

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВА СФЕРА: ДОСВІД ТА ІННОВАЦІЇ

**Збірник тез доповідей студентів-учасників платформи
кафедри соціоекономіки та управління персоналом
у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової
конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій
екосистемі»
17-18 травня 2021 р.**

Київ КНЕУ 2021

Соціально-трудова сфера: досвід та інновації: зб. тез доповідей студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі»; 17-18 травня 2021 р. — К. : КНЕУ, 2021. — 152 с.

У збірнику подано тези доповідей студентів-учасників платформи кафедри управління персоналом та економіки праці «Соціально-трудова сфера: досвід та інновації» у межах 88-ї загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» що відбулась 17-18 травня 2021 р. Об'єднуючою думкою, присутньою у більшості матеріалів, які подані на конференцію, є та, що тенденції та доміанти формування інноваційної економіки визначають новий рівень соціалізації відносин у сфері праці, нові можливості самореалізації та утвердження людиноорієнтованих цінностей, нові виклики та новий рівень управління персоналом і забезпечення якості трудового життя в сучасних організаціях.

За точність викладу матеріалу та достовірність наведених фактів, прізвищ, цитат відповідальними є автори тез.

Редакційна колегія

Колот Анатолій Михайлович, д.е.н., професор, проректор з науково-педагогічної роботи ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Лопушняк Галина Степанівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Петюх Василь Миколайович, к.е.н., професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Цимбалюк Світлана Олексіївна, д.е.н., професор, декан факультету управління персоналом, соціології та психології ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Василик Алла Володимирівна, к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Кицак Тарас Григорович, к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Поплавська Оксана Миколаївна, к.е.н, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Смалійчук Ганна Володимирівна, к.е.н, доцент соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Зміст

<i>Азовцева К.С.</i> КОУЧИНГ ВІРТУАЛЬНОЇ КОМАНДИ.....	6
<i>Безверхий А.С.</i> ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ...	11
<i>Безродня С.І., Онищук О.О.</i> ОСОБЛИВОСТІ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	16
<i>Бобровіцька А.О.</i> КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	19
<i>Бурда А.В.</i> МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ.....	22
<i>Головка А.А.</i> WELL-BEING МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	26
<i>Грецька Ю. О., Гелетуха Є. В.</i> ПРИРОДА МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	31
<i>Гула А.В.</i> ПРОБЛЕМИ МОЛОДІЖНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ.....	35
<i>Демешко А.С.</i> ФРІЛАНС В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ.....	41
<i>Дудник С.М.</i> HR-АНАЛІТИКА В ОЦІНЦІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ І ЯКІСТЮ ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	46
<i>Зайцева К.О.</i> ПОГЛЯДИ НА СУТНІСТЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.....	50
<i>Касяненко Я.А.</i> ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ДОСВІД, ТРЕНДИ, ПІДХОДИ.....	54
<i>Кипиченко С.А.</i> ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ HR-СПЕЦІАЛІСТІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	57
<i>Клочан Єлизавета, Лобойко Варвара</i> МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПАКЕТУ.....	62
<i>Когденко А.С.</i> РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ.....	66
<i>Колосова В.С. , Сидоренко А.С.</i> МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ.....	69
<i>Коновалова В.Ю.</i> ФОРМУВАННЯ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ СТУДЕНТСЬКОЇ АКАДЕМІЧНОЇ ГРУПИ.....	74
<i>Копаниця Я.І., Шеремет Б.О.</i> ПРОГРЕСИВНІ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ.....	78
<i>Кравченко В.С.</i> ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....	82
<i>Лазарева І.Є.</i> ТЕХНОЛОГІЯ ASSESSMENT CENTER: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНИХ ПРОЦЕДУР.....	87
<i>Місан В.С.</i> УПРАВЛІННЯ ПЛІННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ.....	92
<i>Момот Віра</i> УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНІЇ: КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ.....	96
<i>Монастирська Х.Р.</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	102
<i>Перкова М. В.</i> ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТЕЙ АКАДЕМІЧНОЇ ГРУПИ ПЕРШОГО КУРСУ.....	104
<i>Полиця З.А.</i> УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА.....	109
<i>Полиця З.А.</i> ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	114
<i>Рибальченко В.Є.</i> ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	119

<i>Стадник Д.Д.</i> ДИСКРИМІНАЦІЯ ПІД ЧАС ПРИЙОМУ НА РОБОТУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ	123
<i>Харітонова М.В.</i> ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	128
<i>Цупаленко Д.О.</i> СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ.....	134
<i>Лопушняк Г.С, Шакало В.Ю.</i> КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ:ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ	139
<i>Борисова К.С.</i> РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ	143
<i>Бондарина Д.Т.</i> СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	146
<i>Столярчук В. В.</i> ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ	149

Азовцева К.С.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

КОУЧИНГ ВІРТУАЛЬНОЇ КОМАНДИ

Вступ. Завдяки швидким темпам розвитку технологічних інновацій за останні десятиліття ми спостерігаємо значні зміни на робочих місцях. На сьогоднішній день, враховуючи жорсткі вимоги до результатів бізнесу, старі моделі управління персоналом стають неефективними, а саме авторитарність в управлінні, яка виражається в одноосібному ухваленні рішень, постановці завдань шляхом інструктажу. Все частіше команди створюються таким чином, що їх члени розкидані по всьому світу, пов'язані лише технологіями. Командним коучам потрібно адаптуватися до роботи у сучасному віртуальному світі, що означає коучинг віртуальних команд. Створення віртуальних команд дозволяє організаціям працювати, без обмежень використовуючи усі ресурси команд, на основі їх таланту, досвіду, набору навичок і темпераменту по всьому світу.

Це відмінний спосіб оптимізувати час для членів команди, максимізувати інвестиції в розвиток команди та ефективно забезпечити усі потреби в економії. Але коучинг віртуальних команд – явище відносно нове, а отже існує перелік факторів, які стають на заваді для його розвитку та приносить нові виклики в управлінні персоналом.

У даній статті ми детальніше проаналізуємо механізм функціонування віртуального коучингу та на основі проведеного проектного дослідження та аналізу фахової літератури зробимо висновки щодо ефективності застосування, переваг та недоліків роботи коучерів у віртуальній сфері.

Методи дослідження. Для оцінки дистанційного формату роботи як навчальних команд, так і робочих, було проведене дослідження серед студентів різних київських університетів (КНЕУ, МАУП, КУК, КНТЕУ, КНУ та ін..) та шкіл, розглянуто також результати досліджень Франка Зібдрата, Мартіна Хегле і Ольгера Ернста, у статті «Віртуальні команди: за, проти, і що з ними робити».

Огляд фахової літератури. Отже, коучинг команд - практика, спрямована на розвиток команд для більш ефективного досягнення цілей і розвитку управлінської команди. За допомогою процесу командного коучингу, члени команд вивчають взаємодію всередині команди, підвищують свій колективний ККД і покращують атмосферу в команді. [1]

При цьому використовуються певні методи, техніки постановки питань, спільного обговорення. У процесі діяльності організації, віртуальний коучинг можна використовувати для вирішення таких питань: зниження плинності кадрів, підвищення ефективності роботи персоналу, формування та мотивація команди для виконання складних завдань, підготовка працівників до кар'єрного зростання, навчання тайм-менеджменту, поліпшення організаційних комунікацій і взаємин у колективі. Також коучинг даного виду можна використовувати для проведення он-лайн співбесіди та вибору кращих кандидатів на посаду, діагностики корпоративного середовища, розробки бачення, місії компанії, вирішення організаційних конфліктів тощо. [2]

В ході проведеного дослідження ефективності роботи дистанційних команд, по-перше можна зробити висновок, що більше 90% респондентів відмітили, що вони відчувають вплив карантину на роботу у віртуальному середовищі. Половина відмітила позитивний характер цього впливу, решта – негативно відгукнулися з приводу цього. Також більша половина опитаних відмітила, що, через дистанційний формат, колектив стає менш згуртованим і це стає на заваді для ефективної роботи його учасників. З приводу зближення колективу думки розділилися, але більшість вважає, що віртуальні зустрічі стали на заваді близького спілкування членів команд. Було запропоновано також ідеї для покращення згуртованості колективу в умовах дистанційного

навчання, серед них більшість віддали перевагу, по-перше, зустрічатись невеликими групами у вільний та зручний для всіх час на природі, далі – розбивати колектив на малі групи та продовжувати працювати/навчатися в офлайн-форматі або започаткувати online-зустрічі для обговорення вільних тем та розширеного спілкування. Варіанти, які отримали трохи більше 20% голосів: організувати та розбити колектив на підгрупи для спільного визначеного виконання завдань, святкувати Дні народження разом в ефірі та проводити online team building.

У статті «Віртуальні команди: за, проти, і що з ними робити » Франка Зібдрата, Мартіна Хегле і Ольгера Ернста проаналізовано роботу членів команди, які були по-різному віддалені один від одного в процесі роботи. [3] На основі даного дослідження можна виявити переваги та недоліки роботи віртуальних команд. Серед переваг можна відмітити те, що члени команди вибираються на основі їх таланту, досвіду, набору навичок і темпераменту без обмежень розташування. Легше формується розподіл людей за різних напрямів і тем. На деяких платформах можна створювати кімнати для розмов невеликих груп, які можуть бути особливо корисні для великих команд або як варіант поділу теми на кілька елементів. Структурна різноманітність забезпечує людям можливість отримання різноманітного досвіду роботи і зворотного зв'язку, надає більше різних поглядів на проблему, різних точок зору, що дозволяють розширити огляд та всебічно розглянути ситуацію. Однією з переваг використання функції опитування в середовищі віртуальної зустрічі є можливість анонімного оцінювання. Це надає саме «командну» відповідь, яка більш заснований на системі, ніж голосування за допомогою усного опитування або піднятих рук. Проведення анонімного дослідження або опитування забезпечує спосіб залучення до участі тих членів команди, яким зручніше писати, ніж розмовляти з групою. Це дозволяє перемикає енергію, вставляючи тихий момент роздуми, і це спосіб вловити думки, думки і хороші ідеї для подальшої роботи. Використання функцій чату забезпечує можливість обміну візуальними даними з віддалених місць, простіше, ніж особисто. Спільне

використання презентацій або документів, а також фотографій вечірок. Галерея фото з веб-камер - це простий спосіб зробити оточення працює віддалено команди більш «особистим». Також легко відбувається мозковий штурм. [4, с.6-10]

Існують також деякі недоліки. Перебування членів команди у різних часових поясах, особливо якщо співробітники часто бувають недоступні для зв'язку і не можуть своєчасно пояснити ускладнює процес узгодження рішень і спірних моментів. Також виникає більш низький рівень довіри між співробітниками. Адже доведено, що регулярне фізичне присутність працівника підвищує рівень довіри до нього колективу. Складність використання та освоєння сучасних платформ стає на шляху роботи коучера та викликає ряд технічних проблемних моментів. Проблема з'являється в віртуальній коучингової середовищі, коли в складі команди більше 12 членів. З огляду на природу технологічного середовища, великій групі працювати важче. Випадок, коли частина команди працює віддалено, а частина - в офісі може створити відчуття, що хтось присутній, а хтось «за периметром». Коли все знаходиться індивідуально, це мінімізує шанс розмов не по темі і допоможе поліпшити якість звуку. Також стає складніше розв'язувати конфлікти через віддаленість учасників. [5]

Результати дослідження. Отже, можна прослідкувати проблемні місця, на які в першу чергу мають звернути коучери для поліпшення віртуальної роботи та підтримки робочого клімату всередині колективу. По-перше, в умовах віддаленості коучі в першу чергу тренують своїх співробітників навичкам спілкування, але при цьому забувають про навички командної роботи. Ускладнюється процес розвитку лідерства співробітників (в умовах віддаленої роботи важко відпрацювати набуті навички лідера). Дуже важливим є забезпечення особистих зустрічей та неформальне спілкування членів команди. Потрібно розвивати глобальне творче мислення, тому що не всі співробітники мають цифрові навички для його прояву. Навчання персоналу залишається не менш важливим, тому що стає важче сформувати відповідальність

співробітників для спільної роботи. Також ускладненим є процес коучингу навичок вирішення проблем та досягнення балансу між втручанням, слуханням і наглядом. Коучу важче контролювати процеси активного слухання, підсумовування та прояснення у віддаленому форматі. Важливим є вміння команди задавати допитливі питання, бо не всі співробітники готові до деталізованого діалогу у віртуальному середовищі. У підсумку, стає складнішим проміжний контроль і результативність зі зворотним зв'язком.

Результати ефективного коучингу команди: співробітники витрачають менше часу на пошук рішень своїх завдань і якнайшвидше досягають цілі; підвищується відповідальність і самодисципліна в команді; кожен член команди чітко усвідомлює власний внесок в розвиток компанії.

Однак, управління віртуальною командою несе в собі істотний ризик. Результативність віртуальної команди значно сильніше залежить від здатності організатора грамотно її підібрати, визначити процеси та управляти ними. Але якщо все зроблено правильно, віртуальна команда забезпечить істотні результати і сприятиме розвитку будь-якого процесу.

Література

1. Кадровик України е-версія №9 (2019). Коучинг як ефективний інструмент для досягнення цілей та розвитку персоналу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://profpressa.com/articles/kouching-ia-k-efektivnii-instrument-dlia-dosiagnennia-tsilei-ta-rozvitku-personalu>

2. Портал «Тренінги в Україні» Ольга Анненко. Реальное управление виртуальной командой. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.training.com.ua/live/interview/realnoe_upravlenie_virtualnoj_komandoj

3. Франк Зібдрат, Мартін Хегле, Ольгер Ернст, OBS Открытая Школа Бзнеса. ВИРТУАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ: ЗА, ПРОТИВ, И ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.obs.ru/article/1784/>

4. Петровська Інга Ростиславівна. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗА ДОПОМОГОЮ

КОУЧИНГУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://ipp.lp.edu.ua/WebRC/issues/Issue%204/Pertovska.pdf>

5. *Переклад з англ.версії: Євгенія, Самсонова, АСС, 30.09.2018. 6 вызовов в коучинге виртуальных команд и способы их решения/ Six Challenges Of Coaching Virtual Teams & How To Address Them.*– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tcworld.ru/2018/09/30/six-challenges-of-coaching-virtual-teams/>

Науковий керівник: Столярук Х.С., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 005.5:[005.743:004.77

Безверхий А.С.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ВІДДАЛЕНИМИ КОМАНДАМИ

Вступ. Світова економіка суттєво змінюється і прогресує у соціально-економічному напрямі. Впровадження технологій Big Data, business analytics, удосконалення CRM систем — змінюють традиційну роботу в офісі на віддалену роботу співробітників організацій. З кожним роком кількість працівників, що працює дистанційно, у всьому світі збільшується приблизно на 20-30% [7]. Так, наприклад, ще у 1979 році компанія IBM, одна з перших, перевела частину своїх працівників на віддалену роботу [5]. У 2020 році пандемія COVID-19 назавжди змінила підприємницьку діяльність у світі та

методи її роботи. Більшість організацій перевела своїх працівників у формат віддаленої роботи. Такі транснаціональні компанії як Uber, Microsoft, Facebook, Amazon планують повністю перевести своїх співробітників на дистанційну роботу [9]. Справедливим є твердження, що найбільший ефект від цифровізації отримують компанії, які комплексно трансформують свій бізнес, не обмежуються впровадженням у бізнес-процеси цифрових сервісів стосовно своїх традиційних продуктів, внутрішньої діяльності, а розширюють сферу діяльності, впливають на зовнішнє середовище, стають глобальними, трансформуються у платформи [3]. Відповідно до таких змін у світі виникає багато проблем, пов'язаних з управлінням віддаленими командами та ефективністю їх роботи, що потребує нових методів управління персоналом.

Мета дослідження. полягає у виявленні технологій ефективного управління віддаленими командами в сучасних умовах.

Методи дослідження. В роботі застосовувалися методи аналізу та синтезу наукової літератури, а також узагальнення використаної інформації.

Огляд фахової літератури. Роботу в дистанційному форматі та технології управління віддаленими командами досліджували такі вітчизняні автори та науковці, як Колот А., Василик А., Герасименко О., Климчук А., Михайлов А. Серед практиків можна виділити Хоменко О., Котис Н., Атаманюк М.

Сьогодні дослідники та гуру менеджменту приділяють пильну увагу вивченню проблем роботи віддалених команд та їх вирішенню. Через сучасні реалії все більше з'являється нових технологій управління віддаленими командами. Тому, на мою думку, доцільно проаналізувати особливості управління командами в дистанційних умовах в період пандемії та подальший розвиток сфери роботи онлайн.

Результати дослідження. У той час як гнучкі робочі місця і команди, що працюють дистанційно, стають нормою, менеджерам, лідерам команд і вищому керівництву необхідно переглянути й свої навички. Тобто практика використання гнучкої зайнятості вимагає і від керівників наявності нових

підходів та навичок управління такими працівниками [1]. Власники бізнесу все частіше обирають віддалену роботу, оскільки це робить їхній вибір працівників майже необмеженим. Тепер роботодавці можуть найняти кваліфіковану команду віддалених професіоналів, що скорочує витрати на персонал. Управління віддаленими працівниками вимагає нових навичок й іншого ставлення [4]. Перехід на дистанційне керування у різноманітних його формах передбачає виконання певного ряду умов [8].

Причетність до команди, що є важливим мотиватором. Співробітники повинні відчувати себе частиною колективу. Очні зустрічі дозволяють менеджеру і співробітникам обговорити нагальні проблеми, обмінятися досвідом і практикою застосування корпоративних інструментів. Під час таких зустрічей можна обговорювати проблеми цілих підрозділів для їх вирішення.

Наступною умовою є *побудова корпоративної культури*. У цьому зв'язку, глобальний феномен розвитку соціальних мереж при ефективному використанні може також стати інноваційним механізмом роботи в сфері управління людськими ресурсами. Правильно організована робота у внутрішній корпоративній мережі — це не тільки інформаційний ресурс для персоналу компанії, це інструмент формування корпоративної культури. Використання внутрішньої корпоративної мережі дозволяє вирішити наступні завдання: оперативне інформування персоналу; вибудовування каналів внутрішньої комунікації; організація зворотного зв'язку зі співробітниками; підвищення лояльності співробітників за рахунок додаткових можливостей згуртування колективу, почуття причетності до спільної справи; організація додаткових можливостей для навчання та адаптації персоналу [1].

Спираючись на досвід практиків, головним для ефективного управління віддаленими командами є *мотивація* [6]. Взаємодія мотивів і стимулів є тим інструментом, який дозволяє реалізувати потреби працівника найбільш доцільним для нього способом – завдяки реалізації своїх здібностей, а також надає можливості керівникові формувати систему стимулювання праці

персоналу, поєднавши, таким способом, в одне ціле цілі ефективного управління та мету трудової активності працівника [2].

Однією з головних проблем в управлінні віддаленими командами є *ігнорування моніторингу*. Так проміжний контроль вимагає набагато більше зусиль і буде менш результативним, ніж у випадку зі звичайними співробітниками. На відміну від управління працівників, які перебувають в одному офісі, дистанційні співробітники спочатку наділені більшою самостійністю і відповідальністю.

Основними метриками продуктивності можуть бути відстежування відпрацьованих годин та інші основні метрики. Так, у світовій практиці закріпилися такі трекери для контролю якості праці як: Worksection, Asana, Trello, Microsoft Dynamics 365. Так наприклад, компанія Microsoft випустила новий інструмент Productivity Score, щоб допомогти керівникам з визначенням того, чи є віддалений співробітник продуктивним. Інструмент збирає дані про поведінку кожного користувача їх пакета за 73 показникам. І в кінці кожного місяця видає керівникам аналіз якості роботи підлеглих [7].

Висновок. Отже, технології ефективного управління віддаленими командами потребують виконання певного ряду умов: очного проведення спільних зустрічей команди, побудови корпоративної культури, моніторингу результатів роботи кожного співробітника та мотивації команди. Побудова дистанційної команди потребує стратегічного планування та вимагає активної залученості та націленості на результат як від керівника, так і від працівників віддаленої команди.

Література

1. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/5175/306-314.pdf?sequence=1>

2. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68605/1/Klymchuk_motyvatsiia_stymuliuvannia.pdf

3. Колот А. М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13981/SLRTP_2020_01_Kolot.pdf

4. Наталія Котис Дистанційний менеджмент як сучасна технологія управління персоналом. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38640/1/88.pdf>

5. Почему IBM возвращает удаленных сотрудников в офис. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://vc.ru/flood/28109-pochemu-ibm-vozvrashchaet-udalennyh-sotrudnikov-v-ofis>

6. Секрети ефективності віддалених команд. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/webinars/tea-with-deloitte-webinars/07-05-2020.html>

7. Технологии управления удаленными/надомными сотрудниками. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.livemanagement.ru/tags/organizacija_udalenoj_raboty/

8. Що потрібно для побудови успішної віддаленої команди? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://blog.payoneer.com/home-page-ua/what-does-it-take-to-build-a-successful-remote-team/>

9. 12 компаній, які перейшли на дистанційну роботу після коронавірусу, і їх плани на майбутнє. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://vc.ru/hr/174122-12-kompaniy-pereshedshih-na-udalenku-posle-koronavirusa-i-ih-plany-na-budushchee>

Науковий керівник: Чуб О.В., старший викладач кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Безродня С.І., Онищук О.О.,
здобувачі вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ ПОДОЛАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Вигорання - термін невпинної перевтоми швидко стає розповсюдженим, особливо коли описує працівників, які працюють до виснаження. І коли мільйони людей знаходяться в ізоляції, коли Covid-19 охоплює земну кулю, проблема вигорання стає ще більш актуальною.[2] Багато хто втратив роботу, тоді як тим, кому пощастило утримати її, доводиться працювати вдома, дехто одночасно з цим врівноважує нагальні потреби сім'ї, наприклад, догляд за дітьми. Повсякденне життя було повністю вирване з корінням, і тепер всі жонглюють постійним натиском дилем, з якими раніше ніколи не стикалися: "Чи слід мені дезінфікувати свої продукти? Як мені підтримувати свою форму вдома? Чи можу я обійняти своїх дітей?".

Коротше кажучи: люди виснажуються зовсім по-новому, оскільки вигорання змінюється під час цієї пандемії, зберігаючись навіть у найнезвичніші часи. Але можна зрозуміти, чому всі відчують цей новий тип вигорання. Зазвичай, коли ми думаємо про вигорання, ми думаємо про 12-годинний робочий день, реагування на повідомлення ще довго після роботи. Але в такій кризі вигорання може виникнути через щось інше - те, що експерти називають "втомою від прийняття рішень". Іншими словами, пандемія Covid-19 змушує нас швидко боротися зі складними рішеннями у тривожно-новому контексті. Це стомлення від прийняття рішень у поєднанні з тиском, який люди

чинять на себе, щоб зробити розумний, безпечний вибір для себе, своїх сімей та наших спільнот, може призвести до вигорання, характерного для пандемії.

Через рік пандемії коронавірусу багато наукових працівників переживають стан хронічного виснаження, відомого як вигорання. Хоча це не є медичним станом і може виникати на будь-якому робочому місці, де є стрес, вигорання визнається Всесвітньою організацією охорони здоров'я як синдром. Його симптоми фізичні та емоційні, вони включають відчуття виснаження або різкий спад енергії; почуття негативу чи цинізму до своєї роботи; і знижена здатність виконувати власну роботу. По суті, вигорання спричинене роботою, яка вимагає постійних, тривалих фізичних, пізнавальних чи емоційних зусиль.[1]

За даними опитувань у США та Європі, показники синдрому різко зросли в деяких вищих навчальних закладах за останній рік. В опитуванні 1122 американських викладачів, яке зосереджувалося на наслідках пандемії, майже 70% респондентів сказали, що відчувають стрес у 2020 році, що більше ніж вдвічі більше у 2019 році (32%). Результати були опубліковані минулого місяця. Основні наведені причини не дивують: відсутність поділу між роботою та домом, некеровані навантаження та занепокоєння щодо безпеки роботи.[4]

Проаналізувавши складену ситуацію, ми можемо запропонувати кілька шляхів для подолання професійного вигорання в умовах пандемії:

1. Встановіть новий графік. Поїздки на роботу, незважаючи на її недоліки, створили певний час для того, щоб налаштуватися на гарне мислення перед роботою, і час для декомпресії по дорозі додому. Зараз багато людей просто встають, проходять кілька кроків і сідають, щоб розпочати робочий день. Працівники повинні також визначити фактичний робочий час, незалежно від того, працює він протягом дня або розбиває його, щоб подбати про сімейні чи особисті справи.

2. Отримайте пріоритети від свого начальника. Поки компанії звільняються або звільняють працівників, решта працівників часто беруть на себе додаткові обов'язки. Незнання працівників більш важливих обов'язків

може швидко напружити їх та призводити до вигорання. Експерти кажуть, що працівники можуть зменшити навантаження, попросивши у своїх керівників чіткі пріоритети.

3. Спілкуйтеся зі своїми клієнтами не тільки про роботу. Обмін текстовими повідомленнями з колегами, щоб поговорити про новий фільм або обмінятися рецептами вечері, може здатися марною тратою часу. Але експерти кажуть, що люди отримують велику соціальну підтримку від цих випадкових розмов. У той же час, іноді ці розмови можуть викликати нові ідеї для роботи.

Отже, пандемія Covid-19 зробила ще більший тиск на робітників, що збільшило кількість стресових ситуацій, що у майбутньому може призводити до професійного та емоційного вигорання. Проблема потрібно запобігти ще до її наростання, щоб не потрібно було працювати над наслідками. [5]

Література

1. Піговська С. Профілактика синдрому емоційного вигорання // Психолог. – 2011. - №14-15
2. Mental health care for medical staff in China during the COVID-19 outbreak URL: [https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS2215-0366\(20\)30078-X/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpsy/article/PIIS2215-0366(20)30078-X/fulltext)
3. World Health Organization (WHO). 2020. Coronavirus disease (COVID-19) outbreak: Rights, roles and responsibilities of health workers, including key considerations for occupational safety and health. URL: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/who-rights-roles-respon-hw-covid-19.pdf?sfvrsn=bcabd401_0
4. COVID-19 Burnout URL: <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/coronavirus-burnout-four-ways-to-handle>
5. When Burnout Is a Sign You Should Leave Your Job by Monique Valcour URL: <https://hbr.org/2018/01/when-burnout-is-a-sign-you-should-leave-your-job#>

Науковий керівник: Поплавська О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 005.95:331.108.2

Бобровіцька А.О.,
здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» Інститут бізнес-освіти

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність даного підприємства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. Але ринкові умови постійно змінюються, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів підприємства.

Структура управління персоналом в організації, як правило, визначає політику компанії, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності і обсяги виробництва [2].

Ефективно діюча система управління персоналом повинна складатися з абсолютно всіх процедур по роботі з кадрами, починаючи з визначення і складання основних ідей щодо взаємодії адміністрації та керівництва з співробітниками і закінчуючи звільненням працівників [1]. Причому всі підсистеми повинні чітко функціонувати і взаємодіяти між собою.

Сучасний менеджмент органічно включає управління персоналом як гнучку та динамічну організаційну систему, здатну самостійно та швидко

реагувати на ринкову поведінку, конкуренцію, фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюється.

Співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління організації, задля налагодження системи управління персоналом. Дані методи можна об'єднати в дві великі групи:

- до першої групи належать ті, які характеризують безпосередні вимоги, що висуваються до формування злагодженої системи з управління кадрами;

- до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямків щодо розвитку системи управління.

Основним методом, що діє в побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Він відноситься до системного підходу і допомагає вирішити проблеми, які пов'язані з удосконаленням та поліпшенням такого явища, як система управління персоналом [3].

На базі ТОВ «Нова Пошта» було проведено соціологічне опитування працівників з метою виявлення впливу задоволеності працею на мотивацію персоналу. Як видно з проведеного дослідження системи мотивації і задоволеності працею, настроїв більшості співробітників (32%) залежить від задоволеності роботою, також 20% відповіли на це питання скоріше так, ніж ні. Отже, співробітники високо цінують свою працю, їх настроїв і самооцінка безпосередньо залежить від задоволеності роботою і від того, як вони оцінюють результати своєї праці.

На питання: що б ви запропонували змінити в системі мотивації у вашій організації, більшість опитаних вибрали відповідь «Зробити більш зрозумілою і прозорою систему нагородження» - 36%, далі йде відповідь «враховувати думку безпосереднього керівника при розподілі доходів» - 32%. Можна зробити припущення, що співробітники довіряють безпосереднім керівникам, вважаючи за необхідне враховувати думку безпосереднього керівника при розподілі доходів.

Задоволеність своїм матеріальним становищем співробітники оцінили вкрай низько. Лише 10% не відчуває жодних матеріальних труднощів, тоді як 32% від числа опитаних, зазначили, що коштів вистачає на самий мінімум для свого існування, а 28% опитаних зазначають, що не все можуть собі дозволити для комфортного проживання.

