

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом, соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

«Мотивація в системі менеджменту персоналу»

(назва теми)

здобувача Гула Анастасія Володимирівна
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Кицак Тарас Григорович
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:
доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти Гула Анастасія Володимирівна
форми навчання очної (денної)**

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему**

_____ Мотивація в системі менеджменту персоналу _____

Тему затверджено наказом ректора Університету від "27" 10 2022 р. № 1870-ст

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1. Теоретико-прикладні аспекти мотивації персоналу

Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу Міністерства фінансів України

Розділ 3. Напрями вдосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України

Об'єкт дослідження:

практики мотивації персоналу у Міністерстві фінансів України

Предмет дослідження:

теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення мотивації персоналу в Міністерстві фінансів України.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:

систематизація теоретико-методичних засад концепту мотивації персоналу та результатів діагностики мотиваційних практик у Міністерстві фінансів України, розробка та економічне обґрунтування заходів щодо їх удосконалення.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1

- розглянути поняття та сутність мотивації персоналу;
- визначити методи мотивації персоналу;
- дослідити методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи мотивації персоналу.

У Розділі 2

- навести загальну характеристику діяльності Міністерства фінансів України;

- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу Міністерства фінансів України.

У Розділі 3

- розробити напрями удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо мотивації персоналу у Міністерстві фінансів України.

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____ / Кицак Т.Г.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

 / Гула А.В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Мотивація в системі менеджменту персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів. Перший, розділ має 3 підпункти, другий та третій розділи мають по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 89 аркушів, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 16 діаграм, 7 таблиць, 5 рисунків. Під час написання використано 61 джерело. Робота містить 3 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

1. Стаття «Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі», опублікована в журналі Бізнес Інформ №2-2023, с. 229-236

2. Тези «Проблеми молодіжної зайнятості в умовах глобальної екосистеми», опубліковані у збірнику в рамках щорічної загальноуніверситетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проєкти в цифровій екосистемі» 17-18 травня 2021 р., с. 35-41

Об'єктом дослідження є практики мотивації персоналу у Міністерстві фінансів України. **Предметом** дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення мотивації персоналу в Міністерстві фінансів України.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація теоретико-методичних засад концепту мотивації персоналу та результатів діагностики мотиваційних практик у Міністерстві фінансів України, розробка та економічне обґрунтування заходів щодо їх удосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- розглянути поняття та сутність мотивації персоналу;
- визначити методи мотивації персоналу;

- дослідити методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи мотивації персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності Міністерства фінансів України;
- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу Міністерства фінансів України;
- розробити напрями удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо мотивації персоналу у Міністерстві фінансів України.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття понятійного апарату мотивації персоналу), статистичний, порівняння, індукції та дедукції, графічний (для наочності представлення отриманих результатів аналітичного оцінювання персоналу), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу в майбутніх періодах).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використані при розробці сучасних теоретичних концепцій удосконалення політики менеджменту персоналу в аспекті підвищення якості використання мотиваційних інструментів задля формування основ гідної праці як необхідної умови посилення стійкості організації в сучасних умовах.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання розроблених рекомендацій в управлінні персоналом Міністерства фінансів України та інших організаціях державного та приватного сектору.

Ключові слова: мотивація, менеджмент персоналу, мотиваційні фактори, стимули, задоволеність роботою, ефективність праці.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувачки вищої освіти

Гули Анастасії Володимирівни

на тему: «**Мотивація в системі менеджменту персоналу**»

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки стійкий розвиток організацій державного та приватного секторів в наш час передбачає використання ефективної системи мотивації як однієї з важливих складових управління персоналом. Мотивація передбачає зростання продуктивності робочої сили за рахунок активного використання матеріальних і нематеріальних стимулів, наданих співробітникам керівництвом компанії.

Проведене дослідження відрізняється якістю і практичною значущістю.

Позитивною рисою кваліфікаційної роботи є те, що в ній визначено базові засади формування ефективного мотиваційного механізму для співробітників, який активним чином впливає на досягнення ключових цілей організації, зростання прибутку, покращення використання послуг праці, посилення конкурентоспроможності, розширення власної ніші на ринку товарів і послуг.

