроблено автором]

Впровадження гнучкого графіку може викликати певні сумніви у керівництва, а саме зменшення лояльності до компанії, втрата зв'язку з колективом, зменшення продуктивності праці (Рис.3.8). Однак, ми пропонуємо ввести для працівників так званий «випробувальний термін» свого гнучкого графіка, наприклад місяць. Цього цілком вистачить, щоб керівництво оцінило всі плюси нової організації робочого часу того чи іншого працівника, ну і звісно контролювати весь цей процес має Нефахівець компанії.

Таким чином, впровадження гнучких форм зайнятості, а саме гнучкий графік роботи, надання додаткових вихідних, збільшення відпустки, покращить відчуття задоволеності роботою, і тим самим удосконалив мотиваційну складову колективу.

На закінчення відзначимо, вдосконалюючи мотиваційну систему компанії,

слід враховувати наступне:

- підтримувати інноваційні пропозиції, ідеї від колективу, або окремих співробітників;

- створити можливості для професійного зростання персоналу та покращення результативності його праці, в тому числі запровадити систему відпочинку та гнучкого графіку;

- узгодити інтереси керівників та співробітників щодо способів досягнення корпоративних цілей через реалізацію індивідуальних здібностей;

- залучити до системи управління персоналом найкращих фахівців, які зможуть керувати повним циклом HR-процесів в компанії.

3.2 Розвиток лояльності персоналу та впровадження ціннісної пропозиції співробітникам як умова професійної мотивації

В управлінні системою мотивацією працівників велике значення слід приділити ще такому важливому чиннику, як лояльність персоналу. Дане явище виникає тоді, коли інтереси організації починають згруповувати людей в команду, колектив, коли мотиваційним чинником стає не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу від процесу роботи.

Лояльними працівниками вважаються працівники, які мають сильну віру, відданість, задоволеність, почуття обов'язку служити компанії та готовність довше залишатися в одній організації, щоб будувати та досягати бажаних цілей у цілому [61].

Ми пропонуємо наступні етапи формування лояльності персоналу в компанії «Оджерс Берндтсон» задля ефективної роботи системи мотивації (Рис. 3.9).

Щоб оцінити існуючий рівень лояльності персоналу компанії «Оджерс Берндтсон» було проведено анонімне опитування за методикою eNPS («Employee Net Promoter Score») [62]. Згідно з яким, респонденти мали дати

відповідь на 2 запитання: "Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте цю компанію як місце роботи за шкалою від нуля до десяти?" та Чому? (з такими варіаціями: чому ви не хочете рекомендувати компанію? чому ви поставили таку оцінку? чому ви готові порекомендувати нашу компанію?).

З 20 опитаних високі бали поставили 15 людей, а низькі — 2, решта виявилися «нейтралами». Дані показники дозволили нам розрахувати індекс лояльності, який становить 65 балів. Індекс лояльності — це різниця між % «промоутерів» та % «критиків». Даний результат, говорить про те, що компанія має дуже хороший показник лояльності: кількість прихильників компанії більша ніж критиків. Слід дізнатись, що саме подобається працівникам, та які показники задоволеності значущі для них, щоб в подальшому використати це для залучення та утримання талантів.

Також додатково, проведено опитування «Smart Satisfaction Monitoring» [63]

щодо отримання деталізованої інформації про рівень

задоволеності персоналу по 6 ключових факторах: взаємовідносини в середині колективу, характер роботи, оплата праці, навчання, інновації. Загалом в дослідженні взяли 15 осіб. Згідно з даним опитуванням, ми з'ясували, що загалом персонал задоволений даними показниками, однак були виявлені кілька проблемних зон стосовно характеру роботи та взаємовідносин в колективі. Для більш детального дослідження проблеми та пошуку її рішення потрібно використовувати додаткові методи, як фокус-груп, мозковий штурм. Отриману інформацію за підсумками дослідження, необхідно донести до керівництва компанії. Щоб надалі розробити певний план заходів щодо збільшення залученості і лояльності, і тим самим покращити всю систему управління персоналом, і зокрема, систему мотивації.