Свої подальші трудові плани з роботою в ТОВ «Нова Пошта» пов'язують більшість співробітників (30%), але в той же час на це питання 20% відповіли «ні». Збираються працювати до пенсії в ТОВ «Нова Пошта» переважна більшість опитаних - 34%. Вважають, що вік не впливає на кар'єру в ТОВ «Нова Пошта» майже половина співробітників - 44%.

Як видно, в цілому співробітники лояльне ставляться до своєї організації, високо цінують свою трудову діяльність і результати праці, необхідно лише переглянути систему матеріального стимулювання.

Література

1. Gavrilova O.A., Guschina Yu.I. (2013). Strategic staff management under modern conditions. International scientific publication Modern fundamental and applied research. (4(11)). 116-118.
2. Gavrilova O.A., Nesterenko T.V. (2012). Features of staff management during crisis. International scientific publication Modern fundamental and applied research. (1(4)). с. 120-122.
3. Primak D.D., Zavyalova N.B. (2015). Enhancement of human resource management system in the framework of strategic management. Human Capital and Professional Education. (3(15)). 52-58.

Науковий керівник: Рудакова С.Г., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Бурда А.В.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Сучасне економічне середовище характеризується динамічним розвитком інформаційних технологій, поглибленням глобалізаційних процесів, широким застосування нестандартних форм зайнятості, а в останні часи, і широкомасштабним вимушеним переходом на дистанційну зайнятість. Пандемія COVID19 змусила сучасні підприємства перевести свій персонал в режим віддаленої роботи, що обумовило необхідність трансформації всіх елементів управління організацією в цілому, та персоналом, зокрема. Саме тому важливим стало оптимальне використання наявних ресурсів та мобілізація наявного кадрового потенціалу. Основним забезпеченням цього є мотивація персоналу. Проблеми мотивації персоналу підприємств будь-яких форм власності завжди були і залишаються актуальними, адже від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна та творча активність персоналу, а й кінцеві результати діяльності підприємств. [2, с. 111]

Мета будь-якої компанії – досягнення успіху, який залежить від ефективності праці, яка у свою чергу базується на таких важелях, як мотиваційні, техніко-організаційні та моральні. Від них залежить не лише успіх підприємства, але й добробут працівників. Саме тут важливу роль грає мотивація персоналу, адже всі ми знаємо, що означає працювати із задоволенням та бажанням досягнути успіху, а не «просиджуючи» робочі години, відраховуючи час до кінця робочого дня. Тому дуже актуальним зараз є

дослідження питання дистанційної мотивації персоналу, так як потреба у віддалених робітниках для компаній і віддалених робочих місць для шукачів та працівників зростає з кожним роком, а це означає, що скоро виникне необхідність боротися за працівників на ринку праці, використовуючи мотиваційні чинники, які мають свою специфіку при дистанційній зайнятості, через що ми і вирішили доцільним розглянути цю тему.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню мотивації праці присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Петюх В.М., Цимбалюк С. О., Білик О.М., Моторна І.І, Беззуб І.О.

В теорії та практиці соціально-трудових відносин під дистанційною зайнятістю розуміють нестандартну форму зайнятості, що передбачає гнучкі соціально-трудова відносини між працівником і роботодавцем безпосередньо у віртуальному середовищі з використанням інформаційних та комунікаційних технологій. Нестандартність цієї форми зайнятості обумовлюється нестационарністю робочого місця, ненормованим робочим часом, нестабільністю й гнучкістю соціально-трудових відносин. Віртуальне середовище дистанційної зайнятості передбачає широке застосування інформаційних і комунікаційних технологій, роботу через інформаційні мережі, роботу вдома та у спеціальних центрах, просторово віддалених від основного офісу компанії [4, с. 283].

Слід зазначити, що протягом останнього десятиліття дистанційна робота стала більш поширеною. За оцінками МОП, до пандемії COVID-19 лише 8 % світової робочої сили, або приблизно 260 млн осіб, постійно працювали вдома. Для країн ЄС у 2019 р. частка дистанційних робітників у віці 15–64 років становила лише трохи більше 5 % і залишалася такою протягом останнього десятиліття. А в США за останні 10 років кількість співробітників, які регулярно працюють з дому, виросла на 115 % і досягло 2,8 % всіх працевлаштованих американців (3,9 млн чоловік). Наявні соціологічні дослідження свідчать, що під час пандемії COVID-19 понад 35 % працівників

перейшли на роботу з дому. Пандемія спровокувала давно назрілий етап технологічних та соціальних експериментів, які неабияк впливають на подальшу долю офісних працівників. [1]

В цілому, ця форма роботи є достатньо зручною, як для роботодавців, так і для працівників, адже перші економлять гроші на утриманні приміщення та організацію робочих місць, а другі працюють у звичних умовах і також економлять як час, так і гроші на дорогу до роботи.

Проте, є і певні недоліки дистанційної зайнятості, зокрема: відсутність «живої» комунікації з колегами; рутинність; складність в зосередженні на роботі; стирання меж між особистим життям та роботою; висока втомлюваність через роботу у неробочі години, вихідні, святкові дні та навіть у нічний час. Проблеми, пов'язані з віддаленою роботою, обмежують права працівників і збільшують їхні обов'язки. [3, с. 284]

Внаслідок цього відбуваються зміни у стимулах до праці, збільшується актуальність різних мотиваційних чинників, і, як наслідок, зростає потреба в розробці нових систем мотивацій персоналу. При цьому особливого значення в даному питанні набуває комплексний підхід, оскільки для забезпечення зростання продуктивності до трудових ресурсів сьогодні пред'являються досить високі вимоги.

В сучасних умовах все більшого значення набуває мотивація діяльності кадрів, яка виступає стимулом і рушійною силою трудової поведінки персоналу. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання наявних ресурсів та мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна ціль процесу мотивації персоналу – це отримання максимальної віддачі від використання наявних працівників, що дає змогу підвищити загальну ефективність та результативність діяльності організації. [2, с. 111]

Сьогодні основна складова частина загальної системи мотивації – матеріальне стимулювання працівників підприємств. Поряд із матеріальною мотивацією, заслуговує на увагу й моральна мотивація до праці. Людина

працює не тільки й не стільки для задоволення першочергових матеріальних інтересів, скільки для комплексного забезпечення широкого кола потреб соціального, культурного і духовного характеру. [2, с. 111]

Варто зазначити, що мотивацію може розглядатись як внутрішня і зовнішня. Внутрішня походить від самої людини і формується під впливом таких чинників, як: бажання кар'єрного росту, особистісні амбіції, допитливість, зацікавленість та захоплення роботою. Дослідження показують, що похвала та позитивні відгуки про роботу працівника здатні підвищувати внутрішню мотивацію до роботи. Зовнішня мотивація обумовлена зовнішніми факторами – фінансовими винагородами та визнанням досягнень оточуючими.

Специфіка мотивації праці дистанційно зайнятих полягає не стільки у задоволенні першочергових матеріальних інтересів, скільки у комплексному забезпеченні широкого кола потреб соціального, культурного, духовного характеру, важливим є ставлення роботодавців до працівників, тож керівникам варто підтримувати постійний зв'язок та бути готовими вирішити проблеми, що можуть виникнути у дистанцій зайнятості, враховувати особливості здоров'я та потреб працівників. Дуже цінним буде проявляти зацікавленість у думці та отриманні зворотнього зв'язку від персоналу: що б вони відчували свою вагому роль у житті компанії.

За сучасних умов пандемії, інтерес до віддаленої роботи серед компаній і співробітників зростає, а значить, варто очікувати зростання числа віддалених робочих місць в різних організаціях, що є кроком до більшої гнучкості на ринку праці. Для ефективного використання їх можливостей і потенціалу, необхідно приділяти більше часу для мотивації та розвитку таких співробітників.

Література

1. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11. Режим доступу: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/16.pdf>.

2. Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку праці*. Одеса,

2018. Випуск 17. С.111-118. Режим доступу: http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/21.pdf

3. Моторна І. І. Концептуальні підходи до регулювання соціально-трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 32. С. 283–287.

4. Трошина Т. Нетипові форми зайнятості: ризики для працівників та необхідність правового регулювання. НСПП. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://nspp-lugansk.ucoz.ua/publ/netipovi_formi_zajnjatosti_riziki_dlja_pracivnikov_ta_neobkhi_dnist_pravovogo_reguljuvannja/1-1-0-20

Науковий керівник: Василик А.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.101.38:[616.98-036.21:578.834

Головко А.А.,
здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

WELL-BEING МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Вимоги сьогодення породжують потребу компаній у зміцненні власної корпоративної культури, у формуванні бренду роботодавця та підвищенні лояльності співробітників. Особливої значущості ці питання набули останніми роками, котрі стали справжнім випробовуванням для усіх. З'явилося зовсім нове поняття «well-being менеджмент», котре ще декілька років тому було незрозуміле не лише рядовим працівникам, а і деяким фахівцям сфери

управління персоналом. З виникненням COVID-19, а разом із тим і масового віддаленого режиму роботи; всебічного стресу та напруги; підвищеного рівня стурбованості – роботодавцям прийшлося боротися за ефективність та емоційну стабільність працівників. Саме тому, в умовах пандемії, втілення well-being програм є надзвичайно актуальним і життєво необхідним, навіть, у межах малого бізнесу.

Перш за все відзначимо, що під поняттям добробуту (well-being) Тауерс Уотсон розуміє фізичне, соціальне та ментальне (психічне) здоров'я людини [1], де результатом низького рівня турботи про нього є – неефективність, вигорання, токсичність, та, як наслідок, висока плинність кадрів. Цікаво, що сьогодні питання добробуту досліджують як науковці, так і HR-спеціалісти сучасності в Україні, серед них: Василик А.В.[5], Малімон Л.Я.[7], Бондар О. (CEO Wellbeing Company)[3,4], Бойченко О. (директор Human Capital Advisory Services компанії «Делойт» в Україні) [3].

На сьогодні можна чітко окреслити два підходи до досягнення добробуту: американський і європейський. Аналізуючи їх, бачимо, що як в США, так і в Західній Європі у людей розвинена і сформована культура турботи про своє благополуччя. А що стосується України, то в нашій країні про деякі аспекти благополуччя (наприклад, про психологічне здоров'я або фінансові ускладнення) говорити не прийнято. Однак в останні два роки зростає чисельність управлінців, які не тільки усвідомлюють вплив благополуччя співробітників на ефективність бізнесу, плинність кадрів і бренд роботодавця, а й самі є активними споживачами послуг фахівців в сфері благополуччя.

У 2018 році ggs.ua повідомляв нам про те, що ринок well-being програм переживає вибухове зростання, але це був популярний тренд і базувався здебільшого на словах. Зараз же, пріоритети HR-стратегій повністю змінилися, і якщо на початку минулого року піклування про добробут співробітників взагалі не було на порядку денному, то в 2021 році – це, без сумніву, пріоритет номер один.

Як наслідок, запит на програми підтримки співробітників зростає в Україні: ще рік тому велася просвітницька робота щодо важливості підтримки співробітників, а вже сьогодні компанії, котрі спеціалізуються на надання послуг з покращення добробуту співробітників, отримують по кілька запитів на день від великих та малих компаній України [4].

Так, виникнення пандемії стало суттєвим поштовхом у процесі автоматизації бізнес-процесів, примусового переходу в нову еру, а також, повернення людей від фінансової гонки до пошуку внутрішньої гармонії, що є не менш важливим. Роботодавці почали приділяти увагу тому, на що ніколи не звертали увагу. Проте такий всебічний перехід у онлайн формат ускладнив розмежування особистого простору працівників та роботи [5], а також знизив якість комунікації через зменшення особистих контактів, що відобразилося на емоційному стані.

Варто відзначити, що у квітні 2021 року компанія «Deloitte» та «Wellbeing Company» опублікували дослідження «Добробут співробітників: визначення шляху до успіху», що є першим в Україні дослідженням організаційного добробуту. Воно відображає ставлення українських роботодавців до питань добробуту та містить поради щодо побудови стратегій його покращення. У дослідженні взяли участь 57 українських організацій з різних галузей економіки [3]. Згідно даного дослідження, можна зробити висновок, що багато компаній не мають чіткої схеми та стратегії розвитку well-being програми всередині компанії, тому діють локально, задовольняючи точково нагальні потреби співробітників. Така тенденція спостерігається в усіх галузях за винятком споживчих товарів, де 55% компаній відповіли, що мають сформовану стратегію добробуту.

Кожна третя компанія (31%) розробляє програми добробуту виключно навколо турботи про здоров'я, і лише 1 з 6 організацій (16%) впроваджує більш комплексні стратегії добробуту як суспільного блага, тобто зосереджується на добробуті задля соціальної стійкості, здоров'я спільноти, сімей та громадян загалом [3].

Цікаво, що на думку роботодавців, найважливішими для співробітників є фінансовий та фізичний добробут. Серед програм покращення добробуту найпопулярнішими є запровадження гнучкого графіку роботи (94%), надання приватного медичного страхування (89%), а також підвищення обізнаності співробітників щодо проблем ментального здоров'я (74%). 82% компаній переглянули свої програми добробуту під впливом пандемії, зробивши фокус саме на віддаленій роботі, ментальному здоров'ї та розширенні програм страхування.

За даними CIPD, результатом впровадження практики well-being в різних компаніях світу протягом останніх 12 місяців стали: підвищення залученості (58%), зниження стресу (29%), поліпшення продуктивності (22%), розвиток бренду роботодавця (32%) і зниження відсутності через хворобу (30%) [2].

Впроваджувати першими well-being в Україні стали компанії з чисельністю персоналу понад 300 осіб. Нині, в Україні долучилися до активного розвитку такі роботодавці: SoftServe, EPAM, 4Service, IT-Інтегратор, METRO Cash&Carry, DataArt, Фармак, Fozzy Group, Серв'є Україна, Vodafone, Lantmannen AXA, Coca-Cola [6].

Висновок: COVID-19 перевів інструмент організаційного добробуту з категорії «модних» в категорію «необхідних», а коефіцієнт повернення на інвестиції, вкладені в програми організаційного благополуччя, становить 3,37 [4].

Очевидно, організаційний добробут слугує єдиним інструментом, який дозволяє скоротити базові витрати на співробітників (гарантований соціальний пакет, організація робочого місця, рекрутинг, адаптація персоналу, звільнення і переміщення) в довгостроковій перспективі. Наголосимо також, що Well-being надає тривалий позитивний ефект на бренд роботодавця, особливо для співробітників поколінь Y і Z, які цікавляться місією, баченням і цінностями компанії. Найбільш затребувані в Україні ті програми і сервіси, які спрямовані на роботу з психологічним і фінансовим благополуччям співробітників, а

роботодавці, які піклуються про своїх співробітників та забезпечують комфортні умови – отримують кращих кадрів.

Література

1. Watson Towers Willis. Solution Wellbeing. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Solutions/wellbeing>. (Accessed: 03.05.2021).

2. Health and Well-being at Work. Survey report. March 2020. URL: https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf. (Accessed: 03.05.2021).

3. Бойченко О., Бондар О. «Добробут співробітників: визначення шляху до успіху». URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html?nc=1&fbclid=IwAR21jXAtrweoPntvgXYu-weBy2-HzTN5ZHbn_xE3OHJKvTR03oWDx4QBWA4. (Дата звернення: 03.05.2021).

4. Бондарь Е. «Что такое Corporate Wellbeing? Опыт Украины». Управление персоналом. №12. Декабрь, 2020. URL: <https://e.hrliga.com/upravlenie-personalom-2020-12/chto-takoe-corporate-wellbeing-opyt-ukrainy>. (Дата звернення: 03.05.2021).

5. Василик А.В. Well-being-орієнтований менеджмент персоналу в умовах нових викликів / Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листоп. 2020 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2020. – С. 166–169.

6. ВИКЛИКИ ТА ТРЕНДИ В HR 2020: огляд кейсів номінантів Премії HR-бренд. URL: <https://eba.com.ua/vyklyky-ta-trendy-v-hr-2020-oglyad-kejsiv-nominativ-premiyi-hr-brend/>. (Дата звернення: 03.05.2021).

7. Малімон Л.Я. Взаємозв'язок психологічного благополуччя і задоволеності працею персоналу державної служби. Психологічне здоров'я персоналу організацій в умовах пандемії COVID-19: проблеми та технології

забезпечення : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. з організаційної та економічної психології (21.05.2020) / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. Н.М. Бендерець, А.М. Шевченко, О.В. Креденцер. Київ – Біла Церква, 2020. С. 109-112.

Науковий керівник: Вонберг Т.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.101.3:005.95/.95

Грецька Ю. О., Гелетуха Є. В.,
здобувачі вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПРИРОДА МОТИВАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Висока мотивація персоналу є основною умовою всього успіху компанії. Саме через це жодна організація не може мати високі шанси на успіх без правильного настрою персоналу на роботу з високою віддачею, а також без певного рівня відданості персоналу, без зацікавленості співробітників у кінцевих результатах та без їх прагнення зробити свій особистий вклад у досягнення поставлених цілей.

У наш час роль мотивації в українських компаніях недооцінена. Мотивація у компаніях застосовується не в повному обсязі, а то й зовсім відсутня. Проте, у зв'язку з кадровим голодом, велика кількість компаній останнім часом змушена застосовувати систему мотивації персоналу, щоб забезпечити себе висококваліфікованими робітниками та зменшити плінність

кадрів. Така тенденція на ринку праці і зумовлює актуальність мотивування персоналу будь-якого підприємства.

Сьогодні для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високоорганізовані та ті, які прагнуть до трудової самореалізації особистості. Забезпечити ці якості працівника завдяки традиційним формам матеріального стимулювання та суворого зовнішнього контролю доволі важко. Лише ті люди, які усвідомлюють суть своєї діяльності та прагнуть до досягнення цілей організації, можуть розраховувати на отримання високих результатів. Формування вмотивованого та високопродуктивного колективу і є основним завданням сучасного керівника.

Значну увагу вивченню мотивації персоналу приділяли класики економічної науки А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В., а також сучасні науковці, зокрема, А. Колот, О. Новікова, М. Семикіна, С.Рудакова, С. Цимбалюк та інші.

Зазвичай ми чуємо про те, що мотивація у компаніях погано розвинена, робітники не задоволені своєю заробітною платою, а підприємство не в змозі платити більше. Головна ціль процесу мотивації – це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяють підвищити загальну результативність та прибутковість діяльності підприємства.

Мотивація – це особисте, вільне, внутрішнє спонукання до дії людини. Тобто, цей термін передбачає власні побажання особистості виконати ті чи інші операції. Мотивація не може бути нав'язана ззовні, проте до неї можна спонукати. Для цього необхідно зрозуміти які в людини потреби та запропонувати задовольнити їх. Зазвичай це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні питання.

Основним нюансом є те, для кожного працівника існує своя система винагород та бонусів, яка безпосередньо впливає на рівень його вмотивованості.

Мотивація робить поведінку людини цілеспрямованою. Ціллю виступає саме те, що може прибрати відчуття необхідності в чомусь. Досягнення цілі

призводить до зменшення або зникнення напруги, а також відновлює фізичну та психологічну рівновагу.

Система мотивації персоналу в компанії являє собою комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, за яку платять гроші, а й до особливої старанності та активному бажанню працювати саме на цьому підприємстві, отримання високих та найвищих результатів своєї діяльності, прихильності до керівництва компанії.

Система мотивації розробляється індивідуально для кожної компанії. Крім того, система мотивації в компанії не може бути універсальною для всіх працівників. При введенні системи стимулювання на дієве підприємство та вибір певних методів впливу на ефективність роботи співробітників, необхідно на перших етапах визначити, як кожен співробітник позиціонує себе відносно компанії.

Від того до якої категорії відноситься певний працівник буде залежати який метод стимулювання для нього буде більш дієвим. До того ж неможливо створити єдину універсальну мотиваційну систему для всіх без винятку працівників. Система повинна бути грамотно розроблена та враховувати як «цінність спеціаліста», з точки зору загальних успіхів компанії, так і його особисті досягнення на своєму місці.

Щороку компанії витрачають великі суми на розробку систем мотивації, які б допомогли підвищити продуктивність праці своїх робітників, проте не завжди їх зусилля є ефективними. Адже для того, щоб підвищити рівень мотивації працівників необхідно розуміти в якому напрямку слід це робити. Дуже важливо перед підвищенням рівня мотивації провести діагностику цієї самої мотивації.

Роль мотивації персоналу зростає з кожним днем і компанії уже не в змозі це ігнорувати. Лише організації з ефективними та привабливими системами мотивації персоналу здатні залучити кваліфікованих та досвідчених працівників. А кожен працівник і колектив в цілому безпосередньо впливає на ефективність та результативність діяльності підприємства та його

конкурентоспроможність на ринку. Тому вітчизняним підприємствам необхідно вдосконалювати системи мотивації персоналу для того, щоб відповідати вимогам сучасності.

Також мотивація покликана заохотити людину виконувати ті чи інші дії та залучити її до якогось процесу. Від того, наскільки вмотивованим є кожен працівник залежить якість виконаної ним роботи, його працездатність та вміння працювати без емоційного і фізичного виснаження. Не варто забувати, що кожен працівник унікальний і є певний набір факторів, які здатні підвищити його вмотивованість. Тому потрібно адаптувати систему мотивації компанії під кожного працівника, з урахуванням його основних потреб та інтересів. Це дозволить забезпечити максимальну віддачу персоналу і швидкий розвиток для компанії та зацікавленість і задоволеність роботою для працівників.

Література

1. Данилевич, Н. С., Поплавська, О. М., & Пузиревська, Ю. О. (2019). Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*, (142), 53-64. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/50>
2. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2011.397с
3. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки*, 2018. № 2. С. 268-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_2_37
4. Christine Corelli. *Managing & Motivating Young Employees*. CFMA, 2018. URL: <http://www.cfma.org/news/content.cfm?ItemNumber=2737>

Науковий керівник: Поплавська О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Гула А.В.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПРОБЛЕМИ МОЛОДІЖНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОСИСТЕМИ

В умовах глобальної екосистеми значні зміни відбуваються у всіх сферах життєдіяльності людей: з'являються нові види діяльності, нові професії, типи підприємств, форм власності, розширюються можливості для прояву творчих здібностей, креативності, ініціативи. Ці процеси безпосередньо впливають на формування ринку праці. Молодь грає важливу роль в політичних, економічних і соціальних структурах суспільства, але саме ця соціально-демографічна група виявляється найбільш уразливою на ринку праці. В Україні питання молодіжної зайнятості набуває особливе значення з огляду на посилення демографічної кризи, стрімке старіння населення та зростаючу міграцію молоді. Надмірне безробіття молоді має негативний вплив як на економіку країни, так і на суспільство загалом. Прийнято вважати, що молодіжне безробіття – це закономірний процес і остаточно подолати безробіття серед молоді неможливо. Проте, зменшити його масштаби та мінімізувати негативний вплив – першочергова задача Уряду та відповідних органів. Саме тому дослідження цієї проблеми є надзвичайно актуальним на сьогодні.

Метою дослідження є аналіз сучасного стану та тенденцій молодіжного ринку праці, основних проблем безробіття молоді в Україні, а також визначення напрямів щодо підвищення рівня зайнятості серед молоді.

В дослідженні знайшли застосування системний і порівняльний підходи. Системний підхід дозволив узагальнити і систематизувати теоретичну базу

щодо понять ринку праці, зайнятості, безробіття, визначити вікові рамки і особливості категорії «молодь». Порівняльний підхід був використаний в частині аналізу статистичного матеріалу за основними показниками молодіжного ринку праці.

Проблемам молодіжної зайнятості, питанням формування ринку праці, проблемам забезпечення ефективної зайнятості молоді присвячено роботи таких вітчизняних науковців, як, зокрема Грішнова О.А., Колот А.М., Лібанова Е.М., Петюх В.М., Лісогор Л.С., Білик О.М., Марченко І.С., Онікієнко В.В. тощо.

В сучасних умовах саме людина та її навички постають основою економічного зростання та впливають на функціонування кожного соціуму. Ключовими трендами сучасності, що визначають конкурентоспроможність індивіда на ринку праці, стають: спроможність до набуття якісно нових прикладних навичок; здатність до постійного навчання; готовність до змін та відкритість до сприйняття нового; аналітичне та критичне мислення; професійна, інтелектуальна та територіальна мобільності; технічна та технологічна обізнаність; креативність та спроможність продукувати нові ідеї. Беззаперечним є той факт, що саме молодь є носієм потенціалу, що за умови ефективного управління людським розвитком, спроможний привести країну до економічного зростання та соціального розвитку. [1, с. 61]

Оцінюючи молодіжний ринок праці, важливо розуміти, яка вікова група відноситься до категорії «молодь». Підхід до визначення поняття "молодь" в Україні (14-35 років) не збігається з підходом ООН, МОП та стандартами країн ЄС, за якими молоддю вважають людей у віці 15-24 років. Станом на 01.01.2020 молодь України складала понад 11.3 мільйонів громадян [3]. Це категорія осіб віком від 14 до 35 років, що перебуває на початковому етапі соціалізації, трудової адаптації, яка наділена трудовою правосуб'єктністю та користується додатковими, порівняно з іншими працівниками, пільгами та гарантіями у тому числі й у сфері зайнятості. Проектом закону «Про основні

засади молодіжної політики», що прийнятий парламентом у першому читанні в червні 2020 року, запропоновано знизити вік молоді до 29 років [6].

Зайнятість молоді – це надійна і стійка можливість заробляти на життя за допомогою вільно вибраної продуктивної праці і роботи, можливість знайти своє професійне та соціальне місце. Зайнятість є неодмінною умовою і станом соціальної інтегрованості людини, соціальної повноцінності людської особистості. [2, с.71]

На жаль, ринок праці України не забезпечує повну і ефективну зайнятість молоді, оскільки він розбалансований за кількісними та якісними показниками попиту та пропозиції робочої сили. Існує протиріччя між професійною орієнтацією молоді та актуальними потребами підприємств і організацій у робочій силі, дисбаланс між ринком освітніх послуг (обсяг і профіль підготовки майбутніх фахівців) і потребами сучасного ринку праці. В закладах середньої, професійно-технічної та вищої освіти мало уваги приділяється підготовці молоді до реалій сучасного ринку праці: вивченню методів пошуку роботи, вихованню комунікативних навичок, ознайомленню з технологіями ефективного позиціонування і самопросування на ринку праці, формуванню стратегії кар'єрного зростання та розвитку навичок командної роботи. До того ж труднощі з працевлаштуванням молоді обумовлені відсутністю досвіду роботи та практичних навичок.

Однією з серйозних соціальних проблем, яка впливає на молодіжний сегмент ринку праці, є нерівні фактичні можливості в отриманні освіти та набутті відповідної професії для різних соціальних груп молоді, внаслідок збільшення частки платної (контрактної) форми навчання. Така ситуація зменшує шанси деяких здібних молодих людей, у яких не має можливості платити за навчання та набутти бажану спеціальність.

Ринок праці молоді залежить не тільки від соціально-економічного положення країни, але й від ціннісних орієнтацій молоді, що склалися в суспільстві, її психологічної підготованості і вмотивованості до трудової діяльності. Останнім часом спостерігається негативна тенденція до збільшення

частки молоді, яка не здобуває освіти, не працює і не бажає вчитися або працювати (іноді й через те, що, незважаючи на свої зусилля, не може знайти роботу і бути зайнятими). Ця категорія молоді у світовій практиці дістала назву NEET (not in employment, education or training). Подальше поширення цього явища може мати катастрофічні соціально-економічні наслідки для України. За оцінкою МОП, частка молоді NEET у віці 15-24 років в Україні в 2018 році склала 17% (для порівняння в США – 13.3%, Білорусі – 10.1, Польщі – 7.7%) [5].

Стан ринку праці молоді в Україні характеризується: збільшенням частки молоді, яка працює у неформальному або тіньовому секторі економіки; недостатнім рівнем якості професійної підготовки; дисбалансом між необхідними для економіки країни професіями та спеціальностями, по яких здійснюється підготовка фахівців у навчальних закладах. Така ситуація призводить до загрозливого рівня безробіття серед випускників вищих навчальних закладів. Ситуація ускладнюється й низьким рівнем взаємодії роботодавців і навчальних закладів щодо розробки навчальних програм. Проблеми поствузівської адаптації змушують випускників реалізовуватися в інших професіях (не за фахом підготовки) чи, навіть, виїжджати за кордон.