Самостійні розробки автора полягають у визначенні рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу Міністерства фінансів України, яка на думку автора має розвиватися в трьох напрямках: удосконалення матеріальної мотивації персоналу Міністерства фінансів України, сприяння професійному розвитку персоналу, надання додаткових пільг та визнання вкладу працівників в діяльність міністерства.

Суттєві недоліки відсутні.

Рецензована кваліфікаційна робота рекомендована до захисту. Бал допуску – 62.

Науковий керівник
к.е.н., доцент кафедри
соціоекономіки та управління персоналом

Тарас КИЦАК



НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

вул. Інститутська, 9, м. Київ, 01601, Україна
телефон: 0-800-505-240
факс +380 (44) 230-20-33, 253-77-50
e-mail: nbu@bank.gov.ua Код ЄДРПОУ 00032106
web: <https://bank.gov.ua>

NATIONAL BANK OF UKRAINE

9, Instytutska St., Kyiv, 01601, Ukraine
phone: 0-800-505-240
fax +380 (44) 230-20-33, 253-77-50,
e-mail: nbu@bank.gov.ua
web: <https://bank.gov.ua>

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Гули Анастасії Володимирівни

на тему «Мотивація в системі менеджменту персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Стійкий розвиток організацій державного та приватного секторів потребує ефективної системи мотивації як одного з ключових елементів управління персоналом. Створення ефективного механізму мотивації для співробітників має значущий вплив на досягнення ключових цілей організації, збільшення її прибутковості, оптимізацію використання праці, підвищення конкурентоздатності і покращення своєї позиції на ринку. Враховуючи багатогранну природу процесу мотивації персоналу, розробка дослідження в цій галузі має важливе значення. Дослідження теми мотивації персоналу розкриває різноманітні аспекти, охоплюючи як теоретичні основи, так і практичне застосування. Це дозволяє підвищити розуміння процесів мотивації, виявити найефективніші підходи та інструменти, а також зробити значний внесок у вдосконалення системи менеджменту персоналу в організаціях. Отже, актуальність теми і доцільність кваліфікаційної роботи очевидна і відповідає потребам сучасного бізнес-середовища.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження проведено якісно з дотриманням усіх нормативних вимог щодо оформлення та викладення змісту. У роботі фахово та лаконічно викладено основні Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації в системі менеджменту персоналу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Робота відрізняється такими позитивними рисами. По-перше, викладені матеріали в дипломній роботі надають широке уявлення про різноманітні аспекти мотивації в системі менеджменту персоналу. Автор провела детальне дослідження теоретичної бази, та розкрила різні підходи до мотивації, охоплюючи теорії, методи мотивації та підходи щодо оцінювання ефективності системи мотивації. Детальне дослідження допомагає створити цілісне уявлення про тему та підкріплює висновки, які автор формулює в роботі. Автор вдало скористалася різноманітними джерелами літератури, що дозволило створити комплексне уявлення про сучасні дослідження та практичне застосування мотивації в системі менеджменту персоналу. Використання цих джерел підтверджує науковий підхід до дослідження та робить роботу заснованою на актуальних та достовірних джерелах. Такий підхід підсилює вагу та надає додаткової довіри до представлених в роботі результатів та висновків. По-друге, дипломна робота містить цінний практичний аспект, оскільки автор запропонувала конкретні рекомендації для підвищення мотивації персоналу в розглянутій організації. Крім того, структура роботи є логічною та послідовною, а використані джерела літератури є актуальними і достатніми.

Зауваження:

В роботі проведено ґрунтовний та системний аналіз мотивації в системі менеджменту персоналу, проте в розділі, присвяченому аналізу системи мотивації та стимулювання персоналу, було б доцільно підсилити висновки,

роблячи більш чітке узагальнення результатів аналізу; поглибити зв'язок між зібраними даними, виявленими тенденціями та їх впливом на ефективність організації.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

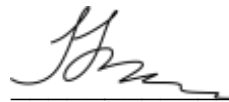
Висновки та рекомендації, які автор сформулював на основі проведеного дослідження, мають велику практичну значущість. Автор вдало висвітлив важливі аспекти мотивації в системі менеджменту персоналу та запропонував конкретні заходи для її покращення. Рекомендації є зрозумілими, конкретними та реалістичними для застосування в організаціях. Їх впровадження може мати позитивний вплив на мотивацію та продуктивність персоналу, сприяючи успішному розвитку організації.