Рис. 3.9 Етапи формування лояльності персоналу

Джерело: [Розроблено автором]

Крім усунення конкретних причин невдоволення роботою в компанії, які були виявлені в ході опитувань, також пропонуємо розробити та впровадити інноваційний показник впливу на персонал - EVP (ціннісна пропозиція для працівників) [64].

Ціннісна пропозиція працівнику (EVP- «Employee value proposition») -

представляє прийнятну загальну угоду між роботодавцем і працівником про переваги, які працівник отримує відповідно до навичок, здібностей і досвіду, які він передає організації [65] (Рис. 3.10).



Рис. 3.10 Ціннісна пропозиція працівнику

Джерело: [65]

Найефективніші компанії створюють сильну EVP і стратегію загальної винагороди на основі потреб, демографічних показників і переваг своїх співробітників [66]. Переваги розробки EVP зображено на Рис. 3.11



Рис. 3.11 Переваги розробки EVP

Існує певний зв'язок між EVP та лояльністю співробітників. Ціннісна пропозиція (включаючи винагороди, можливості, організацію, роботу та людей) впливає на формування лояльності працівників. Даний зв'язок використовується як основа для підкреслення ролі EVP у впливі на талановитих працівників або видатних виконавців, щоб вони залишалися лояльними до поточної організації [67]. (Рис. 3.12).



Рис. 3.12 Зв'язок між EVP та лояльністю працівників

На Рис. 3.13 запропоновано програму формування ціннісної пропозиції співробітника задля ефективної роботи системи мотивації [68]. Дана програма дасть можливість підняти емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з наявністю серед працівників осіб, які знаходяться в стані тривоги та стресовому стані, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.



Рис. 3.13 Алгоритм запуску ціннісної пропозиції працівникам

Таким чином, впровадження програми EVP, може допомогти організаціям зменшити витрати на наймання та навчання нових людей, а також це буде додаткова перевага для організацій через наявність більш якісного, кваліфікованого та лояльного працівника. Якісні та цінні працівники принесуть користь організаціям не лише через те, що вони добре виконують свою роботу, але й можуть підтримувати славу та якість послуг, які надають самі організації.

Висновок до третього розділу

Отже, в даному розділі були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на ТОВ «Оджерс Берндтсон»:

- Корекція організаційної структури - залучення до колективу прогресивного HR-фахівця.
- Розробка плану кар'єри для кожного співробітника - впровадження функції планування кар'єри в організацію.
- Покращення умов праці: корекція системи відпусток/вихідних днів, зменшення овертайм роботи, та впровадження гнучкого графіку для персоналу.
- Розвиток лояльності персоналу.

Було розглянуто технологію EVP (employee value proposition) та запропоновано програму її впровадження. Обґрунтовано, що ціннісна пропозиція для співробітників може допомогти організації зменшити витрати на наймання та навчання нових людей, а також це буде додаткова перевага через наявність більш якісного, кваліфікованого та лояльного працівника. Якісні та цінні працівники принесуть користь організаціям не лише через те, що вони добре виконують свою роботу, але й можуть підтримувати славу та якість послуг, які надають самі організації.

ВИСНОВКИ

В дипломному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення сутності поняття мотивації персоналу та розв'язання наукового завдання щодо формування системи мотивації працівників ТОВ «Оджерс Берндтсон». Дане дослідження дозволило дійти до наступних висновків:

Одним із ключових завдань сучасного менеджменту є управління ресурсами, які є в розпорядженні підприємства, з метою отримання максимального результату. Все частіше багато вчених приходять до думки, що найважливішим ресурсом компанії є її персонал або людський капітал. Оскільки між мотивацією та ефективністю праці існує прямий зв'язок, то управління цим заходом відіграє важливу роль і управління персоналом в цілому.