За даними української статистики, частка молоді (вікова група 15-29 років) в структурі економічно активного населення країни поступово знижується: в 2017 році вона становила 27.7%, в 2019 р. – 19.2%, в 2020 р. – 18% [3]. Максимальний рівень зайнятості серед молодих громадян відповідає віку 30-34 роки (в 2019 р. – 76%, в 2020 р. – 74.5%). У віковому інтервалі 25-29 років рівень зайнятості у 2019 році склав 73.3%, а в 2020 р. – 72.1%. Особливо вразливі молоді люди, які не мають досвіду трудової діяльності (15-24 роки). В цій віковій групі традиційно спостерігається найнижчий рівень зайнятості (в 2019 р. – 30.6%, в 2020 р. – 25.8%) і найвищий рівень безробіття, який у 2020 році сягнув 19.3% (в 2019 р. - 15.4%). Середній рівень безробіття в Україні збільшився з 8.2% у 2019 році до 9.5% у 2020 році. [3]

Актуальність досліджуваних проблем підтверджує і світова статистика молодіжного безробіття. Згідно з даними МОП, глобальне безробіття серед молоді досягло 22%, що в два рази вище рівня безробіття серед дорослих [5]. Пандемія коронавірусу завдала глобальному ринку праці нищівного удару, світ зіткнувся з безробіттям небувалих масштабів: тільки в 2020 році без роботи залишилися 114 мільйонів осіб. Але найбільш незахищеною виявилась молодь, оскільки через локдаун і падіння попиту особливо постраждали сфера послуг і сектор малого та середнього бізнесу, де найчастіше працюють молоді люди. За даними Евростату, безробіття серед молоді в Європі до пандемії складало 15%, а до кінця 2020 року цей показник зріс до 18% [4]. А це означає, що більше 4.7 млн молодих людей у віці від 15 до 29 років не працюють.

Проблеми молодіжного безробіття можуть бути вирішені шляхом реалізації активної політики зайнятості у молодіжній сфері. Вирішення цих проблем є важливим не тільки у світлі реалізації завдань, визначених МОП у контексті глобальних «Цілей сталого розвитку 2030» щодо забезпечення стійкості зростання країни, але й важливою умовою підвищення соціальної захищеності молоді та забезпечення соціальної згуртованості українського суспільства. [1, с. 65]

На сьогодні проблема зайнятості молоді - гостра соціально-економічна проблема. Труднощі з працевлаштуванням виникають з багатьох причин, головні з них: невідповідність підготовки кадрів сучасним вимогам ринку праці; дефіцит робочих місць за певними спеціальностями; невідповідність компетентності претендентів вимогам роботодавця; недостатній рівень професійних знань; низький рівень взаємодії між навчальними закладами та роботодавцями; низький рівень зарплати молодого спеціаліста тощо. Проблема зайнятості поглиблюється відсутністю чіткої державної політики в цій галузі, недосконалістю законодавчої бази, невідповідністю освітніх послуг потребам економіки.

Для вирішення проблем адаптації молоді на ринку праці необхідний комплексний підхід, взаємодія усіх зацікавлених сторін - держави, освітніх

установ, роботодавців та, звичайно ж, самої молоді. До основних напрямків подолання негативних тенденцій на молодіжному ринку праці можна віднести: введення обов'язкового стажування студентів старших курсів на підприємствах з перспективою працевлаштування; впровадження на законодавчому рівні системи формування держзамовлень на підготовку фахівців на підставі потреб ринку; посилення профорієнтаційних заходів серед молоді.

У вересні 2015 року у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку. Підсумковим документом Саміту “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” було затверджено 17 Цілей сталого розвитку для 170 країн світу. Згідно з цим документом Україна зобов'язалась збільшити можливості працевлаштування молоді та суттєво зменшити частку молоді, яка не здобуває освіти, роботу або навчання (ЦУР 8.6). Скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок (завдання 8.4.) з 17% у 2020 році до 15.5% - у 2030 [7].

Література

1. Білик О. М., Шкарлат І. В. Молодіжний сегмент ринку праці в координатах сучасної глобальної соціоекономічної реальності. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2021. с. 61-65.

2. Бойко А. Поняття та правова природа молодіжного безробіття. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. №2. С.69-73.

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Евростату. Режим доступу: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Being_young_in_Europe_today_-_labour_market_-_access_and_participation#Youth_unemployment

5. Офіційний сайт Міжнародної організації праці. Режим доступу: <https://ilostat.ilo.org/topics/youth/>

6. Проект закону України від 23.06.2020 р. N 3718 «Про основні засади молодіжної політики». Головний правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI02497I.html

7. Цілі сталого розвитку. Добровільний національний огляд. Міністерство фінансів України. С. 58. Режим доступу: <https://mof.gov.ua/storage/files/Цілі%20Сталого%20розвитку%20-%20Добровільний%20національний%20огляд.pdf>

Науковий керівник: Білик О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.102.1:[616.98-036.21:578.834

Демешко А.С.,

здобувач вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня підготовки,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

ФРІЛАНС В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ

Вступ. Останні роки фріланс набув дуже значного поширення як у світі, так і в Україні, хоча це відносно нове поняття. З розвитком нових цифрових технологій та доступністю інтернету з'являються нові віртуальні компанії, багато роботодавців відправляють працівників на віддалену роботу, розвивається аутсорсинг. Все це обумовлює зростання популярності такої форми зайнятості як фріланс. Також, слід відзначити, що розповсюдження коронавірусу (COVID-19) по світу призвело до того, що багато компаній перевело своїх працівників на дистанційну форму роботи. По суті, світові зусилля щодо стримування вірусу привели до найбільшого експерименту у

сфері віддаленої роботи. Але, не зважаючи на світову кризу у сфері охорони здоров'я фриланс-економіка відчуває себе відмінно: враховуючи, що багато компаній скорочують штат, є ймовірність, що буде більше покладатися на віддалених позаштатних співробітників. Все більше найманих працівників виявляється в скрутному становищі, і можливість підробітку стає більш цінною. Враховуючи темпи розвитку дистанційної форми роботи, можна передбачити, що через кілька років фриланс стане найпоширенішою формою зайнятості, що може привести до суттєвих змін як у бізнесі так і суспільстві. Все це обумовлює актуальність дослідження.

Методи дослідження. В даному дослідженні були використані такі методи: для аналізу наукової літератури - логіко-історичний метод, для систематизації поглядів вчених - метод узагальнення та системного аналізу, метод статистичних порівнянь – для викладення результатів дослідження; метод дедукції для формування висновків та рекомендацій.

Огляд фахової літератури. Вивченню та дослідженню питань фрилансу приділяло увагу багато зарубіжних та вітчизняних вчених таких, як А. Бьока, М. Масуччі, С. Крістоферсон, Т. Малоун, Р. Лаубахер, М. Хаммер, Дж. Сапсед, Р. Камерані, М. Рой, Д. Смалбоун, Ч. Хенді, М. Кастельс, Дж. Ріфкін, Д. Стебков, А. Шевчук, М. Гурова, Н. Солярчук, А. Дощенко, М. Седляр, В. С. Харченко, О. Кузьмін та ін.

Аналіз сучасної наукової літератури з цієї теми дає підстави стверджувати, що недостатньо досліджена проблема розвитку фрилансерів в умовах сучасної пандемії коронавірусу. Це викликає необхідність для подальших наукових досліджень фрилансу, як такого інноваційного виду діяльності в сучасній економіці.

Результати дослідження. Фриланс був відомий завжди, але в період пандемії все більше стає актуальним. Міжнародна організація праці декілька місяці назад підрахувала, що еквівалентно втрачено 400 млн робочих місць з повною зайнятістю. Найбільші втрати зазнав ринок праці Північної та Південної Америки - зниження загального числа робочих годин склало 18,3%,

далі йдуть Європа і Центральна Азія - 13,9%, арабські країни - 13,2%, Африка - 12,1% . [1]

За даними британської технологічної платформи для фрілансерів PeoplePerHour, частина співробітників, які втратили роботу або вимушених взяти відпустку без збереження зарплати, стають самозайнятими. З початку 2020 року кількість підписників цього сервісу зросла на 513% в Японії, на 329% в Іспанії і на 300% у Великобританії. Багато європейців та американців працює у сфері фрілансу постійно. Аналізуючи дослідження SIA (Staffing industry analysts) ринок фрілансу у Європі останні 10 років щорічно зростає на 3,4%ю. При продовженні такої тенденції прогнозують в 2028 року кількість фрілансерів у США зросте з 57 млн до 90 млн це майже половина всієї робочої сили США. [2]

Україна увійшла в топ 5 держав, де показник фрілансу зростає найбільше, за останні роки. За показниками української біржі Freelancehub [3] за рік фрілансери сумарно заробили 325 млн гривень, а середній гонорар за виконання одного проекту коштує 2 тисячі. Половину всього ринку за бюджетом займає програмування. Найпопулярнішими для вітчизняних фрілансерів, як до, так і в період карантину залишаються ІТ-сфери. У цій сфері зайняті 36% фахівців. На другому місці дизайнери - 22,8%. Трійку лідерів закривають маркетологи. Таких співробітників на фрілансі 15,4%. Найменше цікавляться у сфері фрілансу перекладом, копірайтінгом і сферою фінансів. [4]

Близько 40% використовують сферу фрілансу як додатковий заробіток, а 30% як основне джерело доходу. Зараз все більше і більше людей шукають гнучку роботу, ніж будь-коли, оскільки робітники приймають спосіб життя «цифрових кочівників». В сучасному світі багато можливостей гнучкої роботи, це пов'язано з швидким розвитком технологій: для виконання деяких робіт потрібні тільки ноутбук і інтернет. У цей рейтинг потрапили письменники, веб-дизайнери, консультанти з ведення соціальних мереж, персональні тренери та ін.

Пандемія внесла свої поправки і в кількість робочих місць. Кількість замовлень на фрілансі відображає ситуацію з економікою в цілому. Якщо проект не терміновий, то в очікуванні стабілізації замовник міг призупинити його виконання. Особливо постраждали проекти для офлайн-бізнесу.

Коронакриза і введення карантину істотно вплинули на кількість пропозицій для фрілансерів. Майже половина (48,2%) респондентів заявили, що роботи стало менше. Це може бути пов'язано з призупиненням діяльності деяких компаній, а також з тенденцією скорочення витрат. Для 30,7% коронавірус ніяк не позначилася на замовленнях і робочих пропозиціях. Про негативний вплив пандемії розповіли 21,2% фахівців.

Якщо ж аналізувати заробітну плату фрілансерів в час карантину, то погодинні ставки по всьому світу залишаються стабільними не дивлячись на кризу. По звіту компанії Payoneer, яка проводила опитування, більшість фрілансерів запевняють, що вартість їх послуг в сучасних умовах становить 21 долар на годину.[5] Дослідження Payoneer говорить про те, що фрілансери по всьому світі настроєні позитивно.

Діджиталізація компаній є старим трендом. Але криза COVID-19 стала потужним тригером цього процесу. В останній час практика ведення бізнесу показала, як важливо миттєво реагувати на виклики та вимоги оточуючого середовища, змінювати підходи до роботи на більш гнучкі, швидко трансформувати свою команду, фахівцям прокачувати необхідні компетентності та пропонувати актуальні для ринку послуги. Це і зробило фріланс-ринок відкриттям року як для працівників, так і для компаній.

Висновки і пропозиції. Сучасні умови ставлять непрості виклики перед власниками бізнесу. Перед ними постають чимало завдань, які необхідно вирішувати щодня, наприклад, розвивати компанію, отримувати прибуток, використовувати наявні ресурси задовольняти потреби споживача, задовольняти власні потреби, управляти персоналом, виплачувати гідну заробітну плату, отримувати високі результати. Для цього необхідно налагодити систему бізнес-процесів всередині компанії, які допоможуть

економити при виконанні тимчасових або періодичних робіт Для цього компаніям вигідно залучати фрілансерів до виконання таких робіт.

На цей час вітчизняний ринок фрілансу розвивається швидкими темпами, залучаючи нових виконавців та нові компанії. Але слід зазначити, що для захисту та зацікавленості такої форми зайнятості, як фріланс, в Україні необхідно посилити нормативно-законодавчу базу на державному рівні та проводити різні наукові дослідження з отриманням ефективних результатів. Безумовно, це надасть можливості фрілансерам для активного розвитку.

Література:

1. Хвостик Е. ООН: потери мирового рынка труда эквивалентны сокращению 400 млн рабочих мест. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4398706> (дата звернення: 20.04.2021).

2. Number of freelancers grows by 24%. URL: <https://www2.staffingindustry.com/eng/Editorial/Daily-News/EU-Number-of-freelancers-grows-by-24-in-7-years-38211> (дата звернення: 20.04.2021).

3. Дмитрий Кошельник. За год в Украине стало на 55% больше фрилансеров. Больше всего платят (внезапно) программистам. URL: <https://vctr.media/frilanseru-zarabotali-v-2019-33665/> (дата звернення: 21.04.2021).

4. Грицьук Т. Как пандемия отразилась на фрилансерах — опрос AIN.UA. URL: <https://ain.ua/2020/06/01/kak-pandemiya-otrazilas-na-frilanserax-opros-ain-ua/> (дата звернення: 21.04.2021).

5. Как коронавирус изменил доходы фрилансеров в Украине и мире. URL: <https://mmr.ua/show/kak-koronavirus-izmenil-dohody-frilanserov-v-ukraine-i-mire>. (дата звернення: 21.04.2021).

Науковий керівник: Волобоєва І.О., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Дудник Є.М.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

HR-АНАЛІТИКА В ОЦІНЦІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ І ЯКІСТЮ ПРАЦІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку економіки та ринкові умови не залишають сумніву, що підвищення продуктивності праці безпосередньо залежить від ресурсів, які знаходяться у розпорядженні організації, серед яких усе більшу роль для формування конкурентних переваг відіграють людські ресурси. Один з найважливіших показників результатів праці кожної організації – це продуктивність праці, підвищення якої – результат ефективного управління персоналом. Динамічний розвиток науково-технічного прогресу, тотальна цифровізація і орієнтація сучасної економіки на інноваційний шлях розвитку трансформують і модернізують інструменти управління людськими ресурсами [3]. Одним із інноваційних підходів до управління персоналом, окрім управління талантами і лідерством; управління залученістю, поведінкою і культурою є HR-аналітика. Науковці називають їх тими напрями діяльності, які повинні бути найпріоритетнішими для керівників [4., с. 123]. Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень використання можливостей HR-аналітики в оцінці управління продуктивністю і якістю праці організації.

Дослідження базується на таких методах: аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення (для розкриття економічної сутності явищ та обґрунтування категоріального апарату), оцінювання продуктивності праці.

Продуктивність праці – одна з найголовніших оцінок персоналу, специфіка яких за останні десятиліття сильно змінилася. Якщо раніше для менеджерів важливу роль відігравали виключно робочі показники, то зараз спектр оцінок збільшився. Одним із наслідків стало розширення поняття «результативність»: на рубежі XX-XXI століть багато дослідників у сфері Human Resource Management стали включати до цього терміну не тільки безпосередні результати роботи, а й організаційну поведінку працівника та якість праці.

Контент-аналіз поняття «HR-аналітика» [7; 8; 5], показав, що це – застосування статистики, моделювання та аналізу факторів, пов'язаних з працівниками, для поліпшення результатів бізнесу; це методологія, яка дозволяє зрозуміти, як інвестиції в людський капітал сприяють досягненню чотирьох основних результатів: отримання доходу, мінімізація витрат, зниження ризиків і виконання стратегічних планів; це процес системного збору і аналізу інформації у сфері людського капіталу для вироблення управлінських рішень, які вирішують бізнес-завдання. Наведені визначення також перетинаються зі змістом категорії «аудит персоналу» [1], яке 35% опитаних експертної групи [2] сформулювали як «комплексне спостереження, аналіз та оцінка ефективності системи управління персоналом, її відповідності цілям і стратегії розвитку організації, вибраним нормативам, локально розробленим критеріям та законодавчим актам у сфері праці».

Завдяки відсутності консенсусу з приводу єдиного визначення HR-аналітики, цей термін можна розуміти по-різному. Однак усі підходи об'єднує одне – дана технологія є аналізом інформації про персонал, яка, в свою чергу, допомагає HR-фахівцям приймати рішення, наприклад, для управління і утримання працівників, створення кращого робочого середовища, максимізації продуктивності праці, що має великий практичний результат для організації.

Ми пропонуємо під HR-аналітикою розуміти найбільш цінні показники та критерії індивідуальної та організаційної ефективності управління персоналом, які служать основою успішної реалізації бізнес-стратегії підприємства. HR-

аналітика – один з ефективних інструментів, які акумулюють величезний потік проаналізованої інформації, представленої у звітах і слугує основою для прийняття управлінських рішень.

Слід зазначити, що HR-аналітика також часто згадується як аналітика людей (People Analytics), аналітика талантів (Talent Analytics), аналітика робочої сили (Workforce Analytics). Популярність HR-аналітики за останні роки зросла і продовжує зростати. Один із ключових напрямів при застосуванні HR-аналітики – оцінка результативності та корисності працівника.

На думку авторів Академії інновацій у сфері управління персоналом [9], до показників ефективності роботи працівників можна віднести:

- показники якості роботи: цільове управління, суб'єктивна оцінка керівника, дефекти продукції, кількість помилок, показник лояльності клієнтів, кругова оцінка, напівкруговий зворотний зв'язок, примусове ранжування;

- показники обсягу роботи: кількість продажів, кількість оброблених одиниць, час обробки замовлень, кількість заявок, оброблених з першого виклику, якість контакту і т.д;

- показники ефективності роботи: розумне співвідношення між якістю і кількістю праці;

- показники, пов'язані з організаційним рівнем продуктивності: дохід на одного співробітника, прибуток на одного співробітника, економічний ефект людського капіталу, неявка на роботу, години перепрацювання на одного співробітника [цит. за: 6].

В Академії інновацій у сфері управління персоналом Ерік ван Вульпен відносить наведені показники до найкращих, які поєднують якісні та кількісні показники.

Організації можуть активно використовувати подібні показники HR-аналітики й в оцінці управління продуктивністю і якістю праці, адже неможливо відобразити результативність в одному показнику. Їх застосування дозволить оптимізувати процес управління продуктивністю і якістю праці і зробить його більш ефективним. HR-аналітика управління продуктивністю і

якістю праці може бути використана фахівцями не тільки у сфері управління персоналом, а й у сфері сучасних інформаційних технологій, які використовуються для аналізу і обґрунтування прийнятих рішень у сфері управління на підприємствах. Правильно підготовлена HR-аналітика управління продуктивністю і якістю праці може показати кореляцію між HR-показниками і бізнес-показниками, які можуть вплинути на HR-стратегію організації та послужити поштовхом для її розвитку.

Література

1. Даниленко О. А. [Організаційно – економічні проблеми та методичні основи аудиту персоналу](#). *Вісник соціально-економічних досліджень*. Випуск № 32. м.Одеса: ОДЕУ, 2008. С. 87-92.

2. Даниленко О. А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських організацій. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. - № 144. Дніпро: ПДАБА, 2019. С. 138-155.

3. Продан І. О. Інноваційний розвиток в системі управління персоналом підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 20 с.

4. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Випуск 4 (16). 2018. С. 121-124.

5. Тринчук О. Б. Дослідження аналітичних показників у практиці роботи відділів з персоналу. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М.І. Зверякова та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет*. 2018. № 3 (67). С. 199-207.

6. 21 важный показатель производительности труда для HR-аналитики. *HR-Portal: website*. URL: <https://hr-portal.ru/story/21-vazhnyy-pokazatel-proizvoditelnosti-truda-dlya-hr-analitiki>

7. 3. HR Analytics: Everything You Need to Know. URL: <https://www.microstrategy.com>

8. 4. What Is HR Analytics? Definition, Importance, Key Metrics, Data Requirements, and Implementation. URL: <https://www.hrtechnologist.com/articles/hr-analytics/what-is-hr-analytics/>

9. *Academy To Innovate HR*: website. URL: <https://www.analyticsinhr.com/>

Науковий керівник: Даниленко О.А., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.2

Зайцева К.О.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПОГЛЯДИ НА СУТНІСТЬ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Заробітна плата як соціально-економічна категорія слугує основним засобом задоволення особистих потреб працюючих, економічним важелем, що стимулює розвиток суспільного виробництва, ріст продуктивності праці, скорочення витрат на виробництво, засіб перерозподілу кадрів по галузях.

Сутність заробітної плати виступає одним з найважливіших соціально-економічних явищ та складною економічною категорією, оскільки одночасно є одним із джерел доходів домогосподарства (досить часто єдиним або основним); приймається за основу матеріального добробуту членів сімей; а для підприємства як роботодавця є суттєвою часткою витрат виробництва і ефективним засобом мотивації працівників до досягнення цілей підприємства.

Дослідження заробітної плати мають довгу історію, починаючи з класичної політичної економії і закінчуючи сучасними науковими підходами в

межах неокласичної, неокейнсіанської, інституціональної та маржиналістської теорій.

У вітчизняній економічній науці проблеми оплати праці аналізуються з погляду еволюції становлення сутності поняття організації оплати праці. Сучасне переосмислення сутності заробітної плати висвітлено у працях А.М. Колота, Т.А. Костишиної, Г.С. Лопушняк, С.О. Цимбалюк. Автори одноставно наголошують на тому, що заробітна плата є категорією соціально-економічною, тож має відповідати доктрині гідної праці.

В науковій літературі існує велика кількість визначень поняття заробітної плати. Таке різноманіття тлумачень пояснюється різними науковими поглядами економістів та теоретиків й продиктовано гуртуванням авторів на тих чи інших теоріях (табл. 1.).

Таблиця 1

Теорії заробітної плати через призму наукових економічних шкіл

Наукова школа	Найменування теорії заробітної плати	Сутність теорії
Школа класичної політичної економії	Теорія природної ціни праці	Заробітна плата – це природна ціна праці найманого працівника, яка визначається мінімумом засобів для існування.
Школа класичної політичної економії	Теорія фонду заробітної плати	Середній рівень оплати праці в конкретній країні та в певних історичних умовах визначається співвідношенням фонду заробітної плати до чисельності працівників.
Класична школа	Залізний закон заробітної плати	Під впливом попиту на працю та її пропозиції заробітна плата завжди зводиться до фізично необхідного мінімуму засобів для існування.
Марксистська школа	Теорія ціни робочої сили	Заробітна плата – це не ціна праці, а ціна робочої сили, яка визначається вартістю фонду життєвих благ, необхідних працівнику та його сім'ї для нормального існування.
Неокласична економічна	Теорія права на залишкову	Заробітна плата – це частина вартості виробленої продукції, яка

теорія	продукцію	залишається після оплати всіх, окрім праці, чинників виробництва й яка належить працівникові.
Маржиналістська школа	Гранично-продуктова теорія розподілу та теорія граничної продуктивності	Ціна будь якого чинника виробництва, у тому числі праці, визначається розміром граничного продукту, створеним даним чинником. У незмінних технічних умовах збільшення праці буде приводити в дію закон спадної віддачі, що проявляється у падінні граничної продуктивності.
Кейнсіанська школа	Концепція негнучкості заробітної плати	Заробітна плата формується не під впливом попиту і пропозиції на ринку праці, а в ході колективних переговорів і тому є негнучкою

Джерело:[1]

Також визначення заробітної плати регламентовано на законодавчому рівні, а саме в Законі України «Про оплату праці»[3].

Оскільки заробітна плата постає елементом ринку праці, тобто встановлюється в результаті взаємодії попиту на працю і її пропозиції, вона відображає ринкову вартість найманої праці, що використовується в процесі економічної діяльності. Як правило, в рамках такого підходу, активно використовуються ставки оплати праці як усереднені показники в якості норми або якості праці. Водночас слід пам'ятати, що ціна робочої сили не тільки формується під впливом співвідношення попиту і пропонування, але й сама справляє суттєвий вплив на їхній рівень та динаміку [2]. Саме тому підприємці розглядають заробітну плату у вигляді елемента витрат виробництва, головним чинником стимулювання матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Нашу думку, заробітна плата – це винагорода за працю, що дозволяє не лише забезпечити просте відтворення робочої сили, але й сприяє її розвитку. Тому організація й регулювання заробітної плати – це комплекс заходів щодо визначення гідного розміру та умов оплати праці. Відтак, визначаючи її маємо

враховувати особливості розподілу доданої вартості. З іншого боку, а саме з позиції домогосподарства, заробітна плата - це винагорода або заробіток, що обчислюється у грошовому виразі, регламентований трудовим договором, згідно якого роботодавець сплачує працівникові за виконану роботу. Отже, таке визначення найбільш точно розкриває термін «заробітна плата».

Література

1. Васюренко Л.В. Еволюція теоретичних засад щодо поняття організації оплати праці. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С.146-149 .URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/29.pdf>
2. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711с.
3. Законі України «Про оплату праці». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121.З останніми змінами від 2020, № 28, ст.188// <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

Науковий керівник: Поплавська О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Касяненко Я.А.,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ДОСВІД, ТРЕНДИ, ПІДХОДИ

Цифровізація економіки значним чином трансформує усі традиційні функції управління організацією, й в першу чергу, сферу управління персоналом.

Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни та такими, що займають позицію вичікування. 10 років тому HR еволюціонував у так званий повноцінний HR Management, де по перше відбувся розподіл різних HR-процесів. Якщо раніше HR розглядався як комплекс всіх процесів, то на даному етапі виділились такі процеси як Talent Management, окремо рекрутинг, управління ефективністю, планування та ін. На сьогоднішній день більшість українських компаній знаходяться на даному етапі, однак безумовно на ринку є технологічно розвинені лідери, які перейшли до третього етапу – HR, як інструмент створення конкурентної переваги, де завдання HR-менеджера – напряду впливати на топ-лінію бізнесу.

Цифрова трансформація управління персоналом починається зі зміни мислення менеджерів персоналу – старі правила замінюються новими.

Компанії, які тільки починають використовувати цифрові технології в своїй роботі, в першу чергу лякає їх знеособленість, а вже потім - складність і дорожнеча. А ось ті, хто вже встиг оцінити зручність цих інструментів, головними перевагами бачать точність і доступність даних – 42% опитаних,

можливість зв'язати між собою різні бізнес-процеси – 39% і керувати віддаленими співробітниками – 35%, а також синхронізувати роботу HR-відділу з іншими бізнес-підрозділами – 28% [1].

Варто також акцентувати увагу на можливостях, які надає діджиталізація управлінню персоналу слайд:

Застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів. За допомогою цифрових мобільних інструментів виконуються такі основні функції: time-management, онлайн рекрутинг і навчання, відстеження та оцінка якості роботи, розвиток і кар'єрне зростання.

Цифрова інтеграція з хмарними системами. Перевагами Cloud в HR є розширення комунікаційних можливостей, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження.

HR-аналітика та Big Data. Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу і оцінці, що веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень, знижує вартість вирішення проблем.

Застосування VR-технологій. Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку.

Штучний інтелект. У роботодавців є можливість формувати цілісний погляд на кожного співробітника й створювати індивідуальні рекомендації та плани дій.

На основі власного дослідження визначили, що на даний момент 91.3 % працівників у сфері управління персоналом вважають, що автоматизація критично необхідна, 8.7 % утрималися від відповіді. Тобто сфері управління персоналом не уникнути автоматизації, оскільки завдяки цьому процесу продуктивність компаній зростає в рази.

Щодо готовності до діджиталізації, то 34.78% респондентів вважають, що українські компанії готові до впровадження автоматизації HR-процесів, 45.65% вважають що не готові, 10.87% відповіли що не знають чи актуально це чи ні, а решта надала власні коментарі.

Респонденти, які вже встигли оцінити зручність діджитал-інструментів, головними перевагами вважають скорочення витрат часу на типові кадрові процедури – 93.48% опитаних, забезпечення прозорості кадрових процесів – 39.13%, спрощення взаємодії співробітників – 47.83%, інтеграцію з різними інформаційними системами та веб-ресурсами – 41.30%, розвиток HR-бренду компанії – 17.39%, економію коштів завдяки автоматизації – 50%, відстеження процесів адаптації, розвитку та професійного зростання співробітників – 54.35%, деталізованість та точність даних – 63.04% та підвищення іміджу – 17.39%.

Проведене автором опитування дозволило проаналізувати цілі автоматизації HR-процесів в компанії. Так, для 42% респондентів важливими були функціональні можливості рішень, 28% зазначило що вони приймали рішення на основі простоти та легкості впровадження, для 15.5% першочерговим показником була ціна, 7.5% вважають що саме надійність є одним із найважливіших критеріїв і 7% респондентів віддали перевагу цілодобовій підтримці.

Проаналізовано досвід діджиталізації таких компаній як: Salateira, SoftServe, Датагруп, ПриватБанк, Deloitte тощо. За результатами аналізу зроблено висновок, не можна визначити універсальні діджитал-технології та інструменти для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися тільки ті діджитал-технології, які корисні в умовах її розвитку та існування. Необхідно поєднувати різні підходи і методи, це дозволить організації оптимізувати HR-процеси підбору персоналу, підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Література:

1. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/19271>

Наукові керівники: Рудакова С.Г., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Щетініна Л.В.к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.108: [616.98-036.21:578.834

Кипиченко С.А.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ HR-СПЕЦІАЛІСТІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

У сучасному світі, під час пандемії COVID-19, набули актуальності питання організації роботи персоналу у дистанційному режимі. Одні карантинні обмеження змінюють інші і роботодавцям необхідно пристосуватись до нових умов праці і допомогти у цій адаптації своїм працівникам. На сьогоднішній день важливо вміти швидко змінювати поточні цілі роботи і загальну стратегію підприємства, відповідно до зовнішньої ситуації, - і той, хто не готовий до таких змін, неминуче втратить свою конкурентоспроможність чи зазнає банкрутства взагалі. Метою даного дослідження є показати інноваційні зміни у сфері управління персоналом, які відбулись за останній рік у зв'язку з новими реаліями; розглянути прийоми управління, які були запроваджені у різних компаніях. Адже в умовах наростаючої тривоги основним орієнтиром для працівників є впевнений керівник і менеджер з уже готовим планом дій.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних соціально-трудових відносин присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Герасименко О. О., Цимбалюк С.О., Білик О.М., Василик А.В. та ін.