Зважаючи на зміст концептуальних засад теорій мотивації, можна дійти висновку, що управління мотивацією - це діяльність керівного складу та фахівців ІЯ-служби, що спрямована на задоволення потреб працівників, активізацію їх матеріальних, трудових і статусних мотивів щодо ефективної діяльності, у тому числі у сфері надання соціальної допомоги та соціальних послуг. Розробленню ж дієвої програми мотивації праці має передувати розуміння змісту мотиваційного механізму, його складових та взаємозв'язків між ними.

Процес формування ефективної системи мотивації працівників є дуже складним, його слід розглядати як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних заходів і методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу з метою для досягнення індивідуальних і колективних цілей співробітників і організацій. Алгоритм формування системи мотивації персоналу наступний: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи нематеріального

стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

В Україні рівень мотивування працівників ще відстає від рівня розвинених країн, тому при формуванні систем мотивації праці, доречно використовувати досвід зарубіжних компаній. Протягом ХХ ст. у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до мотивації персоналу на підприємствах.

Щоб залучити і утримати компетентних співробітників, сформувати їх лояльність до компанії і підвищити мотивацію, крім основної заробітної плати, премій, бонусів, роботодавець повинен пропонувати інші винагороди і переваги соціального і нематеріального характеру, які, як правило, прямо не залежать від складності роботи, функції і обов'язки відносини і результати праці.

Система мотивації персоналу на ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН» організована на досить високому рівні, використовуються як матеріальне так і нематеріальне стимулювання. До матеріальних стимулів входять заробітна плата, премії, бонуси. Нематеріальна складова включає проведення тимбіддінгів, різних корпоративних заходів, професійне навчання, наставництво, просування по кар'єрі, надання соціального пакету тощо. Дослідження персоналу ТОВ «ОДЖЕРС БЕРНДТСОН» методом опитування на предмет з'ясування матеріальної, кар'єрної, професійної та моральної задоволеності працівників умовами праці засвідчило низький рівень нематеріальної задоволеності в порівнянні з іншими складовими мотиваційного профілю, що свідчить про необхідність проведення певних заходів за даним напрямом.

З метою формування ефективної системи мотивації персоналу на ТОВ «Оджерс Берндтсон» в роботі запропоновано наступні програмні рішення.

- Корекція організаційної структури - залучення до колективу прогресивного HR-фахівця. Значимість HR-фахівця — це не тільки про те, як зробити співробітників щасливими і вмотивованими. Його робота включає купу

різних важливих функцій. Якщо компанія не буде вибудовувати HR-процеси, то вони вибудуються самі й не факт, що це принесе хороший результат.

- Розробка плану кар'єри для кожного співробітника - впровадження функції планування кар'єри в організацію, дає можливість впливати на мотивацію працівників.

У результаті працівники: задоволені працею, бачать перспективи кар'єрного майбутнього, мають можливість планувати й інші аспекти свого життя, можуть цілеспрямовано підвищувати кваліфікацію. Працівники, пов'язуючи життя з підприємством, стають лояльними до нього, захищеними у продуктивній та якісній справі

- Покращення умов праці: корекція системи відпусток/вихідних днів, зменшення овертайм роботи, та впровадження гнучкого графіку для персоналу.

- Розвиток лояльності персоналу шляхом впровадження Ціннісної пропозиції співробітникам. Сильне EVP допоможе утримати ключових співробітників і залучити найкращих і найталановитіших ззовні.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». - Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. / [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>.

2. Про охорону праці: Закон України станом на 14 жовт. 1992 р., № 2695 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12/>.

3. Про оплату праці: Закон України станом на 24 бер. 1995 р., № 108/95 / Верховна Рада України : [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108>

4. Кодекс законів про працю України: станом на 31 жовт. 2019 р., № 263 - IX / Верховна Рада України: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

5. Маскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту / Пер. з англ. - М., 1994.

6. Румянцева З. П. Менеджмент організації: навч. посібник / З. П. Румянцева, Н. А. Соломатін, Р. З. Акбердін і ін. М. : ИНФРА-М, 1995. 432 с.

7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : навч. посібн. / А.М. Колот. - К. : Вид-во КНЕУ, 1998. - 188 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615248.pdf>

8. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. - К., 2000. - 410с.

9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. - К., «Кондор». — 2005. - 308 с.

10. Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) Organisational Behavior. 15th edition, Pearson, Boston (English) [Електронний ресурс] - Режим доступу:

[https://www.scirp.org/\(S\(251imhntvnsit1aakposzie\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1699562](https://www.scirp.org/(S(251imhntvnsit1aakposzie))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1699562)

11. Мотиваційні механізми регуляції управлінської культури керівника: навчально-методичний посібник для підготовки фахівців спеціальності «Лісове господарство» / С. В. Яттиник. - Київ: Видавничий центр НУБіП, 2014. - 176с.

12. Основи менеджменту: навчальний посібник / В.Т. Шатун. - Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. - 376 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibniku/191/1.pdf>.

13. Вплив винагороди та мотивації на задоволеність роботою в банківському секторі Саудівської Аравії. Міжнародний журнал бізнесу та соціальних наук. / Jehanzeb, K., Raseed, MF, Rasheed, A., and Aamir, A., 2012, 3 (21), 271-278.

14. Менеджмент та організаційна поведінка. / Laurie J. Mullins / Нью-Джерсі: США, 2016. - 655с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

[https://dokumen.pub/management-and-organisational-behaviour-eleventh-edition-](https://dokumen.pub/management-and-organisational-behaviour-eleventh-edition-9781292088488-9781292088518-9781292088495-1292088486-1292088494-1292088516-9781292145204-129214520x.html)

[9781292088488-9781292088518-9781292088495-1292088486-1292088494-1292088516-9781292145204-129214520x.html](https://dokumen.pub/management-and-organisational-behaviour-eleventh-edition-9781292088488-9781292088518-9781292088495-1292088486-1292088494-1292088516-9781292145204-129214520x.html).

15. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку // Інноваційна економіка / Овсюк Н. В. - 2014, № 4. - С. 314-318 [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_4_5/5

16. Механізм мотивації управлінського персоналу: наук. вид. / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. - Харків: АДВАТМ, (2010). - 240 с.

17. An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Behavior and Human Performance / Alderfer, C. / New York, 1969, 4(2), pp. 142-175 (English).

18. Менеджмент. Навчальний посібник / С.І. Михайлов, П.І. Балашовська, О.С. Степасюк, О.В. Новак [та ін.] / За ред. С.І. Михайлова. - 3-тє вид. - К.: «Центр учбової літератури», 2013. - 536 с.

19. A Theory of Human Motivation: Psychological Review / Abraham H. Maslow / Vol 50 No 4 July 1943 (English) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.academia.edu/415670/A_Theory_of_Human_Motivation_Abraham_H_Maslow_Psychological_Review_Vol_50_No_4_July_1943

20. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. П'яско - К.: Кондор, 2013. - 498 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pidru4niki.com/1510082759007/menedzhment/teorivi_motivatsivi

21. Toward a theory of motive acquisition / McClelland, D.C. / (1965), 20, pp. 321-333 (English). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/312550150_McClelland_David_C

22. Основи менеджменту : навч. посіб. з дисципліни / Ч. О. Шибликіна, Д. В. Грибова; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Б. Хмельницького. - Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. - 479 с. - Бібліогр.: с. 477-479 - у[^]. [Електронний ресурс].

- Режим доступу: https://pidru4niki.com/75098/menedzhment/osnovi_menedzhmentu

23. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. - Київ: Кондор, 2005. - 434 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pidru4niki.com/1584072016050/menedzhment/menedzhment_pidpriyemstva.

24. Managerial Attitudes and Performance / Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, Richard D. Irwin, Inc. / Homewood, Illinois, 1968, 209 pages (English) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.semanticscholar.org/paper/Managerial-Attitudes-and-Performance%2C-par-Lyman-W.-B%3%A9langer/e130bc8435fe7d48015507a8d1290308972aa89c>.

25. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент, навчальний посібник / Нечаук Л.І., Телеш Н.О. / К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/nechauk.htm

НУБІП України

26. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін. / За ред. С. І. Михайлова. - К.: НУБіП України, 2010. - 540 с.

27. Мотиваційні чинники ефективності НК-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг: наукова стаття / Д.П. Мельничук, І.М. Леган, Н.Б. Зачосюк / 2022. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7994/5%20%D0%90%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D1%87%20%D0%9B%D0%B5%D0%B3%D0%B0%D0%BD%2C%20%D0%97%D0%B0%D1%87%20%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>

28. Базалійська Н.П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві / Н.П. Базалійська, В.В. Міщук // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. - № 9. - С. 232-236.

29. Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємств як одна з передумов підвищення їх конкурентоспроможності / Г.С. Бідецька // Міжнародний науковий журнал «Науковий огляд». - 2014. - Т. 6. - № 5. - С. 6469.

30. Управління людськими ресурсами: навч. посібник для вчз / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 324 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pau4niki.com/81900/menedzhment/upravlinnya_lyudskimi_resursami.

31. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб. / О. В. Рушійська, С. А. Яромич, І. О. Молоткова - К.: Ельга; Ніка-Центр, 2002. - 336 с.

32. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://cmi.in.ua/bitstream/111/34828/1/3_11-15.pdf

33. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. В.В. Биба, Н.Б. Теняцька/ Миколаївський державний університет. Серія: Економіка та управління підприємствами. - 2017. - №10. - С. 166-171.

34. Характеристика систем мотивації в країнах світу / Зарубіжний досвід мотивації праці. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://milkyu.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

35. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Вісн. Хмельницького нац. ун. - 2009. - № 5. - С. 93-96

36. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар - К., 2008. - С. 94-97.

37. Організація аудиторської документації витрат // Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник НЛТУ України / Должанський А. Н. - Вип. 20.14. - С. 188-193.

38. Живко Б. (2010) Мотиваційні механізми та моделі мотивації персоналу в бізнесі // Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка. - Вип. 1. - С. 86-91.

39. Ізюмцева Н.В., Мирончук Г.В. (2012) Організаційна система мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки // Менеджмент персоналу: Вісник банківського університету. справи

Національного банку України. - Вип. 1. - стор. 279-283.

40. Кошелупов І. Ф. Мотивація управлінського персоналу як складова стратегії підприємства: автореф. дис. на здобут. наук. ступеня к.е.н.: спец. 08.06.01 / І. Ф. Кошелупов. - Одеса: ОДЕУ, 2008. - С. 18-24.

41. "Ексклюзивний рейтинг хедхантерів WirtschaftsWoche". (Пам'ятка від 17 вересня 2019 року в Інтернет-архіві) [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://web.archive.org/web/20190917155549/https://blog.wiwo.de/management/2018/11/26/exklusives-headhunter-rankmg-der-wirtschaftswoche-die-jaeger-der-nerds/>

42. Вікіпедія. Оджерс Берндтсон. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://de.wikipedia.org/wiki/Odgers_Berndtson#cite_note-1

43. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. Телеінт Елвайзорс.

Електронний ресурс: - Режим доступу:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36353094/

44. Офіційний сайт «Оджерс Берндтсон». [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.odgersberndtson.com/en-ua/about-us>

45. Рейтинг кращих компанії пошуку вищих керівників. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.topexecutivesearchfirms.com/odgers-berndtson/>

46. [Odgers Berndtson Operations Manual Global \(NDA\)](#)

47. Управління проектами (2006). [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://library.if.ua/books/66.html>

48. О. Леонова / Незадоволеність рівнем доходу і овертайми: дослідження HR-напрямку від Hurma. [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://hurma.work/blog/nezadovolenist-riynem-dohodu-i-overtaymi-doslidzhennya-nr-napryamku-vid-hurma/>

49. Ревко А. М. Економічна сутність заробітної плати як каталізатора розвитку

регіональних господарських систем / А. М. Ревко // Вісник Чернівецького державного технологічного університету. Проблеми менеджменту та розвитку продуктивних сил регіону. - 2013. - №21 (64). - С. 177-184