COVID-19 став складним, але цікавим викликом для HR-спеціалістів, які тепер відповідальні не лише за ефективність роботи персоналу, але й за організацію віддаленої роботи колективу. Нові реалії спонукали HR спеціалістів поглибити свої знання у прикладній психології (щоб діагностувати психологічні проблеми у колективі, пов'язані з порушенням звичних умов роботи); змусили змінити підходи до управління персоналом і організації їх роботи.

У зв'язку з карантинними заходами 96% опитаних компаній в Україні перевели своїх співробітників на віддалену роботу. Тільки 4% вказали, що специфіка компанії не передбачає віддалену роботу. В період пандемії компанії запровадили низку нових підходів до управління персоналом та організації праці. [2, с.3]

Вимушений перехід на дистанційну роботу став поштовхом до динамічного впровадження інформаційних технологій в організацію роботи персоналу. Масштабна інтелектуалізація праці і інформатизація суспільства, широке використання цифрових технологій і стрімкий перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (он-лайн), що охопили всі сфери діяльності людей, істотно змінюють як соціально-економічний розвиток світу, так і життя кожної окремої людини. [1, с.167].

Кожна компанія змушена впроваджувати інновації в управлінні колективом, роль HR-менеджера збільшується і трансформується в одну з найважливіших посад на фірмі. Звичні раніше процеси деформуються під впливом карантинних обмежень: проведення співбесід, добір персоналу, збереження залученості працівників та зв'язку між ними тощо. Велику увагу також варто приділяти адаптації нових співробітників. «За час карантину всі ми

отримали цінний досвід і певну експертизу, які дозволили трансформувати процеси в компанії і досягати нових успіхів у розвитку бізнесу» [3].

За результатами дослідження, проведеного в рамках конференції «Тиждень рітейла 2020», сформовано збірний образ ідеальної HR стратегії. «За час пандемії для HR-керівників в рітейлі на перший план вийшли гнучкість і соціальна відповідальність бізнесу, а віддалена робота поміняла підхід до оцінки ефективності співробітників» [4].

Першочерговим і найважливішим завданням HR спеціалістів має стати збереження здоров'я своїх співробітників, як ментального так і фізичного. Тож перше що варто зробити - це створити психологічно здорову і комфортну атмосферу в колективі. За результатами опитування, проведеного KPMG, 71% компаній вирішили уникати звільнень і залишити свою кадрову політику такою як вона була і до пандемії, також 65 % роботодавців прийняли рішення залишити існуючий рівень оплати праці [2, с. 4]. Такі рішення значно підвищили довіру і лояльність працівників до своєї компанії. Стосовно фізичного здоров'я - більшість компаній запропонували своїм працівникам безкоштовне забезпечення засобами індивідуального захисту, безкоштовні вебінари з фітнес-тренерами тощо.

Ще одне важливе завдання HR-менеджерів в нових реаліях – гнучкість. Вміння швидко підлаштовуватися під нові обставини, адаптувати плани під поточні потреби. І найважливіше - навчити цьому своїх співробітників. За результатами опитування, проведеного KPMG, 24 % компаній повністю перевели навчання своїх співробітників в онлайн режим і ще 43% зробили це частково [2, с.6]. Працівники опановують нові технології зв'язку, навчаються користуватися платформами для проведення онлайн-конференцій тощо. Ці навички знадобляться їм навіть після карантину, оскільки деякі компанії вже готові повністю позбутися офісів і назавжди залишити своїх співробітників працювати віддалено. Управління людьми на відстані і здатність ефективно організувати віддалену роботу стають ключовими навичками HR-менеджерів сьогодення.

Звичайно ж пандемія вплинула і на процес рекрутингу та найму на роботу. Більшість компаній на даний момент надають перевагу онлайн співбесідам. По-перше це дозволяє зекономити час як рекрутера, так і кандидата на посаду, а по-друге, дозволяє обом залишатися у безпеці і не порушувати карантинні обмеження. Як показують результати досліджень, проведених KPMG: 46% компаній повністю перевели очні співбесіди в онлайн режим [2, с.6]. Деякі компанії при доборі персоналу пропонують кандидатам переглянути відеопрезентацію компанії, або самому створити відеореферат чи презентацію про себе, деякі пропонують пройти співбесіду по телефону або Скайпу, інші ж - висилають спеціальні тести для визначення рівня розвитку професійних компетентностей та діагностики особистісних якостей кандидата.

Нові умови істотно змінили наші реалії і, звісно ж, вплинули на HR менеджмент. HR-менеджер допомагає керівнику створювати корпоративну культуру в компанії, займається підвищенням ефективності та залучення співробітників, утриманням ключових фахівців та талантів, розвитком внутрішнього і зовнішнього бренду компанії тощо. Саме від його роботи залежить наскільки злагодженими і ефективними будуть бізнес-процеси, які під час пандемії і кризи стали найважливішими і найбільш цінними. Роль HR-менеджера трансформувалася - співчуття, розуміння і підтримка співробітників в нелегкий період стали одним із основних напрямків роботи. Важливою задачею HR-менеджера стало створення всередині організації середовища підтримки та співпраці, підтримки залученості співробітників, надання психологічної допомоги.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що HR-фахівців у 2021 році потрібно зосередитися на:

- турботі про співробітників, прояві емпатії;
- фізичному і ментальному здоров'ї колективу;
- впровадженні інноваційних підходів у налагодженні комунікацій з співробітниками;
- діджиталізації всього робочого процесу.

Література

1. Білик О.М. Людина в координатах цифрової економіки: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2019. С. 167-169.
2. Дії HR в ситуації пандемії. Звіт за результатами опитування KPMG в Україні. 2020. 7 с. Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2020/05/HR-UA.pdf>
3. Єгорова Л. Як карантин змінив рекрутинг в українських компаніях? Інтерфакс-Україна. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/684959.html>.
4. Как работать с тем, кого не видел. MARKETMEDIA. 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://marketmedia.ru/media-content/kak-rabotat-s-tem-kogo-ne-videl/>.

Науковий керівник: Білик О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Клочан Єлизавета,

Лобойко Варвара,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО МОТИВАЦІЙНОГО ПАКЕТУ

Вступ. Проблема належної мотивації персоналу є вкрай актуальною на сьогоднішній день, адже мотивація працівників напряду впливає на результати їх діяльності. Ми вважаємо, що чим краще підприємство мотивує своїх працівників, тим більше працівник вкладає у роботу, як наслідок якісна праця, креативність, привітність тощо.

Метою дослідження є висвітлення поширених способів мотивації персоналу та розробка рекомендацій щодо пунктів гнучкого мотиваційного пакету, актуального на сьогодні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано: системний підхід – для визначення предметного поля дослідження; аналітичний метод та метод співставлення– для виявлення причин формування складових мотиваційного пакету, залежностей між мотивацією працівників та їх працею, а також розробки власних пунктів мотиваційного пакету.

Огляд фахової літератури. Інформаційною базою дослідження є фахові статті та дослідження соціального, компенсаційного та мотиваційного пакетів, відомості про діяльність підприємств із різними мотиваційними пакетами, матеріали сайтів щодо мотивації працівників.

Результати. На підприємствах досить часто мотивацією працівників опікуються керівники, які у свою чергу виходячи із власних міркувань

обирають ті чи інші мотиваційні заходи. Найпершим пунктом завжди стоїть підвищення заробітної плати або додаткові матеріальні заохочення, і хоча більшість не заперечує, цього все ж не є достатньо. Мотиваційний пакет все ж повинен бути розроблений виходячи з потреб конкретної організації. Автори розуміють мотиваційний пакет підприємства як ряд заходів, інструментів які спрямовані на збільшення впливу мотивуючих факторів і зниження впливу тих факторів, які знижують мотивацію. Зазвичай підприємства формують мотиваційні пакети звертаючись до вже опрацьованої бази мотиваційних факторів: грошові заохочення, безкоштовне навчання та тренінги, похвала від керівництва, особисті подарунки, штрафи та покарання, корпоративні свята, а також додаткові вихідні. Зазначимо, що мотиваційний пакет включає компенсаційний та соціальний пакети. Звернімо увагу, що мотиваційний потенціал соціального пакету зумовлено тими конкурентними пропозиціями, яких надає організація й, водночас, ці пропозиції можуть міститися у компенсаційному пакеті компанії. Конкурентоспроможність соціального пакету тоді визначатиметься такими чотирьома блоками: забезпечення здоров'я; розвиток корпоративної культури, навчання, підвищення кваліфікації; відпочинок і розваги; мотивація ефективної праці. Компенсаційний пакет буде більш конкурентоспроможним, якщо враховувати відшкодування особистих витрат, пов'язаних з роботою, наприклад на мобільний зв'язок, транспорт, оренду або придбання житла.

Висновки і пропозиції. Спираючись на аналізовані статті та інші матеріали ми розробили власні рекомендації щодо пунктів мотиваційного пакету, які не втрачали би свою актуальність, а були універсальними та гнучкими для працівників та керівництва. Перше, це проводити регулярні опитування, чим задоволені працівники, чого на їхню думку не вистачає, ми вважаємо буде доцільно питати тих, для кого власне і розробляється мотиваційний пакет. Друге це надавати співробітникам запрошення на різні кар'єрні форуми та івенти із відомими спікерами - такі зустрічі відбуваються справді часто і нерідко вони є безкоштовними. Третє це піклуватись про

відпочинок своїх співробітників- для цього або в офісі обладнати належним чином куточок, або надати перепустку до спорт-клубу наприклад. Четверте, але напевне найважливіше це дозволити зміну робочого місця, наприклад обладнати спеціальні конференційні зали зручним чином, уразі чого співробітник зможе там працювати, або виділити стабільно 5-10 днів на місяць коли працівник може працювати із дому. П'яте, це дозволити працівникам інколи виходити за рамки, тобто висловлювати свої думки стосовно загальної роботи, а не тільки своєї, щось пропонувати, тобто всіляко залучати у глобальні процеси підприємства. Це буде дуже класно мотивувати, а також підприємство буде працювати на більш високому рівні. Звичайно не треба забувати про матеріальну мотивацію, адже вигідне становище підприємства лежить на плечах працівників - вони заслуговують на похвалу!

Література

1. ВПЛИВ ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/econrch_2014_2_8.pdf.
2. ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/8742/117-120.pdf?sequence=1>.
3. Соціальний пакет як основа підвищення ефективності праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/81588389.pdf#page=217>.
4. МОТИВАЦІЙНИЙ ПАКЕТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.cibs.ubs.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/419/vozna_motyvazija.pdf?sequence=1.

5. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147>.

6. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: СУТНІСТЬ, ПРИРОДА ТА МОТИВАЦІЙНА РОЛЬ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://core.ac.uk/download/pdf/197226987.pdf>.

7. СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8939/10-Novak.pdf>.

8. МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://csbc.edu.ua/documents/student/0704211.pdf#page=328>.

9. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛА: РЕАЛІИ И ПЕРСПЕКТИВЫ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-realii-i-perspektivy>.

10. СУЧАСНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «МОТОР СІЧ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/PIDPRIYEMNITSTVO-V-AGRARNIJ-SFERI-zbirnik.pdf#page=214>.

Науковий керівник: Поплавська О.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Когденко А.С.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

РЕЖИМ РОБОЧОГО ЧАСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТИ

В умовах пандемії коронавірусу COVID-2019 виникла потреба в поширенні змішаних режимів праці. Їх ефективне використання має базуватися на задоволеності працівників організацією робочого часу на підприємствах. Закономірно, що в таких соціально-економічних умовах виникає науковий інтерес до проблем поєднання різних форм зайнятості. Головна мета у дослідженні була в оцінюванні досвіду використання змішаних режимів в умовах пандемії коронавірусу COVID-2019 за результатами соціологічних досліджень та обґрунтуванні потенціалу розвитку нормативно-правового забезпечення. В умовах пандемії багато підприємств перейшли на дистанційну роботу, змінився і режим робочого часу.

У період пандемії коронавірусу COVID-2019 підприємства зіткнулися з єдиною законною можливістю організувати роботу – через надомну працю. З метою дослідження змішаних режимів робочого часу було проведено соціологічне дослідження.

Основним варіантом продовжувати роботу для багатьох працівників і власників бізнесу є саме виконання роботи працівниками дистанційно (вдома), що дозволить керівникам підприємств не зупиняти свою роботу та зберегти робочі місця працівникам.

Щодо законного оформлення дистанційної роботи на підприємстві – роботодавцям необхідно видати відповідний наказ, в якому визначити коло

працівників, яких він стосується. Працівники, своєю чергою, пишуть відповідну заяву на ім'я керівника підприємства, де в зазначеній формі просять надати їм можливість перейти на дистанційну форму роботи.

Дистанційна робота може бути зручним способом працювати, якщо вірно побудувати комунікації. Варто першочергово обговорити зі співробітниками, де і коли будуть проводитися онлайн-зустрічі, де будуть проводитись обговорення та підсумовування роботи за визначений період часу.

У законодавстві офіційно закріпили гнучкий режим робочого часу, відповідні зміни внесеної до статті 60 Кодексу законів про працю України: «Гнучкий режим робочого часу (ГРРЧ) – це форма організації праці, якою допускається встановлення режиму роботи, що є відмінним від визначеного правилами внутрішнього трудового розпорядку, за умови дотримання встановленої денної, тижневої чи на певний обліковий період (два тижні, місяць тощо) норми тривалості робочого часу. Тобто окремих працівник (група працівників) може працювати за індивідуальним графіком роботи, який відрізняється від загального графіка роботи підприємства, установи, організації» [1].

Є ще один варіант, який є доцільним в умовах скорочення обсягів виробництва товарів чи надання послуг – це використання неповного робочого дня або тижня (або поєднання обох варіантів). Такий перехід оформлюється через наказ роботодавця і заяви самого працівника. Варто зауважити, що така форма робочого часу несе за собою пропорційне скорочення заробітної плати.

Важливим питанням є підготовленість власників бізнесу до роботи в нових умовах, тобто наскільки вдалим був перехід на змішані режими зайнятості. За даними проведеного дослідження, більшість опитаних задоволена тим, як їх організація перейшла на дистанційну або змішану форму роботи.

Дистанційну роботу можна поєднувати з іншими режимами, такими як неповний робочий день або гнучкий робочий день і повний робочий день. Таке поєднання може розглядатися як змішаний режим робочого часу. За

результатами соціологічних досліджень використання змішаних режимів робочого часу є вже поширеною реальністю, а не виключенням. Їх використання має свої особливості в різних сферах діяльності, що вимагає подальших досліджень. Опитування виявило як задоволених змішаними режимами робочого часу респондентів, так і незадоволених

Посилаючись на статистичні дані, 73,9% опитуваних стикалися зі змішаними формами роботи або навчання, а найпоширенішою серед форм зайнятості є дистанційна форма роботи або навчання (69,6%).

За результатами соціологічних досліджень, використання змішаних режимів робочого часу є вже поширеною реальністю, а не виключенням. Їх використання має свої особливості в різних сферах діяльності, що вимагає подальших досліджень. Опитування виявило як задоволених змішаними режимами робочого часу, так і незадоволених респондентів. Існує потенціал удосконалення правових та організаційно-економічних засад використання змішаних режимів організації робочого часу.

Література:

1. Гнучкий режим робочого часу: як це працює // ЮрЛіга. 08.04.2020.
URL: https://jurliga.ligazakon.net/ua/news/194401_gnuchkiy-rezhim-robochogo-chasuyak-tse-pratsyu

Наукові керівники: Рудакова С.Г., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Щетініна Л.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Колосова В.С. , Сидоренко А.С.,
здобувачі вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ

Сучасний етап розвитку соціально-економічних відносин в Україні ознаменувався актуалізацією проблематики мотивації персоналу, оскільки вирішення завдань, які стоять перед підприємством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної системи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності.

Зауважимо, що до сьогодні практики та науковці розглядає двоєдину модель впливу на поведінку працівників - мотивацію та стимулювання. Як методи і мотивація, і стимулювання праці є протилежними за напрямками впливу: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення. Проте вони доповнюють один одного.

Відмінним є те, що стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника, а мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [3, 5].

Мотивація персоналу здійснюється за допомогою різних методів управління [2, 6], бо мотивація як і методи управління передбачає досягнення цілей підприємства.

Виділяють три види методів мотивації праці – соціально-психологічні, економічні, організаційно-адміністративні.

Недолік цих методів у тому, що вони не передбачають цілеспрямованої зміни потреб персоналу, зміни його мотиваційної направленості.

Спрямованість методів мотивації трудової діяльності полягає в тому, що вони орієнтовані на об'єкт мотивації – людину або групу людей. Їх зміст складають конкретні прийоми та способи впливу, а організаційна форма методів мотивації праці визначається формальним порядком здійснення впливу на об'єкт управління персоналом.

Мотивація, як процес спонукання людини до певних дій, ґрунтується на певних принципах. До основних з них необхідно віднести:

- принцип полімотивованості трудового процесу (на поведінку працівника впливає безмежна кількість мотивів, що необхідно враховувати в процесі формування дієвих мотиваційних механізмів у сфері праці);
- принцип ієрархічної організації мотивів (аксіоматично припускається домінування мотивів, що відповідають найбільш незадоволеним, а тому найбільш гострим потребам);
- принцип справедливості (персонал прагне до встановлення справедливих відносин між ним і підприємством);
- принцип підкріплення (спрацьовує за механізмом умовного рефлексу, а тому орієнтує мотиваційний процес на заохочення тих, чиї дії відповідають встановленим вимогам, та суворе покарання тих, хто нехтує ними).

Мотивація праці виконує чотири основні функції:

- орієнтуючу (мотив спрямовує працівника під час вибору варіанта поведінки);
- змістоутворюючу (визначає суб'єктивну значимість поведінки працівника);
- опосередковану (мотив визначає спонукальні чинники);
- мобілізуючу (мобілізує працівника при необхідності здійснення значущої для нього діяльності).

Варто зазначити, що поведінка людини звичайно визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. При цьому один із них може бути основним (провідним, домінуючим), а інші виконують функцію додаткової стимуляції.

В наш час основною є саме матеріальна мотивація трудової діяльності. Матеріальна мотивація – це прагнення достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя [1, 4]. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду макро- та мікроекономічних чинників, у тому числі:

- а) рівня особистого доходу;
- б) диференціації доходів на підприємстві та в суспільстві в цілому;
- в) структури особистого доходу;
- г) матеріального забезпечення наявних грошових доходів;
- д) дієвості системи матеріальних стимулів, які застосовує підприємство.

Поряд із категорією „мотив” в теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін „стимул”.

Найпоширенішими науковці вважають такі основні форми стимулів:

1. Примус (у демократичному суспільстві на підприємствах використовують адміністративні методи примусу: зауваження, догана, переведення на іншу посаду, сувора догана, перенесення відпустки, звільнення з роботи та ін.).

2. Матеріальне заохочення (до його складу входять стимули в матеріально-речовинній формі: заробітна платня та тарифні ставки, винагорода за результати, премії з доходу або прибутку, компенсації, путівки, кредити на покупку автомобіля або меблів, позики на будівництво житла).

3. Моральне заохочення (стимули, направлені на задоволення духовних і етичних потреб людини: подяки, публікації в пресі, урядові нагороди).

4. Самоствердження (внутрішні рушійні сили людини, спонукаючи її до досягнення поставлених цілей без прямого зовнішнього заохочення: написання дисертації, публікація книги, авторський винахід, зйомка фільму).

Розглядаючи нормативно-правову базу системи мотивації та стимулювання трудової діяльності, можна сказати, що на сьогоднішній день найефективнішим є застосування матеріальної мотивації, основою якої виступає заробітна плата. Стимулюючу роль у її структурі відіграє додаткова заробітна плата, що включає премії, доплати, надбавки та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

У свою чергу, стимули можуть бути матеріальними та нематеріальними.

До матеріальних стимулів відносять:

- грошові: заробітна плата, премії і т.д.;
- не грошові: путівки, лікування, транспорт.

Нематеріальні стимули включають:

- соціальні: престижність праці, можливість росту;
- моральні: повага з боку друзів, родичів, нагороди;
- творчі: можливості самовдосконалення, самореалізація.

Отже, під стимулом розуміємо зовнішні спонукання, що мають цільову спрямованість. А мотив – це теж спонукання до дії, але в основі його може бути як стимул (винагорода, кар'єрний ріст), так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальність, страх, благородство, прагнення до самовираження тощо).

Ми вважаємо, що робітники були максимально мотивовані потрібно проведення спільних корпоративних святкувань, під час яких відбувається зближення трудового колективу. На таких святкуваннях обов'язкова присутність керівництва. Адже у неформальній ситуації простіше спілкуватися. Також між керівником та робітниками повинен бути постійно діалог, щоб вони розуміли один одного та прислухалися. Тоді працівники так само допомагатимуть і керівництву у реалізації інтересів компанії. Чим більше колектив підприємства на чолі з керівником схожий на команду однодумців, тим менша ймовірність, що звідти підуть кваліфіковані працівники. Така компанія працюватиме ефективніше конкурентів. Крім того ефективна система мотивації суттєво обмежує вплив негативної інформації про компанію,

оскільки самі працівники захищатимуть імідж компанії, маючи позитивні приклади відносин між керівництвом і персоналом. Сформувавши ефективну систему мотивації буде виховуватись лояльність працівників до керівників.

Література

1. Білик О., Полошко А. Формування ефективної корпоративної системи мотивації праці на підприємстві. Інфраструктура ринку праці. 2018. Випуск 17. С. 111-118
2. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Пузиревська Ю.О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір: збірник наукових праць. 2019. № 142. С. 53-65. URL: <https://drive.google.com/file/d/1k0G2u4qk6dy7Tl4u73MafUp8HVYPx-ou/view>
3. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479с.
4. Руденко А. А. Мотивація та розвиток персоналу / А. А. Руденко. – К.: КНЕУ, 2012. – 300 с.
5. Цимбалюк С.О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 264-272. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=ape_2017_1_31
6. Щетініна Л.В., Рудакова С.Г., Лобунець І.С. Негрошова мотивація персоналу: підходи та рекомендації. Проблеми економіки. 2018. № 2. С. 268-275.

Науковий керівник: Поплавська О.М., к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Коновалова В.Ю.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ФОРМУВАННЯ РОЛЬОВОЇ СТРУКТУРИ СТУДЕНТСЬКОЇ АКАДЕМІЧНОЇ ГРУПИ

Метою мого дослідження є визначення відповідності рольової структури академічної групи першого курсу вимогам щодо ефективного розподілу ролей у команді. Потреба в такому дослідженні продиктована тим, що, як вже зрозуміли студенти першого курсу, на більшості навчальних дисциплін ми будемо працювати в підгрупах, для цього надзвичайно важливо зрозуміти, яка роль притаманна кожному студенту та навчитися керувати своєю роллю. Проблема багатьох студентів полягає у тому, що вони не знають чи просто не вміють користуватися своєю роллю в команді та через це виникає проблема неефективної та незлагодженої роботи команди, а також можуть виникати внутрішньо групові конфлікти на підставі неправильного розподілу ролей. Актуальність нашого дослідження є дуже великою, адже все наше життя ми так чи інакше працюємо в команді: у школі, в університеті та на роботі. Тож вміння правильно розподіляти ролі в команді важливе для будь-якого керівника, тому що правильний розподіл ролей – запорука сильної, ефективно працюючої, команди. Також важливо це розуміти викладачам на всіх навчальних дисциплінах, де студентам необхідно працювати у підгрупах, бо чим ефективніше будуть працювати студенти, тим краще вони будуть засвоювати матеріал та отримуватимуть максимум корисних знань та навичок.

Важливо зазначити два теоретичні аспекти цієї теми. Перший стосується того, що важливою ознакою сильної команди є правильний розподіл ролей.

Другий аспект стосується того, що Реймонд Белбін виділяв дев'ять ролей: Формувач, мотиватор (лідер), Виконавець, Координатор, Педант, Фахівець, Дослідник ресурсів, Аналітик, Душа команди, Генератор ідей. Для сильної команди важливо, щоб всі ролі були реалізовані, адже наявність представників усіх ролей у команді дасть змогу дослідити та оцінити поставлене завдання з різних боків і допоможе прийняти правильне рішення.

За нашим переконанням ефективна робота на навчальних заняттях може бути реальною, якщо в кожній підгрупі буду представлені 5 ролей, а саме Формувач, мотиватор (лідер), Виконавець, Координатор, Дослідник ресурсів, Генератор ідей.

Для того, щоб виявити реальну рольову структуру академічної групи першого курсу та виявити не тільки основні ролі, а ще і другорядні, щоб отримати повну картину, яка складається в академічній групі, нами досліджувалася академічна група з двадцяти респондентів, яким було запропоновано пройти тест «Групові ролі». Тест сформований на основі ролей, виведених американським дослідником Реймондом Белбіним, та складався з семи розділів, в яких знаходилось по сім тверджень. Студентам необхідно було оцінити кожне твердження так, щоб сума кожного блоку дорівнювала 10 балів, але кожне могло бути оцінене лише від 0 до 3 балів.

Наші дослідження в академічній групі показали, що студенти схильні до виконання наступних основних ролей: найбільше студентів помітили в собі риси Виконавця та Генератора ідей (по 20%), немало відповіли на користь Формувача, мотиватора (лідера) (15%), трохи менше – Координатора, Дослідника ресурсів, Душа команди (по 10%), а найменше студентів схильні до виконання наступних ролей: Педанта, Фахівця Аналітика (по 5%). Як ми розуміємо, на навчальних заняттях ми будемо працювати в підгрупах по 5 осіб, таким чином за вищенаведеними даними, зробимо висновок: повністю укомплектованих команд - 1; майже укомплектованих - 2; неукомплектована - 1. Тож слід звернути увагу на розподіл другорядних ролей: найпоширеніші відповіді були на користь ролей: Формувача, мотиватора (лідера), Душі

команди, Педанта, Координатора (по 15%), менше – Виконавця, Генератора ідей, Дослідника ресурсів (по 10%), а найменше – Фахівця та Аналітика (по 5%). Отже, якщо орієнтуватися тільки на основні ролі, повністю сформовані, сильні, дієздатні підгрупи, створити неможливо. Виходячи з цього, деяким студентам потрібно переорієнтуватися на інші ролі. Тобто, якщо всі інші студенти академічної групи вдосконалять свої другорядні ролі, ми зможемо отримати 4 повністю укомплектовані ефективні команди.

Хотілось би представити поради для вдосконалення студентами другорядних ролей:

- Формувач, мотиватор (лідер): змінити свою самозадоволеність, легковірність, нетерплячість.
- Виконавець: трохи побороти обережність по відношенню до нових та неперевірених ідей, мало гнучкості.
- Координатор: підтягнути свої середні інтелектуальні та творчі здібності.
- Педант: попрацювати над бажанням все контролювати, дріб'язковістю.
- Фахівець: потрібно розвивати свій кругозір, адже фахівці звикли задовольнятися тільки однією галуззю.
- Дослідник ресурсів: треба змінити своє ставлення до роботи, надто швидко втрачають цікавість.
- Аналітик : не вмiє заохочувати та мотивувати інших, потрібно намагатися щось зробити.
- Душа команди : змінити свою нерішучість в критичних моментах.
- Генератор ідей : приділяє мало уваги деталям, відривається від реальної ситуації, потрібно приділити цьому увагу.

Отже, наведені нами методичні засади формування рольової структури академічної групи, дозволяють сформувати цілком сильні підгрупи для виконання навчальних завдань. Для цього в межах дисципліни управління командами необхідно проводити дослідження реальної рольової структури та розробити рекомендації щодо переорієнтації деяких студентів з другорядних ролей на основні. Викладачам інших навчальних дисциплін доцільно брати до

уваги таке дослідження і формувати підгрупи відповідно до рекомендованої рольової структури.

Література

1. Зінкевич-Євстигнєєва Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М., Теорія і практика командування. Сучасна технологія створення команд / Под ред. Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва. - СПб .: Мова, 2004. - 304 с.
2. Белбін, Р. Мередіт. Команди менеджерів. Секрети успіху та причини невдач / Пер. з англ. М .: НІРРО, 2003. - 315 с.
3. Зінкевич-Євстигнєєва Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М., Теорія і практика командування. Сучасна технологія створення команд / Под ред. Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва. - СПб .: Мова, 2004. - 304 с.
4. Томпсон Л. Створення команди: [пер.с англ.] / Лей Томпсон. - М .: Вершина, 2006. - 544с.
5. Хант Дж. Управління людьми в компаніях: керівництво для менеджера / Пер. з англ. - М .: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 1999. - 360 с.

Науковий керівник: Петюх В.М., к.е.н. професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Копаниця Я.І., Шеремет Б.О.,
здобувачі вищої освіти другого
(магістерського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПРОГРЕСИВНІ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ

У сучасному світі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набуває все більш важливої ролі. Адже в той час, як людство підтримує екологію, бореться з бідністю та усіма видами дискримінації, бізнес-організації не можуть вкладати кошти та інші ресурси лише в бізнес заради прибутку. Загалом пропагування КСВ прийшло в Україну із заходу. І сьогодні провідні компанії активно долучаються до КСВ та слідкують за розвитком.

Важливий внесок у дослідження розвитку соціальної відповідальності бізнесу зробили такі вчені, як: М. Альбер, Г. Боуен, Дж. Грейсон, К. Девіс, А. Матіс, П. Дракер, А. Карр, А. Керолл, Ф. Котлер, М. Портер, М. Фрідмен, Р. Фрімен, Ф. Хайек та інші.

Загалом у наукових працях соціальну відповідальність визначають як соціальне явище, що являє собою добровільне та свідоме виконання, використання і дотримання суб'єктами суспільних відносин, приписів, соціальних норм, а у випадку їхнього порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами [1].

Аудиторські компанії також не лишаються осторонь й проводять активні дії щодо підвищення соціальної відповідальності. Проте, їх діяльність у даній сфері досліджена не досконало, тому аналіз практик КСВ аудиторських компаній є актуальним.

Метою дослідження є аналіз прогресивних практик корпоративної соціальної відповідальності в аудиторських компаніях України.

Під час даного дослідження використовувались такі наукові методи, як: спостереження, аналіз, опис та порівняння.

Оскільки дослідженню практикування соціальної відповідальності в аудиторських компаніях України приділяється незначна увага, на нашу думку, доцільним є дослідження даної проблеми. Варто зазначити, що в нашій державі здійснюють свою діяльність у даній сфері значна кількість підприємств. Ми пропонуємо розглянути практики корпоративної соціальної відповідальності двох провідних українських аудиторських фірм: «Аксьонова та партнери» та «Центр професійного аудиту».

1) Компанія «Аксьонова та партнери» - це українська аудиторська фірма, що є частиною міжнародної Асоціації Geneva Group International в світі. Компанія надає широкий спектр аудиторських, бухгалтерських, консалтингових та супутніх послуг [2]. Щодо проявів соціальної відповідальності у ТОВ «Аксьонова та партнери», варто відзначити, що компанія використовує міжнародний стандарт ISO 26 000:2010 при впровадженні проектів з соціальної відповідальності. Починаючи 2012 року на підприємстві інформація про КСВ публікується у щорічних звітах про прозорість на рівні з загальною та фінансовою інформацією.

У даних звітах описані основні напрямки та принципи соціальної відповідальності досліджуваної аудиторської фірми (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні напрямки та принципи соціальної відповідальності ТОВ «Аксьонова та партнери»

Напрямки КСВ	Принципи КСВ
організаційне управління	підзвітність
права людини	дотримання прав людини
трудові практики	прозорість
навколишнє середовище	дотримання верховенства закону
сумлінні ділові практики	етична поведінка
участь у житті суспільства та його розвитку	повага до інтересів стейкхолдерів

Джерело: створено авторами на основі [3]

Аналізуючи практичні прояви КСВ, варто відзначити, що ТОВ «Аксьонова та партнери» є ініціатором і організатором різноманітних семінарів, тренінгів та навчальних програм для бухгалтерів та аудиторів в Україні. Такі заходи мають на меті професійний розвиток бухгалтерів та аудиторів, поширення етичних стандартів поведінки серед професійної спільноти, вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікацій, підвищення їх правової культури та правосвідомості, підвищенню ролі їх професій в суспільстві, розвитку ринку бухгалтерських та аудиторських послуг в Україні тощо.

Крім цього, команда фірми бере активну участь у розробці та удосконаленні законопроектів, у формуванні та реалізації ефективної державної політики та підвищенні довіри до національного Аудиту. Доказом цього є офіційні Подяки Міністерства Фінансів України «За сумлінну працю, високий професіоналізм, відповідальне ставлення до виконання службових обов'язків» та інші [3].

2) Іншим прикладом КСВ є діяльність аудиторської фірми «Центр професійного аудиту». Загалом дана компанія була створена молодим колективом у 2004 році. Починаючи із 2008 року, керівництво компанії входить до Федерації професійних бухгалтерів та аудиторів України (ФПБАУ), що є членом Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), засновником та членом Євразійської ради сертифікованих бухгалтерів та аудиторів [4]. Що стосується КСВ аудиторської фірми, то вона підтримується ще з перших днів існування компанії. Власники прихильні до високих етичних принципів, які можна систематизувати у групи:

1. Етика ведення бізнесу, що передбачає формування професійного складу команди, відповідно Кодексу етики професійних бухгалтерів та виявлення поваги до верховенства права й відповідності законам.

2. Турбота про співробітників, яка проявляється у захисті здоров'я та створенні гідних умов праці; проведенні навчання, семінарів, тренінгів, курсів; застосуванні гнучкого графіку та роботи вдома.

3. Підтримка благодійних проектів, яка полягає у співпраці із благодійними фондами та наданні безкоштовних консультацій підприємцям України.

4. Захист навколишнього середовища, що спостерігається у здійсненні електронного документообігу, що скорочує кількість споживання паперу та викидів газів у атмосферу.

Отже, можна зробити висновок, що аудиторські компанії не лишаються осторонь соціальної відповідальності. У обох досліджених компаній багато спільного. Зокрема, напрямки прояву КСВ націлені не тільки на покращення роботи всередині аудиторських компаній, але й на розвиток соціальної сфери та турботу про навколишнє середовище. Свої досягнення у КСВ компанії активно публікують, чим являють приклад іншим компаніям. Саме тому, їм варто продовжувати активно розвиватися у даному напрямку. Компаніям, які поки що уникають дотримання принципів КСВ, час усвідомити, що корпоративна соціальна відповідальність дедалі більше стає одним з ключових факторів успіху бізнесу.

Загалом покращення стану КСВ не тільки у аудиторських компаніях, а й у інших галузях підприємств та організацій дасть змогу покращити стан соціальної політики на рівні держави. Адже одним із головних ресурсів сталого розвитку країни є праця, яка має гідно цінуватися та підтримуватися.

Література

1. Соціальна відповідальність. навч. посіб. за заг. ред. проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
2. Офіційний сайт аудиторської фірми ТОВ "Аксьонова та партнери" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ap-center.com/ru/>

3. Звіт про прозорість аудиторської фірми ТОВ "Аксьонова та партнери" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.ap-center.com/wp-content/uploads/2019/02/2019_TR_ua_final.pdf.

4. Офіційний сайт аудиторської фірми "Центр професійного аудиту" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cpaudit.com.ua/ua/>.

Науковий керівник: Махсма М.Б., д.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

УДК 331.103.2-024.87:[616.98-036.21:578.834

Кравченко В.С.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОРГАНІЗАЦІЯ ДИСТАНЦІЙНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

В епоху цифровізації більшість організацій застосовує в своїй практиці інформаційні технології. Проте під час пандемії в усьому світі відбувся глобальний перехід на дистанційну форму праці. За таких умов постали питання: як організувати робочий процес та управління персоналом, як не втратити контроль над організаційними процесами та зміцнити комунікацію в нових умовах.

Організацію можна вважати ефективною, якщо вона досягає поставлених цілей: отримує запланований прибуток, утримує позиції на ринку та зацікавленість цільової аудиторії, підтримує свою конкурентоспроможність та т.ін. З масштабним розповсюдженням вірусу COVID-19, цілі діяльності багатьох компаній були трансформовані та змінені - найважливішим постало

питання: як не зупинити процес виробництва або надання послуг та уникнути банкрутства. Дане нагальне питання лягло на плечі керуючої ланки підприємства від директорів до менеджерів.

Перед HR-відділом постала задача добору, навчання, адаптації, мотивації та контролю персоналу в дистанційній формі. Якщо добір та навчання нових працівників з використанням цифрових технологій були поширені і до умов карантину, то наразі реалізація всіх інших кадрових процесів віддалено потребує додаткових, якісно нових знань і вмінь від фахівців служби управління персоналом.

Отже, як організувати працівників, як донести до них цілі та шляхи їх досягнення, як підтримати зв'язок та комунікації в колективі, як не втратити талановитих та ефективних співробітників, - ці та інші питання стали головними для HR-відділу в умовах карантину.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних соціально-трудова відносин присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Герасименко О. О., Білик О.М., Хрустальова О. та ін.

За весь час існування економіка та трудова діяльність людини пройшли великий шлях перетворень. За останні роки в світі відбулися глобальні просування і прогресування в техніко-технологічній сфері: поява когнітивних технологій, хмарних технологій, Інтернету речей та іншого. Одночасно з цим посилюються глобалізаційні процеси та відбуваються демографічні зміни. Ці тенденції вплинули на трансформацію соціально-трудова сфери. Так створилася і почала розвиватися концепція «Праця 4.0». А.М. Колот зазначив, що «Праця 4.0» - це нова соціально-трудова реальність початку XXI ст., яка формується під впливом цілої низки реалій сьогодення [2, с.7].

Перехід на дистанційну працю очікуваний, проте, зовсім не простий. Даний вид трудової діяльності потребує зміцнення мобільності, автономності, самовідданості, прозорості та мережевого контролю.

Цифрова організація праці потребує удосконалення функцій управління, зокрема, планування, організації, мотивації та контролю. В сучасних умовах дистанційної праці постала необхідність імплементації інформаційних технологій в управління всіма процесами в організації:

- для планування праці доцільно використовувати нові цифрові технології, такі як модуль електронної комерції (Electronic Commerce, EC), модуль виробничого планування (PP), модуль управління матеріальними потоками (MM), модуль управління послідовністю поставок (Supply Chain Management, SCM), модуль удосконалення планування та складання розкладу - календарне планування (Advanced Planning and Scheduling, APS) тощо;

- для організації праці – доцільно створювати різноманітні зручні бази даних, електронні плани персонального розвитку співробітників, впроваджувати електронний облік робочого часу та статистику професійних досягнень співробітників тощо;

- для покращення мотивації праці запроваджувати гейміфікацію робочого місця та програму лояльності для співробітників;

- для вдосконалення контролю праці варто вводити інтегровані мобільні додатки, які дозволять відстежувати активність персоналу і регулювати перебіг робочого дня, оптимізувати план поточних дій співробітників, контролювати рівень напруженості та стресу працівників тощо [3, с.129-130].

Робота над особистісним розвитком персоналу є важливим аспектом для функціонування будь-якої компанії. Підтримка та мотивація, вміння показати працівнику, що він є важливою часткою колективу, що він має значення і вагу в прийнятті рішень - це завдання новітнього менеджменту.

Розробка персональних планів та постановка чітких цілей - є гарним мотиватором та орієнтиром для кожного працівника, тому, доцільно запроваджувати щотижневі зустрічі, присвячені саме плануванню і цільовому орієнтуванню співробітників.

Проте віддалена робота для працівників стала великим потрясінням, яке потребує особливого нагляду керівництва та, в особливості, HR-відділу. Різка зміна усіх умов звичайного повсякденного середовища, його соціальних та фізичних складових, спровокувало розповсюдження та розвиток психологічних розладів. Найпоширенішими з них є тривога, паніка, безсоння, а також симптоми депресії, проблеми травлення та інші. Дані розлади спровоковані не лише пандемією, а і самоізоляцією, тобто позбавлення взаємодії з людьми [4, с.169-172.].

Сучасні компанії почали вводити в практику своєї діяльності онлайн зустрічі та вебінари для покращення самопочуття своїх працівників. Такі зустрічі проводяться у формі: колективних зустрічей для проведення психологічних тренінгів; лекцій про керування своїми емоціями та психологічним станом; індивідуальних консультацій з залученням послуг психолога.

Для підтримки соціалізації співробітників сучасні організації запроваджують проектний тип праці для об'єднання людей в групи. Такий підхід допомагає співробітникам не втрачати комунікативні зв'язки та долати стрес, пов'язаний з вимушеною нестачею особистого контакту з колегами. Також дана форма організації праці допомагає розвинути навички використання інформаційних технологій та підтримки трудових відносин у віддаленому режимі.

Перейшовши на дистанційну форму праці, HR-менеджер повинен постійно бути на зв'язку з персоналом компанії, в особливості з новими співробітниками. Адже вони потребують допомоги, підтримки та контролю їх діяльності.

Організація робочого процесу в умовах дистанційної роботи значно складніша і потребує додаткових зусиль, знань та навичок. На жаль, наразі не кожний суб'єкт господарювання зміг повноцінно перейти на віддалену форму роботи, саме через не готовність підтримувати організаційний чи/або виробничий процес дистанційно.

Для ефективного впровадження і підтримки дистанційної праці необхідна наявність відповідних навичок у керуючої ланки підприємства. З переходом в дистанційну форму постає необхідність збільшити контроль за виконанням співробітниками поставлених перед ними задач. В сучасних умовах обов'язковими навиком для управлінців стає вміння ефективного проведення онлайн зустрічей як на професійні, так і повсякденні теми, для покращення ефективності роботи персоналу.

Обов'язковим навиком в сучасному економічному середовищу, як для управлінців дистанційної роботи, так і персоналу, що змушений працювати віддалено, постає володіння цифровими технологіями. Реалії цифровізації такі, що для підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку праці людина має постійно вчитися, різностороннє розвиватися і отримувати нові навички. У цифровій економіці конкурентну перевагу матиме той, хто здатен швидко змінюватись і адаптуватись до динамічних умов існування та спроможний мислити креативно і масштабно [1, с.168-169].

Література

1. Білик О.М. Людина в координатах цифрової економіки: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2019. С. 167-169.

2. Колот А. М. Герасименко О. О. Концепт "Праця 4.0": теоретико-прикладні засади формування та розвитку. *Економіка в умовах сучасних трансформацій*. Державна установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2020. <https://doi.org/10.15407/eip2020.01.007>

3. Савчук С. В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. Чернігів, 2020. Режим доступу до ресурсу: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/article/view/6594>. ORCID ID: 0000-0003-0428-5798.

4. Хрустальов О. Психологічні наслідки самоізоляції. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*: збірник наукових праць. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2020. С. 169-173. Режим доступу до ресурсу: http://idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/maket_psyholohyja.pdf#page=169 .

Науковий керівник: Білик О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.108.43

Лазарєва І.Є.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

**ТЕХНОЛОГІЯ ASSESSMENT CENTER: ОСОБЛИВОСТІ,
ПЕРЕВАГИ
ТА ОБМЕЖЕННЯ ОЦІНЮВАЛЬНИХ ПРОЦЕДУР**

Оцінка персоналу вже заслужила право називатися одним з ключових напрямів обґрунтування управлінських рішень в питаннях управління персоналом в сучасній організації. Найбільш дієвим способом виявити таланти, виміряти результати роботи і рівень професійної компетенції працівників, а також їх потенціал у розрізі стратегічних задач підприємства є система оцінювання персоналу. Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. У той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також

основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних методів оцінювання працівників присвячені роботи таких вчених як: Цимбалюк С. О., Білик О.М., Красностанова М. В., Дяків О.П. та ін.

Assessment Center (як технологія) є комплексною багатокomпонентною технологією оцінювання професійних компетенцій і особистісних якостей працівників, а також їх потенційних можливостей. Комплексність технології обумовлена одночасним використанням сукупності діагностичних методів та інструментів для імітації реальних трудових процесів. Багатокomпонентність оцінювання обумовлена одночасною діагностикою широкого спектра поведінкових і професійних характеристик кандидатів або працівників.

Технологія Assessment Center дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень розвитку професійно значущих компетенцій у працівників підприємства й визначити напрямки професійного розвитку та розробити програми навчання. Оцінювання працівників із застосуванням технології Assessment Center дає змогу виявити нереалізований їхній потенціал й одержати важливу інформацію, необхідну для управління кар'єрою та прийняття управлінських рішень щодо підвищення на посаді та переведення працівників. Талановиті працівники є цінним ресурсом будь-якого підприємства. Assessment Center дає змогу виявити таких працівників і виробити стратегію роботи з талантами з метою їх збереження та створення умов для ефективного використання їхніх здібностей. Застосування технології Assessment Center дозволяє виявити та оцінити лідерські компетенції працівників та їхній управлінський потенціал, що є важливою складовою формування кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників. Важливим напрямом роботи Assessment Center є оцінювання кандидатів на керівні посади вищого рівня управління. Для цього організують індивідуальний Assessment Center,

спрямований на виявлення у майбутнього керівника унікальних індивідуальноособистісних якостей і компетенцій, пов'язаних з прийняттям стратегічних рішень. Оцінювальні процедури розробляються з урахуванням цілей і завдань, специфіки керівної посади, а також особливостей кандидата. [2, с. 151]

Оцінювання працівників за технологією Assessment Center має як переваги, так і обмеження.

Серед переваг оцінювальних процедур з використанням Assessment Center виокремимо такі:

- під час оцінювання робиться наголос не на вивченні того, що було зроблено працівником, а на спостереженні й оцінюванні його поведінки у спеціально змодельованих ситуаціях;

- використання різноманітних завдань і ситуацій, які моделюють основні складові управлінської діяльності, що дає змогу керівникам максимально розкрити свій потенціал і дозволяє прогнозувати їхню поведінку на роботі;

- робота Assessment Center побудована у такий спосіб, що на кожному етапі працівників оцінюють кілька експертів-спостерігачів, які мають бути ретельно підготовленими до процедури оцінювання;

- експерти, котрі оцінюють працівників, не пов'язані з ними взаєминами «керівник — підлеглий», що підвищує об'єктивність оцінювання;

- кожен експерт хоча б раз у кількох вправах особисто контактує з усіма працівниками, яких оцінює;

- процедури спостереження та виставлення експертами оцінок є роз'єднаними у часі;

- дає змогу об'єктивно та достовірно оцінити рівень розвитку професійних і корпоративних компетенцій у працівника відповідно до вимог посади та специфіки корпоративної культури і цінностей підприємства;

- під час спільного виконання завдань учасники налагоджують контакти один з одним, що є важливим елементом командотворення.

Разом з тим Assessment Center не позбавлений і певних недоліків (обмежень), з-поміж яких:

- використання технології Assessment Center потребує значних фінансових витрат;
- організація, проведення та підготовка висновків і рекомендацій вимагають значних витрат часу;
- може спричинити стрес у працівників, яких оцінюють;
- спостерігачі та експерти мають бути висококваліфікованими та компетентними;
- результати оцінювання можуть не влаштовувати окремих, особливо амбітних працівників, що може спричинити конфліктні ситуації (напруження у відносинах) або навіть звільнення таких працівників з підприємства. [2, с. 152]

Оцінювання з використанням технології Assessment Center дає змогу працівникам:

- продемонструвати керівництву свій невикористаний потенціал (компетенції), що може бути цінним для підприємства;
- донести керівництву свої мотиви, інтереси, цілі та очікування від роботи на підприємстві;
- отримати цінну інформацію про власні сильні сторони і напрями розвитку;
- отримати підвищення у посаді чи бути зарахованим до резерву на заповнення вакантних посад керівників;
- краще зрозуміти вимоги та очікування підприємства. [2, с. 153]

Метод Assessment Center передбачає декілька оціночних процедур – тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Комплексне їх поєднання дозволяє отримати достовірну й прогностичну інформацію щодо особистісно-ділових якостей окремих співробітників, також на основі результатів оцінки можна розробити програму навчання персоналу.

За результатами оцінювання в Assessment Center експерти отримують велику кількість даних, які мають бути опрацьовані. Процедура обробки,

узагальнення та аналізу даних має сприяти досягненню цілей оцінювання, підготовці висновків щодо кожного учасника й рекомендацій для прийняття кадрових рішень. [2, с. 164]

Отже, технологія Assessment Centre є одним із найновіших і найякісніших методів оцінити персоналу. Завдяки застосуванню технології Assessment Centre організація спроможна по-новому збудувати ряд кадрових процесів, таких як оцінка професіоналізму співробітників, кар'єрний менеджмент, оцінка інноваційного та лідерського потенціалу, проведення масштабних змін. Assessment Centre дає керівникам змогу отримати найбільш повну і достовірну інформацію про професійно важливі та особистісні якості співробітників, оцінити відповідність цих якостей для того, щоб обійняти конкретну посаду в організації, мати повну інформацію про кадровий потенціал організації, приймати рішення з основних кадрових завдань. На сьогоднішній день, в Україні ця методика все активніше використовується і з'являється все більше центрів оцінювання персоналу.

Література

1. Дяків О. П. Пилипчук М. В. Оцінка персоналу методом Assessment Center. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. №14 (168). Ч. I. С. 100-104.
2. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

Науковий керівник: Василик А.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Місан В.С.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

Персонал виступає одним з найголовніших ресурсів організації, тому від рівня ефективності його управління залежить успіх підприємства на ринку. Важливою складовою в загальній системі функцій управління персоналом є питання, що стосуються руху кадрів.

Управління рухом кадрів на підприємстві розглядається як «цілеспрямований вплив на процес руху персоналу для того, щоб забезпечити стабільність колективу підприємства в цілому, і щоб максимально реалізувати трудовий потенціал працівників». Щоб оцінити процес внутрішньоорганізаційного руху, застосовують такі методи, серед як: структуроване інтерв'ю, спостереження за процесом професійної діяльності робітника, метод «360 градусів», метод РМ, атестація та інші .

Структуроване інтерв'ю з наставником, безпосереднім керівником переміщеного співробітника і самим новачком. Важливо враховувати, як змінюється робота підрозділу з якого був переведений співробітник, іноді якість роботи в минулому підрозділі знижується за відсутності переміщеного співробітника і необхідно вживати заходів по виправленню ситуації.

Спостереження в процесі професійної діяльності полягає у тому, що призначений наставник або співробітник з відділу кадрів спостерігають протягом деякого часу за переведеним співробітником. Успішність адаптації, швидкість засвоєння інформації, правильність виконання посадових обов'язків та інші показники можна оцінити при спостереженні за співробітником. Однак

даний метод є суб'єктивним і на результати можуть вплинути різні чинники: настрої спостерігача, ставлення спостерігача до спостережуваного тощо.

Метод «360 градусів» дозволяє оцінити компетенції співробітника (-ів) та його (їх) відповідність займаній посаді, через внутрішню рефлексію співробітника (-ів) та опитування робочого оточення співробітника. Застосування даного методу не дасть потрібних результатів, якщо в організації переважає авторитарний стиль управління, відсутність традицій групової роботи, низький рівень трудової культури і наявність дистанційних відносин співробітників один з одним [1].

У методі РМ (performance management) включені такі рішення як: перегляд мотивації і стимулювання персоналу, складання індивідуального плану розвитку співробітника, кар'єрного руху по горизонталі або вертикалі, включення до кадрового резерву. Метод РМ дає співробітникам чітке розуміння критеріїв оцінки їх трудової діяльності і місця в організації через встановлені показники оцінки [2].

Всі перераховані вище методи та інші відомі методи окремо один від одного не дадуть комплексної оцінки роботи співробітника і його професійних якостей. Для отримання повної оцінки необхідно використовувати кілька методів одночасно. Комплексну оцінку формують три інтегровані оцінки – результат праці, складність і якість праці співробітника.

За результатами оцінювання співробітників підприємства робляться відповідні висновки щодо причин та мотивів руху персоналу, а також його наслідків для стабільності господарської діяльності. Отримані результати впливають на використовувані методи управління процесами руху персоналу для зменшення негативного їх впливу.

Серед сучасних підходів до управління рухами персоналу, зменшення рівня плинності кадрів на підприємстві використовується цілий ряд покращення системи управління:

1) Зростання якості підбору персоналу. Причиною того, що співробітники ненадовго затримуються на підприємстві, погіршуючи тим самим стабільність

кадрів та колективу, може бути недостатньо ефективний процес відбору претендентів. Часто менеджери по персоналу зобов'язані закрити вакансію в короткий період часу, або недотримання термінів негативно позначиться на їх преміювання. Тому вони змушені лише побіжно проводити співбесіди і вибирати кращого претендента серед гірших. В такому випадку слід переглянути питання терміновості пошуку нових співробітників і надавати рекрутерам більше часу на пошук і відбір серед фахівців дійсно гідних кандидатів.

2) Розробка та застосування системи розвитку персоналу - це ефективний інструмент в управлінні та зниженні плинності кадрів в цілому по підприємству, і особливо серед молодих фахівців. Молоді співробітники, як правило, високо цінують, коли роботодавець постійно підтримує їх прагнення до підвищення кваліфікації, фінансує навчання, дає реальну перспективу кар'єрного росту.

3) Розробка і застосування програми підвищення лояльності співробітників. Роботодавцю слід цікавитися думкою фахівців з важливих для підприємства питань. Необхідно давати їм відчувати власну значимість, цінність для підприємства. Для цього необхідно проводити навчання і тимбілдинги, вивчати позитивну і негативну реакцію фахівців, працювати з їх зауваженнями і запереченнями. Якщо колектив в цілому, і, тим більше, молоді співробітники пишаються тим, що працюють на даному підприємстві, вони лояльні і рідше приймають рішення про звільнення.

4) Матеріальна та нематеріальна мотивація. Це складові соціального пакета (поліс добровільного медичного страхування, компенсація витрат на спорт, фітнес, іноземна мова та ін.), а також різні премії, бонуси, разові виплати (на весілля, народження дитини). Всі співробітники, і молоді фахівці в тому числі цінують, коли роботодавець робить більше, ніж передбачено Трудовим кодексом України.

5) Усунення конфліктів. Керівництву підприємства не можна сподіватися, що конфлікти в колективі вирішуватимуться самі собою. Краще перевести двох

конфліктуючих співробітників в різні відділи, ніж ламати голову, як заповнити дві вакансії, коли вони напишуть заяву на звільнення. А в разі якщо виникла напруженість між начальником і підлеглим йому фахівцем (особливо групою фахівців, що працюють в даному відділі), є велика ймовірність, що роботодавець може втратити весь відділ.

7) Гідні умови праці. Оскільки співробітники, в тому числі молоді фахівці, знаходяться на робочому місці мінімум 8 годин на день, необхідно створити комфортні для роботи умови праці. Не повинно бути холодно, душно, похмуро, мало місця, дуже шумно, тощо В іншому випадку нові фахівці будуть першими, хто буде шукати собі більш зручне місце роботи в іншій компанії.

Таким чином, управління рухом персоналу відіграє важливу роль в загальній системі функцій менеджменту персоналу та має важливе значення для підприємства. Впливаючи на співробітників через управління чисельністю і складом персоналу, регулювання та управління руху кадрів можна уникнути негативних ефектів і сформувати стабільний трудовий колектив для підвищення конкурентоспроможності організації.

Відзначено, що в даний час не існує єдиних, що підходять для всіх організацій методів управління рухом персоналу та плінністю кадрів. Кожна організація повинна, з огляду на безліч індивідуальних для неї чинників, формує власну, найбільш ефективну для неї систему управління рухом персоналу та плінністю кадрів.

Література

1. Зленко А.М. Оцінка працівників методом «360 градусів» URL: <http://masters.donntu.org/2013/iem/potapova/library/zlenko.pdf> (дата звернення: 01.02.2021).

2. Хомутник Н.В., Бала Р.Д. Методи оцінювання персоналу підприємства. *Інституційний депозитарій Львівського національного політехнічного університету.* 2012. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/17091/1/263-Khomutnyk-428-430.pdf> (дата звернення: 01.02.2021).

Науковий керівник: Рудакова С.Г., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 005.32

Момот Віра,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В КОМПАНІЇ: КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ

Інтерес до управління талантами зріс у 1990-х роках, коли група консультантів з управління персоналом McKinsey сформулювала фразу "війна за таланти", щоб підкреслити критичну важливість співробітників для успіху компаній. Група визначила, що талант-менеджмент або «управління талантами» – це діяльність компанії, що дає змогу використовувати вкладення в талановитий персонал. Наразі наявність талантів і раціональне їх використання розглядається як конкурентна перевага [1, с. 280].

Вивченням питання талантів займалися такі провідні вчені: І. Драйз, Дж. Келлер, Е. Майклз, А. Робертсон, А.В. Василик, О. І. Кравчук, Т.О. Ковальова, Н.Б. Кузнецова, Ю.В. Родіна і багато інших.

Розглянемо основні етапи талант-менеджменту, які визначив Майк Притула [2]:

1. Створення системи талантів. Залучення талантів.
2. Підбір талантів;
3. Розвиток талантів;
4. Винагорода талантів;

5. Управління ефективністю та оцінка;
6. Управління кар'єрою та планування наступності;
7. Управління залученістю та утримання талантів;
8. Культура та системи автоматизації для талантів.

Отже, на кожному етапі управління талантами є можливості вибору інструментарію його реалізації. Результати цього вибору є передумовою формування особливої системи управління талантами в компанії. Водночас, формуючи систему управління талантами слід визначитися із концептуальними засадами.