50. Work.ua / Оджерс Берндтсон. Вакансія від 22.08.22. [Електронний ресурс]. -

Режим доступу: <https://www.work.ua/jobs/by-company/1767878/>

51. Опитування щодо мотивації працівників. Гестіополіс. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://iscsisantarget.com/uk/articles/12250-survey-on-worker-motivations--gestiopolis>

<https://iscsisantarget.com/uk/articles/12250-survey-on-worker-motivations--gestiopolis>

52. Теоретико-методологічні та практичні основи управління людськими ресурсами/ колективна монографія / за редакцією М. Безпартного / ISMA University. - Рига, 2016. - 282 с.

53. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу / Школа бізнесу Нова пошта. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://online.novapo-shta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiy-pidvischiti-zalucheniya-personalu>

54. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія / М.С. Дороніна, І. В. Литовченко, Д.Г. Михайленко, А.О. Полубедова. - Харків: ІНЖЕК, 2014. - 361с.

55. Управління діловою кар'єрою: навч. посіб. для студентів напряму підготовки «Управління персоналом та економіка праці» усіх форм навчання / Г.В. Назарова, І.П. Отенко, С.В. Міттина. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/06/Upravlinnya-dilovoyu-karyero-yu.pdf>

56. A Synergistic Model of Organizational Career Development / Bernes, Kerry B.; Magnusson, Kris C / OPUS (English) [Електронний ресурс]- Режим доступу: <https://opus.uleth.ca/handle/10133/1179>

57. Cook Daniel. Laws of Productivity. / Daniel Cook (English) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.lostgarden.com/2008/09/rules-of-productivity-presentation.html>

58. Вплив овертаймів на продуктивність праці та емоційний стан команди проекту: наукова стаття / Кечеджи М.С. (2017) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/23463/34-43.pdf>

59. Cook, Darrel. «Rules of Productivity Presentation» Lost Garden. Accessed October 20, 2017 (English). [Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://www.lostgarden.com/2008/09/rules-of-productivity-presentation.html>.

60. Cook Daniel. Laws of Productivity. / Daniel Cook (English) [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.lostgarden.com/2008/09/rules-of-productivity-presentation.html>

61. Свеженцева Ю. Лояльність до організації та організаційна поведінка / Ю. Свеженцева // Соціальна психологія. - 2008. - № 3. - С. 103-117.

62. Індекс лояльності працівників (eNPS) / PEOPLEFORCE [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://peopleforce.it/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>

63. Smart Satisfaction Monitoring. Оценка удовлетворенности и лояльности персонала [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.sbsc.it/products/ssm_online.html

64. The Relationship Between Employee Value Proposition and Employee Loyalty: A Conceptual Framework / Salalenna Ditiro (2017) / Researchgate (English)

https://www.researchgate.net/publication/347402158_The_Relationship_Between_Employee_Value_Proposition_and_Employee_Loyalty_A_Conceptual_Framework

65. The Correlation Between Employee Engagement and Job Satisfaction in the Social Security Administration / Barden, Courtney Lynn / All Capstone Projects. - 2018, 365p. (English). [Електронний ресурс]. - Режим доступу:

<https://opus.govst.edu/capstones/365>.

66. EVP. Навіщо вам це потрібно і як розробити / Команда HURMA. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://hurma.work/blog/evp-navishho-vam-cze-potribno-i-yak-rozrobiti/>

67. A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management/ Avinash Rawar, Kuldip S. Charak / Researchgate (English). [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/339956381_A_Study_and_Review_of_Employee_Value_Proposition_A_Tool_of_Human_Resource_Management

68. Ціннісна пропозиція роботодавця: повне керівництво зі створення + приклади / Команда HURMA. [Електронний ресурс] - Режим доступу:

<https://hurma.work/blog/zinnisna-propozycja-robotodavczya-povne-koriguvannya-zi-stvorennya-priklady/>

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України