Я пропоную розглянути дві концепції управління талантами, які мають принципові відмінності. Перша - розділяє персонал, підкреслюючи високоефективних працівників, а друга - описує всі можливі інструменти для залучення, стимулювання, розвитку та утримання співробітників, з урахуванням їх індивідуальних відмінностей та потреб.

Першою розглянемо **концепцію ABC-players**, яка визначає типи співробітників.

Є багато теорій визначення типів співробітників. Сьогодні Work.ua розповідає про систему ABC-players. Ще в далеких 80-х Джек Уелч, генеральний директор General Electric, описав систему розподілу співробітників за категоріями 20—70—10. 20 % — найпродуктивніші, 70 % були середнячками й 10 % — такі собі працівники, яких треба звільнити. Використовуючи цю систему, Уелч зміг збільшити прибуток General Electric у 28 разів.

Таблиця 1

Трактування системи ABC- player's

C-players - не показують результатів	B-players - стабільні середнячки	B+ Players - амбіційні новачки	A-players - живуть компанією
Виконавці, які не виконують свої робочі обов'язки. Найчастіше їм потрібно	Грамотні, стійкі виконавці. Вони врівноважують свою роботу й особисте життя,	Їх ще називають High Potential Employee. На перших порах вони можуть не	Ці люди постійно розвиваються, дуже люблять те, що роблять, внутрішньо

нагадувати про поточні завдання й постійно контролювати. Це токсичні співробітники, які не показують результатів і не відповідають вашим цінностям.	водночас роблячи основну частину роботи компанії. B-players, як правило, довго працюють на одному місці, не вимагають багато уваги й завжди виконують свою роботу. Наче все добре.	показувати видатних результатів через нестачу досвіду, але вони ідеально вписуються у вашу корпоративну культуру, вони допитливі, ініціативні й хочуть підвищити свою кваліфікацію.	мотивовані. Водночас вони не терплять посереднього виконання роботи, переживають за вашу компанію і фінальний результат, вимогливі до колег у професійному плані й оточують себе такими ж людьми.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Гравці А та В+ — відмінна команда. Перший стане ідеальним вчителем для новачка і, у підсумку, перетягне його у свою категорію. Але ось С-player — їхня повна протилежність, з якою вони зовсім не ладнають.

Другою розглянемо **концепцію Total Rewards** - це концепція залучення, утримання і мотивації співробітників, заснована на їх потребах і виражена в їх винагороді. Це набагато ширше ніж просто **Compensation & Benefits** і є відповіддю на очікування поколінь Y і Z.

Майк Притула вивів такі ключові елементи Total Rewards [2]:

1. Компенсації - сукупність грошових виплат, які формують дохід співробітника.
2. Пільги - грошові винагороди або послуги, що надаються додатково до компенсацій.
3. Система управління ефективністю - управління організаційними, командними, індивідуальними зусиллями для реалізації стратегії і досягнення бізнес-цілей компанії.
4. Система навчання і розвитку - розвиток навичок і компетенцій співробітників, створення кар'єрних і професійних можливостей, а також регулярне визнання досягнень кращих.

5. Work-life balance (WLB) - концепція розподілу часу і енергії між роботою та іншими аспектами життя співробітника.

Якісна система сукупної винагороди допомагає підтримувати HR стратегію компанії, а ключові елементи і інструменти - відображати і задовольняти реальні потреби діючих і потенційних співробітників.

Для побудови системи управління талантами в компанії корисним є аналіз існуючого досвіду в цій сфері. Перейдемо до моделей управління талантами в компанії.

Першою моделлю управління талантами, яка буде розглядатися в даній роботі є модель співучасті співробітників в управлінні організацією, яку визначила О. Харламова (рис. 1). Вона зображує п'ять форм, перша та остання з яких є повними протилежностями, середня – оптимальна для ефективного управління ключовими працівниками на підприємстві.



Рисунок 1 - Модель співучасті співробітників в управлінні організацією
Джерело: [4, с.7].

Задля розуміння моделі співучасті співробітників в компанії визначимо як саме форми впливають на управління талантами на підприємстві.

Першою формою є автократія. Я переконана, що такий спосіб управління не дає шансу проявитися талантам, адже керівник буде або їх придушувати аби не втратити власний авторитет та, скоріше всього, цей талант перейде до іншої компанії, або тримати в суворих умовах не даючи йому розвиватися.

Друга форма – інформаційне донорство. Талантам легше в даній формі, але, я вивела, що керівництво лише ділиться інформацією, але не дає талантам

власноруч реалізовувати ідеї, так як вся влада знаходиться у вищих посад і одне «ні» може перекреслити думку на мільйон.

П'ятою формою є відсутність керівництва. Без правильного управління в компанії відбувається хаос. Звісно, в такій формі талантів перевантажують роботою без пояснень, не хвалять та не вказують на можливості росту.

Четверта форма - делегування прийняття рішень. Часто на підприємствах все ж дають можливість приймати важливі рішення самостійно та виконувати завдання, але конкретно не пояснюючи що потрібно виконати.

Третя форма - досягнення консенсусу. Як можна спостерігати з моделі, дана форма є ідеалом серед попередніх, адже поєднує у собі інформаційне донорство і делегування прийняття рішень. Тобто ця форма дає базу для формування пулу талантів, середовище для їх розвитку, продуктивної праці та визначення заходів утримання.

Дана модель може успішно застосовуватися на будь-якому підприємстві, адже не відрізняється складністю. Кожен менеджер персоналу може використовувати ту чи іншу форму та працювати з нею задля покращення управління талантами в компанії.

Наступною моделлю управління талантами розглянемо «матрицю потенціалу» - відомий інструмент управління талантами і планування наступності.

В основі інструменту лежить розподіл співробітників на дев'ять груп в залежності від їх продуктивності і потенціалу. Матриця формується за три кроки - оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та результатів талантів.

Після проведення оцінки працівників компанії фахівці відділу управління талантами будують матрицю талантів, що складається з 9 блоків, які визначають кореляцію між потенціалом і результативністю співробітника (рис. 2).

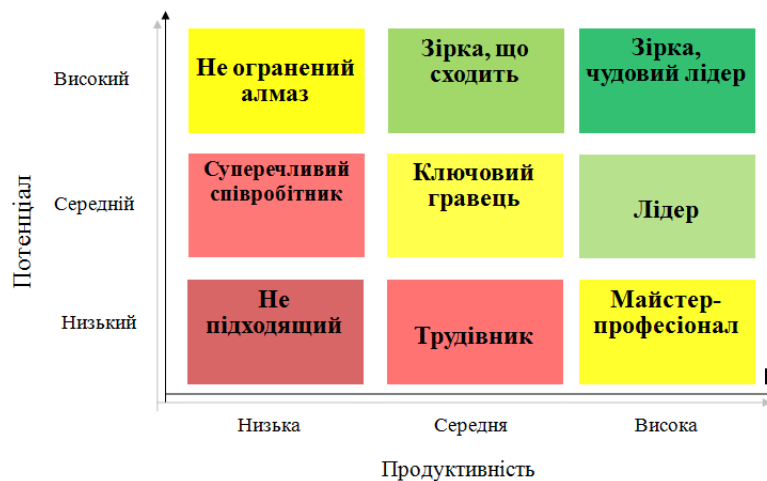


Рисунок 2 - Матриця управління талантами

Джерело: розроблено автором на основі [5].

На мій погляд, матриця допоможе вибудувати і підтримати роботу з талановитими співробітниками з моменту їх виявлення (відбору) до оцінки і повного циклу планування заходів з розвитку талантів.

Дана модель поширена у всьому світі та активно використовується в Україні. Створювати її неважко, тому, я впевнена, вона цілком доступна кожному підприємству.

Література

1. Майклз Е., Хэндфілд-Джонс Х., Екслерод Е. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
2. Майк Притула. Онлайн-курс «Total Rewards 2.0», урок 1: вступна частина. (Дата звернення 04.05.2021). URL: <https://pritula.academy/ukr-total>
3. Онлайн-журнал сайту work.ua. 4 типи співробітників: з ким працювати, а кого звільнити. (Дата звернення 06.08.2020). URL: <https://www.work.ua/articles/work-in-team/2413/>
4. Харламова О. Вебінар з управління талантами HRM. (Дата звернення 6.08.2010). URL: <https://www.slideshare.net/Elenak2/hrm-talent-management-webinar>
5. Gregory J. Lee. Talent measurement: A holistic model and routes forward. SA Journal of Human Resource Management 16(2). 2018. pp. 9. URL:

Науковий керівник: Щетініна Людмила, к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Рудакова Світлана, к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 378.091.2:004] :[616.98-036.21:578.834

Монастирська Х.Р.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Всі зміни, які відбуваються в суспільстві, відображаються на освітньому процесі. Використання цифрових технологій у навчанні це не тренд, а вимога часу. Пандемія коронавірусу прискорила процеси цифровізації навчання, сприяла віртуальній мобільності студентів. Сучасні технології в освіті мають створити необхідні умови для саморозвитку студентів, активізації творчих здібностей, формування необхідних компетентностей.

Для багатьох студентів і викладачів повна цифровізація навчального процесу зумовила як деструктивні, так і конструктивні наслідки для освітньої діяльності учасників. Ці наслідки можна умовно поділити два напрямки: прокрастинативний (навчальний та особистий режими зміщені, продуктивність пропорційно зменшується, а депресивний рівень, відповідно,

підвищується); активний (дані умови підштовхнули до тенденційного розвитку, підвищення якості праці та вмотивованості навчання).

Сучасне онлайн-навчання вимагає від викладача розуміння цифрового освітнього середовища. Тому перспективним завданням усіх закладів вищої освіти є підвищення цифрової грамотності викладачів, орієнтованої не лише на розробку курсів, а на успішне застосування цифрових технологій в освітньому процесі. Цифрове середовище вимагає від викладачів інших ментальності, світогляду, більш досконалих способів і форм роботи зі студентами [1].

За результатами проведеного автором опитування 60% респондентів обрали б онлайн-навчання в безпандемійних умовах. На нашу думку, це може свідчити про бажання поєднувати декілька види діяльності, наприклад навчання та роботу. Водночас значним є відсоток респондентів, які обрали традиційне навчання. Традиційний формат навчання дає можливість відкритого діалогу, простіше почути один одного та висловити власну думку (що не завжди можливо в онлайн-форматі), адже відбувається накладання одного голосу на інший, що ускладнює визначення об'єкта мовлення. Як результат, - неможливість досягти консенсусу та попрацювати в команді (отримати безпосереднє «живе» спілкування, удосконалити навички соціальної поведінки та взаємодії).

Уникнути негативного впливу цифровізації навчального процесу на психофізіологічний стан студентів можна завдяки самосвідомості студентів. Студенти повинні розуміти важливість зміни видів діяльності протягом доби, встановлення постійного часу для сну, фізичної активності, прогулянок на свіжому повітрі тощо. Роль навчального закладу в забезпеченні психофізіологічного здоров'я студентів та викладачів може проявлятися в інформуванні або наданні рекомендацій щодо його збереження.

Водночас, онлайн-навчання генерує розвиток самодисципліни, що проявляється у: раціональному розподілі навчального часу; самоконтролі за своєчасним виконанням базових гімнастичних вправ у міжпарних періодах; саморозвитку та самоосвіті, наприклад онлайн-відвідування додаткових

вебінарів/тренінгів/лекцій тощо. Тобто на другому етапі цифровізації навчального процесу, після адаптації до його особливостей, легше відчутися появу додаткових можливостей для учасників навчального процесу. Втім, не можна завершувати пошук напрямів оптимізації онлайн-навчання, які, наприклад, пов'язані з негативними психоемоційними, фізіологічними змінами у здоров'ї, а також із організаційними недоліками онлайн-навчання.

Література

1. Соломаха А.В. Цифрова компетенція педагога нової школи Австрії. Освітологічний дискурс. №2. 2018. С. 299-308.

Наукові керівники: Щетініна Л.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Рудакова С.Г., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана», Данилевич Н.С., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»

УДК 378.09

Перкова М. В.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТЕЙ АКАДЕМІЧНОЇ ГРУПИ ПЕРШОГО КУРСУ

Академічна група студентів – це офіційно створена, відносно постійна в межах навчального року, первинна реальна група студентів у структурі курсу,

факультету або закладу вищої освіти в цілому, члени якої об'єднані спільними навчально-професійними завданнями, взаємодіють із викладачами, кураторами та між собою. Основною метою формування академічної студентської групи є становлення особистості майбутнього фахівця, адже саме академічна студентська група - це один з основних елементів освітньо-виховної системи вищої школи.

Студентів у групі поєднує: спільна мета і навчально-професійна діяльність, ділові та особисті зв'язки, однорідність складу групи за віком, висока поінформованість одне про одного, самоврядування та ін. Активна участь кожного студента в житті групи — досвід, необхідний для того, щоб жити й працювати в будь-якому виробничому колективі.

Аналіз сучасної наукової літератури свідчить про наявність різноманітних підходів до визначення пріоритетних напрямків та методів формування ефективної роботи групи [2]. Особистість студента та колектив постійно розвиваються. Дослідження змін має практичне значення для правильного прогнозування її змісту і добору методів і форм навчального впливу. Однак у сучасних умовах у розв'язанні складних завдань, що стоять перед майбутніми фахівцями та рівнем їх підготовки дедалі частіше наявні відносини, що припускають взаємодію всіх студентів як повноправних учасників освітнього процесу. Це зумовлено тим, що будь-який студент ефективно розвивається й формується тоді, коли йому надають можливість розкритися, виявити свій творчий потенціал та активність.

Перебудова нашого суспільства має вплив і на життя студентства, зокрема студентських груп. Зараз життя та діяльність групи дещо обмежена навчальною роботою. Лише 45% студентів наприкінці першого курсу вважають, що група стала командою [3].

Дане дослідження було проведено в рамках тренінг-курсу «Управління командами» та мало на меті вивчення та аналіз показників якостей студентської групи першого курсу задля виявлення найнижчих із них та надання пропозицій щодо методів покращення загальної продуктивності

навчання. Якості групи – це сукупність характеристик, що дають змогу оцінити ефективність роботи групи, зробити висновки щодо узгодженості співпраці її членів та проаналізувати їхні взаємовідносини.

Щоб зібрати дані для проведення відповідного аналізу було використано тест «Пульсар», який був нами адаптований під академічну групу. Тест «Пульсар» – методика, призначена для оцінки рівня розвитку групи на основі аналізу її соціально-психологічних станів і для прогнозування успішності її діяльності [1]. Серед методів даного дослідження також використано метод аналізу і синтезу фахової інформації, анкетного опитування, логічного узагальнення, графічного та наочного представлення результатів дослідження.

Для виявлення ключових характеристик формування ефективної роботи академічної студентської групи найбільш поширеним є використання саме тесту «Пульсар». За допомогою тесту «Пульсар» можна визначити рівні таких ознак групи: підготовленість до діяльності – ступінь готовності членів групи до вирішення поставленого завдання; спрямованість – чітке, узгоджене усвідомлення членами групи її цілей, наявність взаємоввічливих норм поведінки та спільних цінностей; організованість – розподіл ролей і статусів в групі, наявність формальної і неформальної структури, здатність членів групи ефективно співпрацювати і планувати спільну діяльність; активність – зацікавленість членів групи у роботі, здатність швидко генерувати нові ідеї, прагнення досягати найвищих результатів; згуртованість – стійкість і єдність міжособистісних взаємовідносин членів групи, що забезпечує стабільність її діяльності; інтегративність – розгляд групи як сукупності її учасників, що передбачає повагу до особистої думки кожного і прийняття узгоджених рішень; референтність – ознака, яка характеризується наявністю у членів групи гордості через приналежність до неї.

Результати дослідження. В рамках тестування респондентам потрібно було оцінити кожен якість групи за 12-бальною шкалою. Задля проведення дослідження і визначення рівня кожної з ознак було проаналізовано академічну групу першого курсу, що складалася з 20 студентів. На рисунку зображено

графічну інтерпретацію результатів опитування та наведено середні показники кожної з якостей відповідно до пройденого студентами тесту. Як бачимо, найвищі оцінку отримали ознаки організованість, референтність, згуртованість та інтегративність.



Рисунок – Графічна інтерпретація результатів опитування

З рисунку видно, що найслабшими якостями академічної групи студентів першого курсу виявились активність (з показником 7.7), підготовленість до діяльності (з показником 7.5) та спрямованість (з показником 7.9). Це означає, що студенти є недостатньо енергійними під час занять, не беруть активну участь у дискусіях і обговореннях на семінарах, а також володіють не глибокими професійними знаннями.

Висновки і пропозиції. Отримані дані свідчать про те, що члени студентської групи більшою мірою надають перевагу індивідуальним цілям, нехтуючи цілісністю колективу та його загальними принципами. Для покращення зазначених якостей нами було виокремлено певні рекомендації. Так, викладачам рекомендовано належним чином мотивувати студентів до роботи, більш чітко формулювати мету і практичну користь вивчення певної дисципліни, зацікавлювати студентів у підвищенні своїх професійних навичок і компетенцій. Для цього, зокрема викладачам навчальної дисципліни «Психологія та педагогіка» рекомендується в рамках вивчення курсу приділити

більше уваги розділу «Тайм-менеджмент і ефективна організація власної діяльності» задля підвищення продуктивності навчального процесу, кураторам академічних груп та викладачам тренінг-курсу «Управління командами» - проводити опитування серед студентів групи, використовуючи методику тесту «Пульсар» для виявлення недоліків внутрішньо групової динаміки та їх подальшого усунення. Серед рекомендацій студентам нами було виокремлено такі: не соромитись виступати на семінарах, проявляти зацікавленість та ініціативність під час навчального процесу, приділяти більше уваги виконанню завдань.

Підводячи підсумок, можна сказати, що для злагодженої командної роботи студентських академічних груп першого курсу слід проводити опитування кожної окремої групи на основі методики тесту «Пульсар» та формувати відповідні до результатів рекомендації щодо покращення якостей групи, які отримали найнижчі показники.

Література

1. Почебут, Л.Г. Тест Пульсар (Оценка социально-психологического уровня развития группы) / Л. Г. Почебут. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://www.twirpx.com/file/525937/>

2. Петюх, В.М. Управління командами : навч.посіб. / В. М. Петюх, О.І.Пльницька. – Київ: КНЕУ, 2012. – 512 с.

3. Подоляк, Л.Г. Психологія студентської групи / Л.Г.Подоляк, В.І.Юрченко [Електронний ресурс] – Режим доступу https://www.psych.kiev.ua/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D0%BA_%D0%9B.%D0%93.,_%D0%AE%D1%80%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%92.%D0%86.%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97_%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%B8

Науковий керівник: Петюх В.М., к.е.н., професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.107

Полиця З.А.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ ЗАЛУЧЕНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

На сучасному етапі розвитку суспільства, спостерігається зміна цінностей та переосмислення пріоритетів у сфері управління. Основним ресурсом розвитку компанії виступають люди, персонал компанії, які розглядаються як найбільше багатство та найголовніший капітал. Задоволеність працівників сприяє вдосконаленню виробничих та сервісних процесів, підвищенню якості товарів і послуг та сприяє залученості в спільний трудовий процес.

Наразі немає однозначної думки науковців щодо визначення терміну «залученість», проте усі дослідники підкреслюють його важливість. Такими дослідниками є: У. Кан та Ф. Френк, Д. Петраченко, В. Коновалова, Г. Бей, Н. Лисиця та Н. Войтович, К. Коулсон Томас, М. Ватсон, М. Куофі та Р. Дул, Т.М. Ніколіч, Н. Періч та М. Нечак, С. Ніранжан та М. Томас та інші [1].

Метою дослідження є аналіз процесу управління залученістю персоналу, його імплементація у практику діяльності організації, а також формулювання рекомендацій щодо оцінювання залученості персоналу.

Проаналізувавши визначення вітчизняних науковців на тему залученості, можна зробити висновок, що залученість – це емоційний та інтелектуальний

стан, що мотивує, стимулює і надихає працівників виконувати свою роботу якнайкраще. Такий стан супроводжується тривалою концентрацією на вирішенні робочих завдань, незалежно від віку працівників, їх статі та умов роботи в компанії. Залученість, можна назвати найважливішим критерієм успішності сучасних підприємств та найкращим методом управління персоналом. Залучений працівник відчуває власний внесок у розвиток та досягнення цілей компанії, усвідомлює, що є частиною єдиної системи. Саме це спонукає працівника продуктивно працювати, докладати все більше і більше зусиль до виконання своїх обов'язків, постійно розвиватися, професійно зростати та спільно з керівництвом досягати стратегічних цілей компанії.

Залучення персоналу відбувається через реалізацію внутрішніх стимулів працівників, найголовнішим серед яких вважається розширення прав та обов'язків. Персонал отримує можливість приймати участь у прийнятті управлінських рішень на підприємстві, тим самим впливати на діяльність компанії. Саме така участь співробітників у житті компанії підвищує продуктивність, прихильність та зацікавленість працюючих. Адже працівники починають відчувати відповідальність за результати власної праці, через відчуття безмежної довіри з боку керівництва.

Необхідність управління залученістю персоналу підтверджують й численні дослідження у цій сфері. Так, згідно останнього дослідження компанії «Gallup» «State of the Global Workplace», майже 85% співробітників демонструють дуже низьку залученість (67%) або взагалі активно виявляють її відсутність (18%). Наслідками таких показників є величезні втрати продуктивності, що обходяться бізнесу приблизно в \$7 трлн. Згадані вище 67% становлять більшу частину персоналу різних компаній по всьому світу [3,4]. Як правило, співробітники які демонструють дуже низьку залученість або навіть її відсутність не є поганими працівниками, проте їм байдуже за долю організації, її мету та цілі. Такі працівники працюють лише для отримання власних благ, таких як заробітна плата, бонуси та інше., вони не докладають особливих зусиль до роботи. З цього можна зробити висновок, що більшість керівників

компаній не звернають увагу на залученість своїх співробітників, що тягне за собою такі невтішні наслідки. За даними «Gallup», залученість співробітників на 70% залежить від керівництва компанії [4]. Оскільки навіть якщо в організації найкращі умови праці, сучасний офіс, нові програми розвитку, але відсутня віра керівника в конкретного працівника, то сподіватися на його професійний розвиток не варто. Тому головний акцент у покращенні стану залученості персоналу треба ставити саме на розвиток керівника та його взаємодію з підлеглими.

Згідно з «Оглядом кадрових політик і практик ЕУ – 2017» 86% компаній в Україні проводять оцінку ефективності роботи співробітників, з них 61% роблять це раз на рік. Високий рівень залученості є результатом вірно впорядкованої системи управління результативністю, задоволеністю та мотивацією персоналу [2].

Дослідження аудиторської компанії «Ernst & Young» трендів в управлінні персоналом на 2018 рік також виділяють саме розвиток залученості персоналу, як головну необхідність для побудови успішної організації. Компанія «Ernst & Young» рекомендує компаніям, які прагнуть швидко реагувати на зміни середовища та завжди залишатися на висоті впроваджувати людиноорієнтований підхід до управління персоналом [2]. Це означає, що компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати та розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу. Водночас, однією із конкурентних переваг залишається корпоративна культура компанії, адже це єдиний чинник, який можна контролювати в умовах мінливого середовища та неможливо скопіювати.

Згідно з результатами огляду для перших осіб компанії (CEO Survey), проведеного «Ernst & Young», управління персоналом та залученістю (people issues) є одним із пріоритетних бізнес-викликів для CEO [2]. Адже бізнес – це персонал, а залучений персонал – запорука успішного бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що все починається з людей, яких об'єднують спільні

інтереси, цінності та висока спільна мета, люди які готові докладати зусиль задля її досягнення. Відповідно до результатів «Загальногалузевого огляду заробітних плат та компенсацій», кадрової політики і практики, «Ernst & Young» – управління залученістю є пріоритетом кадрової політики №1 [2]. Даний аспект зазначили як найважливіший понад 60% компаній-учасниць дослідження.

Також слід виділити і компанію «Deloitte» з роботою на тему «Залученість персоналу та соціальний вплив: відображення бізнесу в суспільстві», у якій компанія досліджувала тему залученості персоналу та проводила опитування. Під час опитування, вони визначили, що 76% респондентів вважають залученість важливим фактором для розвитку кадрової політики України [5]. За допомогою оцінювання залученості можна спрогнозувати плинність кадрів, ставлення працівників до організації, стабільність персоналу, виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики та культури. Це дає можливість коригувати стратегічні завдання, адже ефективне управління персоналом впливає на управління організацією в цілому.

Визначено підходи до трактування поняття «залученість» та обґрунтовано її роль у роботі персоналу як найвищого рівня мотивації праці, також розглянуто чинники, що впливають на рівень залученості персоналу. Компанії з високим рівнем залученості співробітників мають кращі результати, а саме – нижчий рівень плинності кадрів, високі ефективність співробітників і частка лояльних та задоволених клієнтів.

Таким чином, залученість персоналу відіграє сьогодні важливу роль у роботі будь-якої компанії та напряду впливає на кінцеві результати її діяльності. Також розвиток рівня залученості персоналу позитивно відображається на рівні його конкурентоспроможності, оскільки проявляється у наявності бажання і можливостей професійно розвиватись і зростати разом із компанією в атмосфері творчої взаємодії та поваги. Однак імплементація різних методів і підходів в оцінюванні залученості та їх ефективність потребує подальшого дослідження.

Література

1. Бей А. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>.
2. Нові тренди у сфері управління персоналом: огляд ЕУ. ЕВА. 2018. URL: <https://eba.com.ua/novitrendy-u-sferi-upravlinnya-personalom-oglyad-ey/>.
3. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. 2004. Vol. 27. No. 3. pp. 12-25.
4. Jim Harter, Ph.D., Chief Scientist, Workplace Management and Wellbeing, at Gallup. URL: [http://Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement \(gallup.com\)](http://Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement (gallup.com)).
5. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-6.pdf>.

Наукові керівники: Щетініна Л.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана»; Рудакова С.Г., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Полиця З.А.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Вступ. Очевидно, в сучасних умовах зростає важливість комплексного підходу до оцінювання ефективності добору персоналу як системи, яка враховує всі можливі показники роботи HR відділу компанії. Звісно, від якості найнятого персоналу залежить ефективність роботи організації та використання всіх її інших ресурсів, тому помилки в підборі потенційних працівників можуть дорого обійтися організації. Дуже важливо ретельно підібрати показники за якими варто оцінювати ефективність добору персоналу з урахуванням особливостей певного підприємства.

Разом із цим залучення в організацію талантів із необхідними ключовими професійними та особистісними компетенціями є важливим завданням, адже ефективний процес добору персоналу має вирішальне значення для пошуку та найму потрібних людей, які забезпечуватимуть успіх бізнесу підприємства у майбутньому. Проте, все ж таки існують компанії, які не розробляють і не впроваджують якісну систему оцінки ефективності персоналу та не розраховують відповідні показники ефективності. Саме тому, тема оцінювання ефективності добору персоналу є дуже актуальною для дослідження.

Метою дослідження є критичний аналіз показників та висвітлення методів оцінки ефективності добору персоналу на підприємстві.

Проблемою оцінки ефективності професійного добору персоналу займалися багато вітчизняних й зарубіжних вчених. Серед вітчизняних,

найвідомішими є: Данюк В.М., Колот А.М, Магура М.І., Амеліна І.В., Жовнер Ю.С., Даниленко О.А., Омельченко Ю.Ю., Жилиєва І.Ю., Вісіцька Д.О., Кримова М.О. та ін.

У роботі було проаналізовано та доведено необхідність оцінки ефективності добору персоналу на підприємстві, а також розглянуто основні її показники, інструменти та методи. Разом із цим було наведено їх класифікацію та сучасні підходи за допомогою здійснення критичного огляду наукових статей вітчизняних авторів та формулювання власної думки.

Огляд літератури. Так, наприклад, І. Ю. Жилиєва у своїй роботі пропонує розглядати оцінювання ефективності процесу добору персоналу за системою КРІ та зазначає, що система КРІ в процесі добору персоналу необхідна для того, щоб мати можливість управляти даним процесом і вносити необхідні зміни саме на початку формування трудового колективу. Оскільки, саме від того, хто працює на підприємстві дійсно залежить якість виробництва продуктів чи надання послуг, а також від правильного та якісного добору співробітників головним чинником залежить успішне формування колективу та його продуктивна подальша робота [1, с. 33].

І.Ю. Жилиєва, дуже вдало розподілила процес розробки КРІ на чотири етапи, адже слідуючи їм можна справді розробити всі необхідні показники для ефективної оцінки добору персоналу на підприємстві [1, с. 34].

Варто також згадати й класифікацію показників ефективності процесу добору персоналу, яку вона наводить. Запропонована класифікація, на нашу думку, є вичерпною, дуже ґрунтовною та доречно розподіленою на чотири категорії, що розкривають різні групи показників, серед них:

1. Фінансові показники (витрати на підбір як відсоток від витрат на персонал та як відсоток від ФОП; витрати на підбір одного співробітника; середні витрати на заповнення однієї вакансії та вартість вакансії);

2. Кількісні показники (кількість відкритих вакансій на 1-го спеціаліста з підбору кадрів; кількість закритих вакансій 1-ним спеціалістом з підбору кадрів; відсоток вакансій, які закриті окремо внутрішніми та

зовнішніми кандидатами; відсоток вакансій, закритих внутрішніми (зовнішніми) спеціалістами з підбору кадрів; індекс залучення; індекс додаткового залучення та індекс замін).

3. Часові показники (середній час заповнення 1-єї вакансії внутрішніми спеціалістами; середній час на заповнення вакансій (внутрішніми спеціалістами та кадровими агентствами); час роботи над вакансією);

4. Показники якості (плинність кадрів; якість закриття вакансій; укомплектованість кадрами; якість підбору на етапі навчання; ефективність джерел залучення кандидатів; якість комунікативних навичок та підготовки рекрутера; відповідність профілю; відсоток співробітників, які отримали підвищення; та які витримали випробуваний термін; індекс прийнятих кандидатами пропозицій від підприємства; коефіцієнт самостійного рекрутингу та якості організації процесу підбору) [1, с. 34-35].

Разом із цим Д.О. Вісіцька, М.О. Кримова. у своїй роботі зазначають, що найпоширенішою практикою оцінювання ефективності добору персоналу є оцінювання показників за допомогою системи КРІ. Серед основних КРІ для оцінки ефективності процесу рекрутингу, можна виокремити такі, як: якість підбору персоналу; продуктивність нових співробітників; рівень задоволеності нових співробітників; плинність кадрів; вартість підбору співробітників; дотримання термінів підбору необхідного персоналу [3, с. 292].

Також автори зазначають, що якість добору персоналу – один із найважливіших показників КРІ для більшості компаній, з чим ми цілком погоджуємося, оскільки він дозволяє виміряти цінність, яку нові співробітники приносять компанії. Варто також звернути увагу і на такий показник, як дотримання термінів закриття вакансії, адже його значущість не викликає сумнівів. Зокрема, він відображає наскільки оперативно рекрутер задовольняє потребу компанії в кадрах [3, с. 293].

Запропоновані методи оцінки ефективності, справді можна вважати дієвими, адже за допомогою персональних зустрічей, професійних опитувань та навіть за допомогою моніторингу настрою, можна покращити комунікаційні

зв'язки з працівниками за рахунок реалізації можливості візуалізації інформації [3, с. 296].

На думку Ю.Ю. Омельченко, для оцінки ефективності наймання персоналу може використовуватись ще один ряд кількісних показників, таких як: [2, с. 225-226]

- кількість вакансій в організації на перше число кожного місяця (кварталу);
- відношення числа тих, що відгукнулися на оголошення про вакансію, до тих, що отримали запрошення на участь у конкурсі на неї;
- відношення кількості тих, що отримали запрошення на роботу, до кількості прийнятих на роботу;
- відношення числа прийнятих працівників до числа тих, що задовольняють керівництво із загального числа прийнятих на роботу;
- відсоток внутрішнього заповнення вакансій, у тому числі керівних посад.

Варто відмітити, що всі запропоновані авторами методи оцінки ефективності добору персоналу справді дозволяють спростити процес добору у бік збільшення його ефективності, адже розширюють можливість володіння рекрутером більш об'єктивною інформацією для їх оцінки.

Висновки. Отже, проаналізувавши різноманітні погляди науковців із зазначеного питання, можна зрозуміти, що ефективність добору персоналу можна оцінювати по-різному. Деякі організації розробляють власну систему показників ефективності наймання персоналу.

На нашу думку, ефективність наймання персоналу в компанії повинна здійснюватися за такими основними напрямками, як: швидкість наймання; вартість наймання та якість наймання.

Разом із цим окремо виділяємо як вдалу класифікацію показників ефективності процесу добору персоналу, яку наводить І.Ю Жилиєва, та те, як вона повно та ґрунтовно розподіляє показники на чотири групи, що складають:

фінансові показники, кількісні показники, часові показники та показники якості.

Загалом, на наш погляд, запропоновані метрики оцінювання ефективності професійного добору вдало висвітлюють тему оцінки ефективності добору персоналу з різних сторін. Адже, кожен автор підійшов індивідуально до проблеми та висвітлив різні аспекти оцінки персоналу за допомогою найрізноманітніших методів та показників. Також, кожен автор зазначив, що показників існує безліч та ефективність їх застосування залежить від особливостей компанії, в якій їх прагнуть застосувати, з чим не можливо не погодитися.

Отже, підсумовуємо, що одні методи оцінки ефективності можуть доповнювати інші за для об'єктивного та повноцінного аналізу оцінки ефективності показників добору персоналу.

Література

1. Жилияєва І.Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. – Економічні науки. – 2012. - с. 33-38. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46521/10-Zhilyaeva.pdf?sequence=1>
2. Омельченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. – Соціально-трудова відносина: теорія та практика. Київ: КНЕУ.- 2014. - № 2. - с. 418-424. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_63
3. Вісіцька Д.О., Кримова М.О. Сучасні підходи оцінки ефективності процесу рекрутингу в організації. Економічні науки. - 2020. - с. 291-295.

Науковий керівник: Вонберг Т.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Рибальченко В.Є.,

здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Беззаперечним є той факт, що ефективність економічного розвитку сучасних держав у значній мірі залежить від інвестицій, вкладених в розвиток і забезпечення можливостей використання національного трудового потенціалу, без якого неможливо забезпечити поступальний розвиток суспільства.

Трудовий потенціал суспільства - це сукупна здатність населення країни до праці, потенційна дієздатність суспільства, його ресурси праці. Зовнішня форма реалізації людини представлена активністю індивіда в професії, творчості, спорті, навчанні, політичній та суспільній діяльності та ін. Внутрішньою формою реалізації людини відображає самовдосконалення людини в різних аспектах: в моральному, духовному, фізичному, інтелектуальному та естетичному. [2, с. 172-173]

Для більшості індивідів надзвичайно важливим в житті є аспект трудової самореалізації. Задля відчуття цілісності та набуття певного авторитетного значення у суспільстві, кожна людина прагне досягти певних успіхів в обраній трудовій діяльності.

Науково-технічний прогрес не вперше висуває вимоги до реструктуризації національної економіки щодо зміни галузевої структури задля збереження конкурентоспроможності країни і забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світовому ринку, а також вибору темпів автоматизації, механізації, роботизації, цифровізації виробничих

процесів, адаптованих до темпів вивільнення робочої сили та фінансових можливостей підприємств і готовності інституційного забезпечення до значного зростання структурного безробіття. [4, с.195-196]

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних проблем реалізації трудового потенціалу присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Цимбалюк С.О., Білик О.М., Василик А.В., Бендасюк О. О., Хандій О. О., Шамілева Л. Л., Юдіна Т.Н., Тушканов І.М. тощо.

Масштабна інтелектуалізація праці і інформатизація суспільства, широке використання цифрових технологій і стрімкий перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн), що охопили всі сфери діяльності людей, істотно змінюють як соціально-економічний розвиток світу, так і життя кожної окремої людини. Впровадження цифрових технологій в усі сфери життя (цифровізація), від взаємодії між людьми до функціонування промислових виробництв, відкриває нові можливості для працівників та водночас створює нові проблеми реалізації трудового потенціалу. [1, с.167-168].

В даний час ринок праці в світі переживає глобальні трансформації, коли окремі види професій або вже зникли, або потрапили під загрозу зникнення, оскільки замінюються роботами або комп'ютерними програмами. Замість традиційних професій і посад на ринку праці виникають зовсім нові мобільні та гнучкі трудові функції, які передбачають більшу універсальність знань і навичок фахівців і робітників, які можуть легко трансформуватися в залежності від змін профілю та видів діяльності компанії, економічної ситуації, що складається на ринку товарів, робіт, послуг, капіталів.

Високі темпи зміни інформаційно-комп'ютерних технологій супроводжуються поляризацією працівників за рівнем опанування цифрових навичок, – за цих умов зростають ризики невідповідності якісних освітньо-кваліфікаційних та професійних знань, умінь та навичок працівників вимогам та потребам ринку праці. Внаслідок вихолощення окремих сегментів на ринку

праці формуються суттєві диспропорції поміж попитом та пропозицією, відбувається зменшення масштабів зайнятості й зростання технологічного безробіття. Як наслідок, – збільшення майнової нерівності та звуження споживчого попиту населення.

Соціально-економічні проблеми, які можуть виникати в системі соціально-трудових відносин, в першу чергу пов'язані з поглибленням соціальної поляризації в суспільстві, звуженням сфери формування та реалізації середнього класу, блокуванням соціальних ліфтів та регресивною соціальною мобільністю. Особливу занепокоєність викликають процеси втрати трудового потенціалу внаслідок відтоку населення за межі країни. Соціально-психологічні проблемні наслідки цифровізації більшою мірою відносяться до окремої людини чи безпосередньо працівника та пов'язані з можливостями соціального відторгнення, погіршенням функціональних можливостей та трудових навичок працівника та зміною мотиваційних орієнтирів. На рівні суспільства чи соціуму мова може йти про посилення розриву у можливостях зайнятості та забезпечення гідної праці між поколіннями, поляризації суспільства та підвищення рівня незахищеної зайнятості. [3, с. 183-185]

За умови прояву визначених проблем звужується свобода та соціальний простір формування особистості, виникають прояви відчуження людини від її внутрішнього світу та соціального відчуження, посилення феномену індивідуалізації в системі соціально-трудових відносин та ін. Визначені та ідентифіковані проблеми в системі соціально-трудових відносин за умови цифровізації можуть за певних обставин обумовити прояв чи реалізацію низки економічних та соціально-економічних ризиків, серед яких найбільш вагомими та вірогідними є наступні: – ризики втрати роботи; – ризики втрати основних джерел життєзабезпечення; – втрати можливості соціального захисту та соціального забезпечення; – втрати соціального статусу та можливості його підвищення; – ризики формування психологічної залежності, а в крайніх випадках навіть деградації особистості; – ризики соціального відторгнення та дезадаптації людини в суспільстві та ін. [4, с. 199-201].

Проте цифрова економіка несе з собою і нові потреби, що обумовлюють появу якісно нових професій і становлення якісно нових вимог до знань, вмінь і навиків працівників. Цифрова економіка не лише створює нові галузі і професії, а ще й надає необмежені можливості реалізації трудового потенціалу і розкриттю талантів людини. Цифрова економіка невілює кордони між країнами світу. Реалії цифровізації такі, що для підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку праці людина має постійно вчитися, різностороннє розвиватися і отримувати нові навички. [1, с.168]

Причинно-наслідкові зв'язки поміж цифровізацією економіки та можливими проблемами та наслідками, які можуть проявитися в соціально-трудовах відносинах, обумовлюють необхідність розробки методології оцінки та кількісного виміру впливу цифровізації на сферу праці. Визначення вірогідності прояву та реалізації відповідних ризиків забезпечують науково-методичне обґрунтування розробки соціально-економічних механізмів їх мінімізації чи запобігання. Одночасно розроблення прогнозів трансформації сфери праці за умови цифровізації економіки забезпечує можливість розробки перспективних балансів робочої сили для базових галузей економіки на умовах збалансованості поміж попитом та пропозицією робочої сили.

Шляхом трансформації і вирішення цього питання може бути - навчання та перекваліфікація персоналу, який є представниками застарілих професій за рахунок фірми, орієнтовану на майбутні перспективи, адже стаж працівників та досвід є не менш важливими. Та здобуття ними нових навичок та знань, щоб відповідати вимогам сучасного технологічного розвитку.

Література

1. Білик О. Людина в координатах цифрової економіки: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку*. Зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2019. с.167-169.

2. Бендасюк О. О. Особливості розвитку трудового потенціалу України в умовах переходу до інноваційної моделі економіки. *Регіональна економіка*. Київ, 2010. № 1. с. 172-177.

3. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Вплив цифрових трансформацій на економіку та сферу праці: соціально-економічні ризики та наслідки. Київ, 2019. с. 182-186.

4. Юдіна Т.Н., Тушканов І.М. Цифрова економіка крізь призму філософії господарства і політичної економії. *Філософія господарства*. К: 2017. № 1. с. 193-201.

Науковий керівник: Білик О.М., канд., екон., наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.101.2:331.108.32

Стадник Д.Д.,

здобувач вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня підготовки,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

ДИСКРИМІНАЦІЯ ПІД ЧАС ПРИЙОМУ НА РОБОТУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ

На жаль, дискримінація на етапі професійного добору нових працівників в компанію залишається ще й досі доволі поширеним явищем у нас в державі. Відмітимо, що це регулярний процес, коли ту чи іншу групу населення не беруть на роботу, або беруть останніми, за умови однакового рівня знань, навичок та досвіду з іншими кандидатами. Очевидно, таке явище негативно впливає на імідж компанії та й в цілому на соціально-економічний стан в країні.

Метою даної роботи виступає дослідження проблематики дискримінації, виокремлення найбільш поширених її видів та пошук інструментів захисту прав кандидатів на вакантні посади в організаціях.

Перш за все наголосимо, що законодавчо дискримінація в нашій країні карається. Зокрема, у статті 24 Конституції України [1] та статті 2-1 Кодексу законів про працю України закріплені основні принципи рівності населення. Громадяни мають рівні права в усіх сферах життя. Будь-яка дискримінація у сфері праці є неприпустимою. Проте, роботодавці все ще порушують принцип рівності прав і можливостей працівників. Зокрема, їх думка про кандидата може залежати від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, участі у страйку тощо, що є абсолютно неприпустимо.

Наголосимо, що в Україні найпоширеніший вид дискримінації при прийомі кандидата на нову роботу – це Ейджизм. Останнє означає обмеження можливостей та прав людини, єдиною підставою для якого є вік. Дискримінують молодих людей, вважаючи їх «не достатньо дорослими для серйозної роботи». Також, дискримінують працівників старших за 30 років, оскільки вважають їх вже «застарілими для роботи». Це важлива проблема, бо такі дії роботодавця не тільки ображають потенційних працівників, а й знижують відсоток працюючих людей в країні. Другий найпоширеніший вид дискримінації в нашій країні – це Сексизм [2]. Йдеться про обмеження прав та можливостей людей, підставою якого є стать людини. Так вже історично склалося, що від цього виду дискримінації найбільше страждає жіноча частина населення. Зокрема, означене вище стосується не тільки небезпечних робіт, які заборонені для жінок, а й тих робіт, для яких не існує законодавчих засад гендерної специфікації, як то директор, менеджер або програміст. Окрім не серйозного ставлення до працюючих жінок та їх кар'єри, менеджери з підбору персоналу під час співбесід полюбляють ставити такі запитання: «А Ви заміжня? О, тобто скоро будете народжувати та йти в декрет?», «Скільки у Вас дітей? Двоє? Це ж Ви будете завжди зайняті та не будете приділяти роботі

увагу», «Ви така молода, напевно у Вас зараз одні хлопці в голові?». Дискримінація до жінок базується лише на застарілих стереотипах. Окрім цього, необхідно сказати й про Лукізм. Це дискримінація за зовнішністю. Останнє проявляється в тому, що ставлення залежить від зовнішності людини, а не від навичок та досвіду. Статистично, привабливі люди частіше отримують позитивні відповіді на резюме, та в подальшому отримують більше премій та бонусів. Але при цьому, є люди котрі не визнають умінь привабливих людей, та вважають що весь успіх через зовнішність. Проблема лукізму саме в тому, що зовнішність людини ніяк не може впливати на професіоналізм людини. Привабливість – суб'єктивна, а ось навички та досвід - ні.

На жаль, ознаки дискримінація зустрічаються навіть в оголошенні про вільну вакансію в компанії. Часто можна зустріти оголошення, де одразу вказують бажану стать та вік працівника. Ці оголошення є в журналах з працевлаштування та на сайтах з пошуку роботи. Проте, варто нагадати, що в нашій країні є законодавчі акти, котрі націлені на притягнення до відповідальності за такі оголошення. Наприклад, у пункті 2 частини 1 статті 8 Закону України «Про рекламу» є чітка заборона на твердження в оголошеннях про вакансію, котрі є дискримінаційними та порушують права людини. Окрім цього статтею 11 Закону України «Про зайнятість населення» забороняється в оголошеннях зазначати обмеження щодо віку кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу одній із статей, а також вимагати від осіб, які працевлаштовуються, надання відомостей про особисте життя. Також зазначено, що особи, винні у порушенні законодавства про рекламу, несуть дисциплінарну, цивільно-правову, адміністративну та кримінальну відповідальність відповідно до статті 27 Закону України «Про рекламу». Але на практиці, притягнення до відповідальності за порушення цих статей, на жаль, не діє. На наш погляд, це відбувається через недосконале законодавство, в якому не прописаний дієвий механізм реагування на подібні порушення.

В рамках теми дослідження цікавими, на наш погляд, є дані загальнонаціонального соціологічного дослідження «Права людини в Україні» [3], яке було проведено на замовлення програми розвитку ООН в Україні. В опитуванні взяло участь 1998 респонденти. За результатами цього опитування, 39,7% громадян зазнавали вікової дискримінації, серед них 33% людей від 18 до 29 років, 39,3% – віком від 30 до 54 років, і 45,9% – віком понад 55 років. Цей вид дискримінації однаково стосується як жінок, так і чоловіків. На питання «Чи вважаєте Ви дискримінацію важливою проблемою в українському суспільстві?» тільки 14,4 % відповіли «Так». При цьому 33,1% повідомили, що хоч раз стикались з дискримінацією по відношенню до себе. На питання «Який спосіб захисту своїх прав в Україні є найбільш ефективним?» 23% опитуваних відповіли «Такого способу немає». 17,5% опитуваних повідомили про те, що за останні 2 роки було порушено їх «Право на працю і право на справедливий і сприятливий умови праці». Запитання «Чи знаєте Ви про діяльність уповноваженого Верховної Ради України з захисту прав людини (Омбудсмена)?» показало, що тільки 16 % знають про неї, а 40 % десь краєм вуха чули. Хоча саме омбудсмен здійснює контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина та захист прав кожного на території України.

Це ще раз підтверджує, що на сьогодні немає ефективного інструменту контролю дискримінації на підприємствах та в організаціях. А захищати свої права самотужки через суди та інші інституції, багато хто не вважає доцільним. Крім того, багато людей просто не знають про те, як захищати свої права. Це, в свою чергу, приводить до того, що роботодавці порушують права і не бояться ніякого покарання. Важливо наголосити, що з метою доведення дискримінацію у суді, від кандидатів потребують формальні документи, де було б зазначено «Не прийнято на роботу з причин віку, статі, політичних переконань, тощо». Але ж роботодавець не надає такі документи, а відмова частіше звучить як проста невідповідність займаній посаді, хоча справжня причина криється саме в дискримінації.

Отже, за нашим переконанням, вже назріла потреба в численних кроках щодо боротьби з дискримінацією. Зокрема, Міністерство соціальної політики та Державна служба зайнятості повинні забезпечити проведення розслідувань випадків дискримінації з боку роботодавців, в тому числі проведення регулярних та періодичних перевірок без попередження. Інспектори з дотримання прав людини, котрі можуть працювати як в штаті Державної служби зайнятості, так і інших державних установ, повинні запобігати розміщення роботодавцями оголошення про вакансії з вказанням бажаної статі, віку, зовнішності працівника тощо шляхом, наприклад, проведення просвітницько - роз'яснюваної роботи та запровадження системи штрафів за відповідні порушення законодавства.

Крім того, на наш погляд, необхідно розробити освітні програми з підвищення обізнаності з прав людей та недискримінаційного підходу на ринку праці. Необхідно розробити освітню програму для закладів середньої освіти для розвитку об'єктивного ставлення до людей, незалежно від статі, віку, раси, орієнтації, проблем із здоров'ям тощо. Для того щоб не було дискримінації на рівні законодавчому, необхідно боритись з дискримінацією й у побутових ситуаціях.

Очевидно, що важливою є інформаційна обізнаність населення про свої права, інструменти захисту своїх прав, державні та недержавні інститути, котрі займаються допомогою при судових позовах для вирішення ситуацій з порушенням або ігноруванням прав людини. Нарешті, назріла необхідність покращення механізму контролю.

Висновок. Дискримінаційні явища на українському ринку праці є важливою проблемою, котра потребує вирішення для подальшого розвитку економіки країни. Наслідки цих явищ негативно впливають як на економіку країни так і на рівень задоволеності життям громадян. Для подолання цього, необхідна розробка та впровадження механізмів контролю та наукових заходів по цій темі. А саме головне, дискримінація на ринку праці починається не з

законодавства, а зі стереотипного мислення населення та не вміння відстоювати свої права.

Література

1. Конституція України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Human Rights Watch. Дискримінація по відношенню до жінок на українському ринку праці. URL:
<https://www.helsinki.org.ua/files/docs/1157723430.pdf>.
3. Що українці знають і думають про права людини: оцінка змін. URL:
https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/democratic_governance/humanrightsresearch-2018.html.

Науковий керівник: Вонберг Т.В., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 005.32: :331.526-024.87

Харітонова М.В.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Ефективне планування часу завжди було запорукою результативності в виконанні поточних задач та досягнення стратегічних цілей. Сучасні реалії пандемії, спричиненої COVID19, змусили переважну частину підприємств перевести своїх працівників на роботу в дистанційному форматі. Такий перехід

став можливим завдяки сучасним інформаційним і комунікаційним технологіям. Масштабна інтелектуалізація праці і інформатизація суспільства, широке використання цифрових технологій і стрімкий перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн), що охопили всі сфери діяльності людей, істотно змінюють як соціально-економічний розвиток світу, так і життя кожної окремої людини [1, с.167-168].

Основна проблема, з якою стикнулися працівники в умовах вимушеної дистанційної зайнятості - ефективно планування часу. Для працівників, які звикли працювати в робочому ритмі офісної роботи, достатньо складно бути вдома так само цілеспрямованими, організованими, ефективними та раціонально планувати свій робочий час.

За сучасних умов вимушеного переходу на дистанційну зайнятість вкрай актуальними постають питання організації роботи та планування часу. В умовах сьогодення одним з ключових інструментів підвищення адаптивності працівників до роботи дистанційно є застосування технологій тайм-менеджменту як частини системи управління собою для збільшення ефективності використання свого часу.

При проведенні дослідження використовувалися такі методи, як: метод аналізу і синтезу; метод узагальнення та систематизації; історичний метод.

Дослідженню сучасних проблем тайм-менеджменту та реалізації трудового потенціалу в умовах дистанційної зайнятості присвячені роботи таких вчених як: Колот А.М., Цимбалюк С.О., Білик О.М., Василик А.В., Рудакова С.О., Писаревська Г.І., Петрушенко М.М., Бондар Т.В., Причепка І.В., Соломонюк І.Л. та інші.

Тайм-менеджмент являє собою облік і розподіл часу з метою підвищення ефективності та продуктивності людини. Ключова ідея тайм-менеджменту полягає в тому, що час є найціннішим ресурсом, який неможливо поновити, а відтак, потрібно грамотно інвестувати.

Управління часом - це процес організації часу таким чином, щоб зроста ефективність його використання. Базові принципи процесу тайм-менеджменту

закладаються в тому, що основну увагу слід приділяти правильному розподілу та інвестуванню часу, а не тому, як пришвидшити сам процес.

В теорії та практиці тайм-менеджменту виділяють наступні принципи, або етапи, здійснення управління часом [4, с.149]:

- 1) постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей);
- 2) планування і розставляння пріоритетів;
- 3) реалізація — конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети;
- 4) контроль досягнення мети і виконання планів.

Для ефективного управління часом необхідно розуміти цикл тайм-менеджменту, який графічно відображено на рис.1:

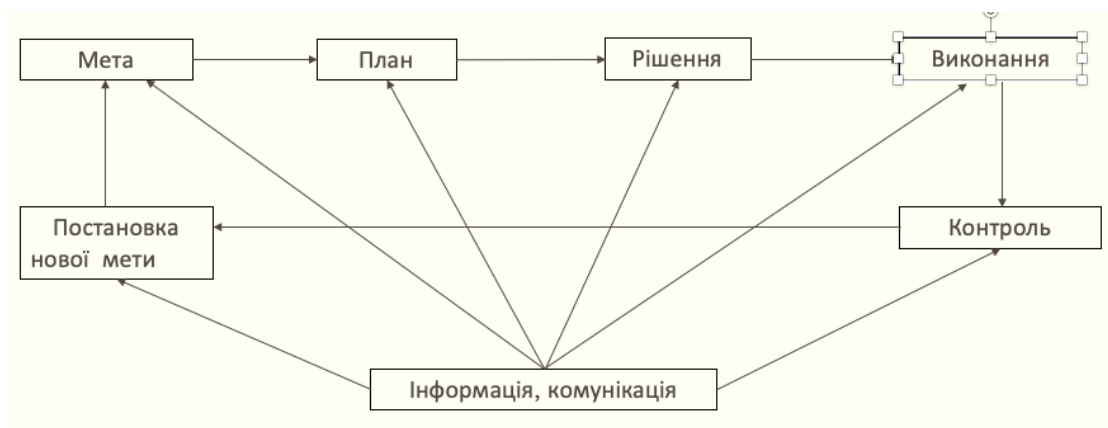


Рисунок 1. Цикл тайм-менеджменту [4, с.149]

Цикл тайм-менеджменту включає декілька взаємопов'язаних компонентів функцій, а саме: постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу - інформація, комунікація.

В умовах дистанційної зайнятості доцільно зважати на два рівні тайм-менеджменту [3, с.13]:

— особистий тайм-менеджмент, який являє собою сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого тайм-менеджменту.

— корпоративний тайм-менеджмент, який за умов дистанційної зайнятості основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх співробітників та налагодженню їх комунікації та взаємодії; результатом корпоративного тайм-менеджменту є ефективне використання часу кожного співробітника та команди в цілому; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Для підвищення ефективності використання робочого часу в умовах дистанційної зайнятості з впровадженням технології тайм-менеджменту необхідно:

- чітко планувати цілі і завдання як на місяць, так і на робочий день;
- розподіляти завдання за терміновістю та за складністю;
- ділити складні і великі завдання на дрібні;
- не вирішувати особисті питання в робочий час;
- зосереджуватися на поточній справі, не перемикатись з однієї справи на іншу.

У зв'язку з тим, що кожна людина має свої особливості, виникає потреба у формуванні індивідуальної технології управління часом з урахуванням такої індивідуальної специфіки [5]:

- індивідуального біологічного годинника, від якого залежить те, на яку частину доби припадає максимальна активність людини;
- особистісного інтелектуального інжинірингу, під яким розуміють спроможність індивіда до ефективного використання знань та вмінь;
- індивідуального психологічного годинника, в якому виокремлюють психологічну часову перспективу, яка включає в себе психологічне теперішнє, минуле й майбутнє та сприйняття часу як процесу формування психологічного теперішнього;
- стилю поведінки людини, який відображає моральні та етичні норми особистості та визначає її поведінку у різних життєвих ситуаціях.

Важливим компонентом тайм-менеджменту при дистанційній зайнятості є структуризація часу роботи і відпочинку. Потрібно робити паузи і змінювати види діяльності, так найкраще можна попередити втому.

Для ефективного використання часу при дистанційній зайнятості доцільно використовувати такі методи планування часу:

- метод Айві Лі,
- метод GTD,
- техніка Pomodoro.

Метод Айві Лі. Суть методу полягає в тому, що в кінці робочого дня необхідно спланувати 6 головних справ на завтра та розтавати їх за ступенем важливості – від найбільш до найменш важливого. На наступний день необхідно приступати до виконання першого в списку завдання. Цей метод досить зручний, проте не підходить тим, у кого часто з'являються незаплановані задачі.[2]

Метод GTD (Getting Things Done). Автор цієї методики Ален Девід вважає, що не потрібно розділяти завдання на важливі і неважливі. Адже врешті-решт ви маєте виконати їх всі. Тому, як тільки завдання поступило, варто записати його та виконати одразу, коли буде час. [2]

Техніка Pomodoro. Досить простий і зрозумілий метод: 25 хвилин активної роботи чергувати з 5 хвилинами відпочинку; після 4 періодів необхідно зробити довгу перерву на 20 хвилин. Таке чергування роботи і відпочинку допоможе уникнути втоми та підтримувати високу працездатність. Проте тут важливо виконувати тільки робочі завдання у відповідні відрізки, чітко лімітувати періоди відпочинку та не відводити на них більше часу, ніж заплановано.[2]

Варто зазначити, що при роботі дистанційно існує багато факторів, що можуть відволікати від основної роботи. А саме: соціальні мережі, Інтернет, вирішення особистих питань вдома, побутові речі та й, звичайно, лінь.

Формування індивідуальної системи управління часом при дистанційній зайнятості, передусім, має бути орієнтоване на розвиток трьох найважливіших

складових часової компетентності особистості, а саме: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечують емоційну стабільність, стресостійкість і самоорганізацію та, як результат, ефективність роботи віддаленого працівника.

Отже, технік по роботі з упорядкуванням свого часу при роботі у дистанційному режимі досить багато, проте, ключова задача кожного працівника, хто працює віддалено, обрати ту, яка більше відповідає специфіці професійної діяльності та індивідуальному ритму життя.

Література

1. Білик О.М. Людина в координатах цифрової економіки: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та домінанти розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.* К. : КНЕУ, 2019. С.167-169.

2. День віддаленого співробітника: дещо про тайм-менеджмент. [Електронний ресурс] - https://grc.ua/article/26459?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=tab_12_11_2020&utm_campaign=misc

3. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія “Економіка”*. 2009. № 1. С. 10–18.

4. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 20. Частина 1. 2016. С. 148-153

5. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>

Науковий керівник – Білик О.М., к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

УДК 331.103.3:004

Цупаленко Д.О.,
здобувач вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СИСТЕМИ АВТОМАТИЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ

Актуальність. У сучасних умовах є нагальна потреба розробки заходів щодо переходу організації до цифровізації процесів праці, зокрема, управління робочим часом.

Динамічні перетворення суспільного життя, форсоване зростання інформаційних технологій зумовили значне підвищення ролі і ускладнення управлінських систем. Екстенсивне розширення бізнесу, за рахунок, збільшення чисельності персоналу, зростання обсягів закупівлі ресурсів і т. п., практично вичерпало себе. Крім того, активно розвивається нині малий бізнес, проголошений урядом одним з основних шляхів підвищення продуктивності економіки в цілому і зростання рівня добробуту громадян, з самого початку не може збільшувати свою ефективність за рахунок цих чинників.

Постановка проблеми. Необхідність створення систем автоматизації в управлінні робочим часом обумовлена рядом взаємозв'язаних причин, що мають характер як нових можливостей, що відкриваються, так і реальних або потенційних загроз з боку зовнішнього оточення.

Результати дослідження. Регулювання робочого часу є однією з найдавніших проблем трудового законодавства. Вже на початку 19 століття

було визнано, що надмірна тривалість робочого часу становить небезпеку для здоров'я працівників та їх сімей. Сьогодні стандарти щодо робочого часу забезпечують основу для регульованого робочого часу, щоденних і щотижневих періодів відпочинку та щорічних відпусток. Ці інструменти забезпечують високу продуктивність, захищаючи фізичне та психічне здоров'я працівників.

Міжнародна організація праці наголошує, що "Робочий час" це:

- 1) Будь-який період, протягом якого ваш працівник працює у вашому розпорядженні та виконує їх діяльність або обов'язки;
- 2) Будь-який період, протягом якого ваш працівник проходить "відповідну підготовку";
- 3) Будь-який додатковий період, який повинен розглядатися як робочий час відповідно до відповідної угоди [1].

Тривалість робочого часу в нашій країні регулюється як в централізованому порядку законодавчими актами, так і колективними договорами та угодами на регіональному рівні, а також в індивідуальному порядку в рамках конкретного трудового договору. При цьому держава встановлює лише верхню межу тривалості робочого часу, яка не може бути перевищена. Нормальна тривалість робочого часу, відповідно до статті 50 КЗпП, не може перевищувати 40 годин на тиждень. І це правило поширюється на найманих працівників підприємств усіх форм власності. Але підприємствам і організаціям надано право при укладанні колективного договору встановлювати меншу тривалість робочого часу [2].

Викликом сучасності стає всебічна цифровізація нашого життя. Планування, облік та контроль використання робочого часу не є виключенням. Програма для обліку робочого часу і відвідуваності при гнучкому графіку роботи дозволяє завжди мати доступ до актуальної інформації про робочий час своїх співробітників і їх присутності на робочих місця. Потужні і одночасно прості у використанні інструменти забезпечують постійний доступ до всіх даних про робочий час співробітників, їх перепрацювання, відсутність,

лікарняні і відпустки. Перехід на цифровий облік з програмою для обліку робочого часу і відвідуваності, сподобається і керівнику, і співробітникам. Це продумане і дуже просте у використанні рішення.

Розвиток автоматизації, що забезпечується технологіями, включаючи робототехніку та штучний інтелект, приносить перспективи зростання продуктивності, а також економічного росту, підвищення ефективності, безпеки та зручності. Але ці технології також визначають складні питання щодо більш широкого впливу автоматизації на робочі місця, кваліфікацію, заробітну плату та характер самої роботи.

Аналіз сучасних підходів по даній темі дозволяє зробити висновок, що не всі аспекти проблеми досліджені в однаковій мірі. Багато теоретичних та методичних питань залишаються дискусійними.

На зниження витрат робочого часу на підприємстві суттєво впливають наступні організаційно-економічні заходи:

- планування зниження трудомісткості виробництва;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві;
- виявлення причин виникнення втрат робочого часу;
- удосконалення мотиваційного механізму на підприємстві;
- аналіз існуючих умов праці;
- удосконалення систем управління персоналу та інше.

Важливою умовою підвищення ефективності трудових ресурсів є раціональне використання робочого часу. До таких резервів відносять недопущення прогулів. Для цього необхідно зміцнювати трудову дисципліну, заохочувати робітників вищою заробітною платою, удосконаленням оснащення робочих місць, полегшенням умов праці [3].

Впровадження нового чи удосконалення існуючого інформаційного забезпечення діяльності підприємства є одним з найголовніших завдань підвищення його ефективності. Вирішення цього актуального завдання може

дозволити створити необхідні умови для підвищення прибутковості діяльності підприємства.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє комплексно вирішувати актуальні проблеми аналізу. Автоматизація сприяє пришвидшенню бізнес-процесів на підприємстві та підвищенню рівня його ділової активності. Огляд поточного стану інформаційного оснащення підприємства забезпечить більш широку обізнаність персоналу різних підрозділів про можливості та операційні проблеми, пов'язані з новою технологією і дозволить краще спланувати повномасштабну реалізацію нововведень. Приймаючи рішення щодо введення інформаційного забезпечення для організації потрібно належним чином врахувати всі можливості і недоліки кожної програми, а особливо зручність у користуванні та його вартість [4].

Варто зазначити, що необхідно з відповідальністю підходити до вибору системи обліку часу, так як при загальній схожості, кожна має свої унікальні якості, які в певних ситуаціях можуть виступати як плюсами, так і мінусами. Перед прийняттям рішення про впровадження такої системи необхідно провести повний аналіз існуючих процесів в компанії, зрозуміти, які джерела даних можуть бути використані для обліку робочого часу співробітника.

Висновки. Цифровізація — це один із головних факторів зростання світової економіки в найближчі 5–10 років. Крім прямого підвищення продуктивності праці персоналу, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації - економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність товару. В сучасному світі завдяки автоматизації та цифровізації процесів діяльності персонал може ефективно управляти своїм часом. На підприємствах можливо запровадити системи, які допоможуть працівникам не втрачати час та підвищувати свою продуктивність, автоматично розраховувати та планувати свій час, а роботодавцям - слідкувати за роботою своїх підлеглих, мотивувати їх. Впровадження новітнього інформаційного забезпечення в сфері управління робочим часом дозволить суттєво підвищити її ефективність.

Подальші дослідження у цьому напрямі є перспективними та будуть сприяти більшій інформативності систем управління часом.

Література

1. International Labour Standards on Working time. Режим доступу: <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--en/index.htm>.
2. Кодекс Законів про Працю Глава IV. Робочий час (ст. 50–65).
3. Васюта В.Б., Вісіч В.В. Ефективність використання робочого часу на підприємстві. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/39_VSN_2014/Economics/10_183045.
4. Дзюбіна А. В., Єпур Н. В. Впровадження сучасного інформаційного забезпечення у сфері управління операційною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_87.

Науковий керівник: Данилевич Н.С., к.т.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана».

Лопушняк Г.С.,

д.е.н., професор, завідувач кафедри
соціоекономіки та управління персоналом,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Шакало В.Ю.,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана» Інститут бізнес-освіти

КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Для забезпечення якісної продуктивної діяльності будь-якої організації потрібні мотивовані працівники. Це пояснюється тим, що мотивовані працівники допомагають бізнесу досягти успіху, оскільки вони більш продуктивні [1]. Отже, мотивовані співробітники можуть сприяти зростанню організації більш цінною та прибутковою [2]. Реалізувати дане завдання можливо лише за допомогою виваженої компенсаційної політики організації, основу якої становить оплата праці.

Оплата праці є одним із найважливіших елементів організації виробництва [3], яка виражає головний і безпосередній інтерес найманих працівників, роботодавців і держави. Пошук взаємовигідного механізму реалізації та збереження інтересів вказаного тристороннього партнерства є однією із основних умов розвитку економіки і є предметом функції управління працею та оплатою, узгодження номінальної заробітної плати з реальною. Оплата праці є основною умовою мотивації до праці, вона є мотивом і стимулом праці.

У дійсний час, коли через карантин багато працівників отримують менші доходи через закриття чи переведення на неповний робочий день, основним

мотивуючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. Дослідження науковців, зокрема, Цимбалюк С.О. та ін., доводять, що низький рівень оплати праці, який не забезпечує розширеного відтворення робочої сили, є суттєвим недоліком заробітної плати, що демотивує працівників та призводить до міграції за кордон [4]. При цьому часто ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунок не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу, нехай з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж небезпечну, інтенсивну роботу з високою оплатою.

Наразі існує великий інтерес до сфери управління компенсаціями та організаційних зобов'язань. Пояснюється це тим, що співробітники є найважливішим і найціннішим ресурсом будь-якої організації, тому гарантування того, що вони задоволені своєю роботою та забезпечують організацію якнайкраще, є однією з головних цілей організації. Є кілька способів мотивувати результати діяльності працівників; одним із таких способів є побудова ефективної системи управління компенсаціями.

У кожній організації працівники, як правило, отримують різного роду виплати у вигляді заробітної плати, зарплати, премій, комісійних і т. п. Більшість із цих працівників, які мають хорошу освіту, як правило, невмотивовані виконувати найкращі завдання на роботі, коли виплачується компенсаційний пакет, що не відповідає їх освіті та рівню. Таке призводить до невдоволення, деструктивної трудової поведінки. Тому організації використовують системи управління компенсацією для залучення, мотивації, задоволення та утримання співробітників, а також для того, щоб співробітники дали максимум від себе та підвищили продуктивність праці. Процес розробки відповідної системи управління компенсацією дозволяє організаціям надати матеріальну та нематеріальну цінність працівникам за роботу, яку вони виконують, або послуги, які вони надають [5]. Цимбалюк С.О. зазначає: «справедлива та прозора компенсаційна політика є важливим фактором соціально-економічної стабільності та розвитку не лише підприємства, а й економіки загалом, а також формування соціально згуртованого суспільства» [6]. Тобто компенсаційна політика являє собою складну модель управління персоналом, яка орієнтована на посилення мотивації та досягнення

стійкого розвитку компанії. Ця політика реалізується через запровадження компенсаційного пакету.

Нажаль в наукова література не має єдиного бачення щодо змісту та суті компенсаційного пакету. Найбільш поширеним та усталеним є трактування, наведене у підручнику Колота А.М. та Цимбалюк С.О., які зазначили наступне: «компенсаційний пакет — це сукупність (набір) усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за долучення його до процесу праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів» [7].

Тобто компенсаційний пакет являє собою сукупність благ, які отримує працівник взамін своєї праці в конкретній організації. Виходячи з цього очевидним є те, що компенсаційний пакет є ширшою категорією, порівняно з оплатою праці, яку визначають як винагороду за виконану роботу відповідно до трудового договору чи контракту. Вважаємо, що компенсаційний пакет дозволяє поєднати й зробити орієнтованим на індивідуальні результати виплати за працю.

Запроваджуючи компенсаційний пакет, варто урахувувати ринкові пропозиції, зокрема щодо оплати праці, набору соціального пакету. Водночас слід пам'ятати, що структура персоналу також може впливати на ефективність мотиваційної складової компенсаційної політики. Так, молоді фахівці на початку кар'єри погоджуються на меншу за ринкову заробітну плату, але лише коли роботодавець може запропонувати щось цікаве для кар'єрного зростання або набуття професійного досвіду. Зважаючи на таке, визначення рівня заробітної плати будь-якого працівника, особливо молодого фахівця без досвіду роботи, не може суттєво нижчим за ринкову оцінку вартості праці. Якщо цього не дотримуватися, тоді найближчим часом можемо очікувати, що такий працівник шукатиме кращих пропозицій, гідної оплати праці.

Не менш важливим інструментом компенсаційної політики та системи мотивації є використання гнучких графіків роботи. Особливо це стало відчутно під час коронавірусної пандемії.

Разом з тим, вважаємо, що система мотивації має бути гнучкою і адаптивною до викликів нової соціально-економічної реальності. Таке можливе за рахунок індивідуалізації соціальних пакетів для працівників.

Література

1. Alınacı, Ü., Alınacı, E., Akçin, K., & Erat, S. 2012. Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362
2. McKenzie-Mohr, D., & Schultz, P. W. 2014. Choosing effective behavior change tools. *Social Marketing Quarterly*, 20(1), 35-46
3. Bashtannyk V., Lopushniak G., Bielska T., Nemesh V., Fedorovych P., Muzyka Y. Modern determinants of economic security management of states in conditions of globalization and stability development. Volume-8 ISSUE-4, November 2019 <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-4/> Tymbaliuk S., Wyrwa D., Shkoda T. Remuneration policy in terms of decent work at a regional level *Problems and Perspectives in Management*. 2019. P. 80-92 DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.07)
4. Cross Ogohi Daniel. Compensation Management and Its Impacts on Organisational Commitment.: https://www.researchgate.net/publication/338690310_Compensation_Management_and_Its_Impacts_on_Organisational_Commitment
5. Компенсаційна політика як чинник гармонізації соціально-трудоких відносин. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 201-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_2_30
6. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2011.397с

Борисова К.С.,

здобувач вищої освіти другого
(магістерського) рівня підготовки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Глобальні виклики сучасності спонукають бізнес до пошуку нових способів раціонального поєднання забезпечення максимального рівня прибутковості та задоволення запитів та потреб головних груп стейкхолдерів. Дієвим інструментом досягнення цих цілей є впровадження в практику господарської діяльності концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Аналізуючи літературні джерела можна переконатися у тому, що наукова спільнота надає вагоме значення концепту корпоративної соціальної відповідальності як фактору, який активним чином впливає на забезпечення умов збалансованого суспільного розвитку. Ці переконання підтверджуються рядом практичних проявів, які мають результуючі підсумки як у дослідженнях можливостей забезпечення стійкості бізнес-процесів, так і в розвідках стосовно того, як суспільство може забезпечити свої головні потреби від налагодження партнерської взаємодії держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Відомі науковці досліджують феномен соціальної відповідальності в контексті управлінського та соціоекономічного прояву, а також разом з іншими спорідненими теоретичними конструкціями, які виникли в результаті його впливу на різноманітні сфери як бізнесового так і суспільного життя. До таких

конструкцій належать концепції корпоративної стійкості, корпоративного громадянства, заінтересованих сторін та деякі інші.

Керівник відомої в Україні наукової школи з управління персоналом та економіки праці Колот висловив ідею про те, що бізнес-організації мають активніше втілювати в управлінські процеси принципи соціальної відповідальності, які за своєю суттю у найзагальнішому, «приземленому» тлумаченні розуміються як система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-організації [1]. Актуальність цих думок також підтверджуються міркуваннями ще одного американського вченого австрійського походження Друкера, який у своїх наукових працях пропагував ідею доцільності поєднання економічного прогресу і соціальної гармонії. Свої бачення він узагальнив такими словами: «Не існує ніякого внутрішнього протиріччя між прибутком і необхідністю для компанії приносити суспільну користь – більше того, перше є необхідним для того, щоб досягати наступного... Компанія, яка не враховує свій вплив на суспільство і свою відповідальність перед ним, може отримати справедливе невдоволення з боку суспільства ... Протест проти «суспільства споживання» і боротьба за екологію – це не вороги економіки, це симптоми того, що бізнес повинен усвідомлювати свою важливу соціальну роль» [2].

Представники іншого континенту, зокрема, Європейське співтовариство висловлює думку про цінність корпоративної соціальної відповідальності тезисом Європейської Комісії, який трактує її наступним чином: «КСВ - це концепція, згідно з якою компанії на добровільній основі інтегрують соціальні та екологічні проблеми в своїй діяльності і у взаємодії із зацікавленими сторонами» [3]. Але попри таке лояльне визначення

сутності європейська модель характеризується регулюванням цієї сфери за допомогою активного використання норм, стандартів та законів відповідних держав.

Проведені дослідження споживчого попиту у США в 2014 році показали результати про те, що 84% опитаних переважно довіряють компаніям, які здійснюють внески в різні соціально-благодійні справи, тобто, проявляють певний рівень соціальної відповідальності. Приблизно 90% готові змінити свої уподобання відносно обраної ними компанії, якщо інша буде відрізнятись соціальними ініціативами, цінними для споживачів.

Представниками Гарвардської школи бізнесу було проведено масштабне дослідження, в ході якого було з'ясовано, що ті бізнес-організації, які практикують у своїй діяльності соціальні програми, перевершують за всіма істотними показниками організації, які такі практики ігнорують. Також в ході дослідження було виявлено, що згідно з даними коефіцієнта рентабельності USD 1, інвестований у 1994 році в соціальну діяльність, підвищив цей показник до 2010 року до рівня USD 7. У той же час як USD 1, інвестований в бізнес-організацію, яка не практикує соціальну активність, спряв підвищенню капіталізації лише до USD 4. Що наглядно демонструє факт актуальності соціальної відповідальності у процесі забезпечення стратегічної стійкості, ефективного функціонування та розвитку бізнес-організації [1].

Висновки.

Проаналізувавши сучасні наукові підходи щодо сутності концепту корпоративної соціальної відповідальності та дослідивши результати вітчизняних бізнес-практик, приходимо до висновку, що українському бізнес-середовищу необхідно активніше втілювати у повсякденну господарську практику цінності та принципи соціальної відповідальності як динамічного фактору забезпечення конкурентоспроможності, підвищення капіталізації, інноваційного розвитку бренду, удосконалення корпоративної культури, гармонії взаємовідносин з головними групами стейкхолдерів.

Література

1. Kolot, A. M. (2013). Corporate social responsibility and the public perception of the problem. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka*, 2(6), 6-16.
10. Zinchenko, A., & Saprykina, M. (2017). *CSR development in Ukraine: 2010-2018* (52 p.).
2. Druker, P. (2012). *Менеджмент. Вызовы XXI века* [Menedzhment. Vyzovy XXI veka]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.
3. European Commission (2010). *Sustainable and responsible business. Corporate social responsibility (CSR)*. Retrieved from http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-socialresponsibility/index_en.htm.
4. Belyaeva, I. Y. (2013). *Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект* [Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost: upravlencheskiy aspekt]. Kiev: KNORUS.
5. Колот А. М. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А. М. Колот // *Україна : аспекти праці*. – 2011. – № 5. – С. 3–8.
6. Лукьяненко Д., Колот А., Столярчук Я. и др. (2013). *Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование*. Киев: КНЭУ. 466 с.
7. Кицак Т. Г. Структура корпоративної культури та її роль у розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. Г. Кицак. – Режим доступу : www.ir.kneu.kiev.ua:8080/bitstream/2010/.

Бондарина Д.Т.,

магістр ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СОЦІАЛЬНІ ГАРАНТІЇ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

На сьогоднішній день, коли триває процес цифрової трансформації суспільства та економіки, розшарування територіальних громад за сферами економічної діяльності, виникають нові епідеміологічні виклики, що сприяє застосуванню обмежень, ми можемо спостерігати певну кризу на ринку праці. На це можуть указувати такі основні ознаки: зменшення кількості

трудових відносин, втрата функцій праці, які формують суб'єктивну значимість трудової поведінки працівника, перетворення праці для багатьох з них у засіб для існування. Велике значення в подоланні такого явища має підвищення мотивації трудової діяльності, через застосування інституту нематеріального стимулювання праці.

Визначення значимості соціальних гарантії системи нематеріального стимулювання персоналу в організації на сучасному етапі, надають можливості оцінити залежність поведінки працівників від внутрішнього зовнішнього середовища, рівень якості виконання ними своїх трудових обов'язків, прагнення до задоволення власних інтересів та інтересів колективу, досягнення цілей організації.

Теоретична частина нашого дослідження ґрунтувалися на твердження як вітчизняних так і зарубіжних вчених, що знайшли своє відображення їх у працях, що стосувалися сфери теорії управління, економіки праці, управління персоналом, менеджменту, соціології та психології. Роботи таких науковців як М. Армстронг, В. Данюк В. М., Колот А. М., Лібанов Е. М., Петюх В. М. та інші сприяли розвитку процесу стимулювання праці персоналу.

За результатами аналізу понять гарантій, було зроблено висновок, що спільними рисами всіх формулювань є те, що гарантії являють собою, умови за яких всебічно реалізуються права і свободи особи. Більш того, утворюється система засобів, за допомогою яких забезпечується охорона прав і свобод особи. Отже, під гарантіями автори розуміють систему умов і засобів, за допомогою яких забезпечується додержання прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина.

Практика свідчить, щоб організація ефективно використовувала такий інструмент мотивації персоналу, як соціальні гарантії, необхідно дотримуватися ряду положень. Вважаємо, що більш важливо провести, перетворити гарантії в життя. Тому при встановленні гарантій потрібно приділяти увагу опрацюванню чітких механізмів їх реального виконання. У процесі впровадження системи соціальних гарантій в організації рекомендовано діяти поетапно.

Першим етапом є прийняття рішення щодо запровадження системи соціальних гарантій, якому передують проведення первинного аналізу ситуації в організації, результат якого дасть можливість переконатися в доцільності запровадження такої системи у вашій організації.

На другому етапі здійснюється формування робочої групи. Керівнику на цій стадії необхідно зосередити свою увагу на кандидатурах членів, які мають увійти до її складу, має добре знати чинники, що впливатимуть (негативно або позитивно) на розвиток групи та докладати необхідних зусиль, щоб цей розвиток не зупинився на самому початку. Результативність такої групи залежить, насамперед, від якості і міри взаємовпливу, взаємовідносин її членів, чого вони чекають. Всю групу повинна об'єднувати чітка мета, чітке уявлення про відповідальність за результати, а свобода дій є умовою запорукою успішної діяльності.

У ході третього етапу проводиться аналіз поточної ситуації для організації. На третьому етапі необхідно більш детально проаналізувати ситуацію в сфері соціальної політики в організації, тим самим виявляються слабкі сторони та сформується бачення повної картини того, що відбувається з продуктом, над яким ви працюєте.

Такий алгоритм дозволить максимально врахувати інтереси працівників та цілі компанії, що створить синергетичний ефект у посиленні мотивації.

Література

1. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія. за заг. ред. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2017. 500 с

2. Kolot A., Kozmenko, S., Herasymenko O. Development of a Decent Work Institute as a Social Quality Imperative: Lessons for Ukraine. Economics and Sociology. 2020. Vol. 13. № 2. С. 70–85 URL: https://www.economics-sociology.eu/?743,en_development-of-a-decent-work-institute-as-a-social-quality-imperative-lessons-for-ukraine

3. Employee motivation: Definition, types, importance, and ways to improve it. QuestionPro. URL: <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/>

4. Employee motivation: Definition, types, importance, and ways to improve it. URL: <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/>

УДК 315.3:[061.23:004.77]

Столярчук В. В.,

здобувач вищої освіти другого

(магістерського) рівня підготовки,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Основною метою добору є своєчасне забезпечення організації ефективно працюючим персоналом в необхідній чисельності для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба створення і реалізації в організаціях інноваційних та ефективних технологій добору, добору і найму персоналу. Такі технології створюються з урахуванням як зовнішніх (стан економіки в країні і світі, ситуація на ринку праці та інші), так і внутрішніх (періоди життєвого циклу фірми, її позиції в галузі і інші) факторів. Добір нових ефективних працівників закладає фундамент майбутнього успіху компанії.

Підприємства, організації та установи працюють в умовах мінливого середовища. Сьогодні на ці умови накладаються масштабні процеси глобалізації. На думку С. Махешварі та В. Вохра нині організації мають позиціонувати та конкурувати у швидких та постійно мінливих середовищах, які в деяких випадках називають гіперконкурентними та навіть хаотичними

[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 873]. Як справедливо зазначає С. Вівас Лопес, глобалізація вимагає змін у бізнес-стратегіях та організації роботи, що проводиться у компаніях, що породжує невизначеність у способі управління стратегіями людських ресурсів (далі — HR) [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 202]. Ця позиція доповнюється Е. Антіллою, на думку якого необхідно враховувати також кілька зовнішніх факторів, таких як економічна ситуація, технологічні зміни, ступінь інтернаціоналізації чи конкурентоспроможність галузі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 282].

Вважаємо, що найбільш ефективними прикладами інноваційних дій та інструментів електронного добору персоналу є:

- добір персоналу через соціальні мережі (Facebook, Instagram, Tweeter), шляхом розміщення вакансій або інформації, що представляє особливий інтерес для широкого кола потенційних кандидатів;

- використання порталів, які зазвичай використовуються для об'єднання людей, зацікавлених у професійному розвитку — Goldenline, LinkedIn;

- діяльність рекрутерів у дискусійних групах та на Інтернет-форумах;

- мобільні додатки, завдяки яким кандидати можуть надсилати заявку зі смартфона практично в будь-якому місці та в будь-який час доби;

- ведення блогу або каналу на YouTube;

- ATS (Система відстеження заявників) — система збирає заявки кандидатів у вигляді заповнених форм, дозволяє здійснювати пошук кандидатів шляхом введення ключового слова;

- набір відеороликів — кандидат отримує доступ до послуги і перед веб-камерою відповідає на питання рекрутера, що з'являються на екрані, одночасно рекрутер записує силует кандидата та відтворює його матеріал, коли це потрібно власнику або керівнику компанії;

- вірусний добір — розміщення на порталах цікавих публікацій, які можуть зацікавити потенційних кандидатів на певну посаду, а після

залучення аудиторії в Інтернеті рекрутер оприлюднює пропозицію про роботу;

– фоновий скринінг — наслідок електронного добору персоналу, що призводить до можливості сканування історії кандидата (метод полягає у перегляді силуету кандидата в Інтернеті);

– краудсорсинг — пошук працівників шляхом надсилання інформації друзям, які можуть порекомендувати відповідного кандидата (іноді ця форма найму асоціюється з фінансовою компенсацією для особи, що рекомендує кандидата);

– азартні ігри — поєднання елементів гри та конкуренції — кандидати беруть участь у грі, виконуючи певні ролі та виконуючи завдання, які вони презентують, такі як навички управління командою, креативність, здатність делегувати завдання та багато інших компетенцій (як м'яких, так і жорстких).

Вважаємо, що роботодавцю не варто самому безпосередньо займатися хедхантингом. Причин цьому можна виокремити декілька:

1) внутрішні HR-фахівці не володіють технікою прямого пошуку;

2) найчастіше переманюють фахівців у гравців зі свого ринку — конкурентів. Успішні кандидати лояльні до своїх роботодавців. Дзвінок від «чужаків» насторожить, і фахівець відмовиться.;

3) кандидат може побоюватися провокації від конкурентів. Він піде з роботи, а його не візьмуть або візьмуть на меншу заробітну плату, або знизять на посаді;

4) за відсутності певної підготовки ведення переговорів з потенційно цікавими кандидатами можна отримати відмову, проваливши «холодний дзвінок», не домігшись бажаного результату;

5) на професійному ринку пряме переманювання персоналу не вітається.

Висновки

Проблема несистематизованої адаптації молодих працівників тісно пов'язана з проблемами вторинної адаптації на підприємстві. Вона

обумовлена недостатньою увагою цьому питанню зі сторони відповідних працівників Департаменту управління персоналом (вирішення проблеми активно декларується, але практичних заходів майже не здійснюється). Ця проблема може бути вирішена за допомогою налагодження програми супроводження таких працівників та їх тестування, підключення психологічних засобів допомоги, розробки системи наставництва.

Проблема недостатньої чисельності фахівців з добору персоналу найбільше проявляється в періоди сезонності, коли кількість покриття необхідних для нормального функціонування підприємства вакансій, активно зростає. Ця проблема пов'язана і з наступною — не використовуються послуги рекрутингових агентств. Більш того, Перша проблема вирішується через вирішення другої проблеми. Для цього необхідно провести аналіз ринку рекрутингових агенцій, розробити критерії їх вибору, укласти сезонні договори на добір персоналу.

Література

8. Maheshwari, S.; Vohra, V. Identifying critical HR practice impacting employee perception and commitment during organization change. *J. Organ. Chang. Manag.* 2015, 28, 872–894.

9. Vivas López, S.; Ribeiro Soriano, D. Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos. *Cuad. Estud. Empresariales* 2002, 12, 201–213.

10. Antila, E.; Kakkonen, A. Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions—Multiple case study. *Pers. Rev.* 2008, 37, 280–299.

11. Колот А. М. Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А. М. Колот // *Україна : аспекти праці.* — 2011. — № 5. — С. 3–8.

12. Лукьяненко Д., Колот А., Столярчук Я. и др. (2013). Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование. Киев: КНЭУ. 466 с.