Головний фахівець

Управління підбору та супроводження

персоналу Департаменту персоналу

Національного банку України



(підпис)

Барановська І.Г.

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ .	15
1.1 Поняття та сутність мотивації персоналу.....	15
1.2 Методи мотивації персоналу	27
1.3 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МІНІСТЕРСТВІ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ.....	41
2.1. Загальна характеристика діяльності Міністерства фінансів України.....	41
2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу.....	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ	71
3.1. Напрями удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України	71
3.2. Обґрунтування доцільності запровадження заходів з підвищення мотивації.	83
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність дослідження. Стійкий розвиток організацій державного та приватного секторів в наш час передбачає використання ефективної системи мотивації як однієї з важливих складових управління персоналом. Мотивація передбачає зростання продуктивності робочої сили за рахунок активного використання матеріальних і нематеріальних стимулів, наданих співробітникам керівництвом компанії. Тому формування ефективного мотиваційного механізму для співробітників активним чином впливає на досягнення ключових цілей організації, зростання прибутку, покращення використання послуг праці, посилення конкурентоспроможності, розширення власної ніші на ринку товарів і послуг. Багатогранна природа процесу мотивації персоналу розвиває необхідність його дослідження в багатьох значеннях і практичних проявах.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів мотивації персоналу присвячені праці Боришкевич І., Вонберг Т. В., Данюка В. М., Колота А. М., Данилевич Н. С., Лопушняк Г. С., Поплавської О. М., Петюха В.М., Цимбалюк С.О. та багатьох інших.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є систематизація теоретико-методичних засад концепту мотивації персоналу та результатів діагностики мотиваційних практик у Міністерстві фінансів України, розробка та економічне обґрунтування заходів щодо їх удосконалення.

Для досягнення мети роботи поставлено наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність мотивації персоналу;
- визначити методи мотивації персоналу;
- дослідити методичні підходи щодо оцінювання ефективності системи мотивації персоналу;
- навести загальну характеристику діяльності Міністерства фінансів України;

- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу Міністерства фінансів України;
- розробити напрями удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо мотивації персоналу у Міністерстві фінансів України.

Об’єктом дослідження є практики мотивації персоналу у Міністерстві фінансів України.

Предметом дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних заходів удосконалення мотивації персоналу в Міністерстві фінансів України.

Методи дослідження: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття понятійного апарату мотивації персоналу), статистичний, порівняння, індукції та дедукції, графічний (для наочності представлення отриманих результатів аналітичного оцінювання персоналу), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу в майбутніх періодах).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що отримані результати дослідження можуть бути використані при розробці сучасних теоретичних концепцій удосконалення політики менеджменту персоналу в аспекті підвищення якості використання мотиваційних інструментів задля формування основ гідної праці як необхідної умови посилення стійкості організації в сучасних умовах.

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених рекомендацій в управлінні персоналом Міністерства фінансів України та інших організаціях державного та приватного сектору.

Інформаційна база дослідження: внутрішні документи підприємства за 3 останніх роки (фінансова звітність та інші), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби

статистики України, навчальні посібники, наукові статті, монографії, дисертації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Поняття та сутність мотивації персоналу

Ефективна організація праці є одним з найважливіших завдань сучасних організацій. Від того, наскільки якісно співробітники виконують свою роботу, залежить їх успіх, рівень прибутку, конкурентоспроможність. З цієї причини в управлінні персоналом особливе місце відведено практикам мотивації персоналу.

Мотивація є одним з ключових напрямів у менеджменті. Вона є найважливішим чинником результативності використання трудового потенціалу. Якщо людина не матиме внутрішніх чи зовнішніх стимулів працювати, то нічого не зможе її змусити це робити.

Мотив - це усвідомлене спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб. Це те, що рухає нами при здійсненні будь-яких дій. Адже потреби людини можуть збігатися, тоді як мотиви, за яких вони реалізовані, можуть істотно відрізнятися. Мотивом до ефективної праці слугує спонукання працівника до результативної діяльності через задоволення певних його особистих потреб. Вважається, що він формується тоді, коли трудова діяльність є основною умовою отримання будь-яких благ [7].

Потреба - це усвідомлений недолік чогось. Саме вона спонукає людину до певних дій. Існують первинні та вторинні потреби, перші з яких є фізіологічними (потреба в їжі, воді, потреба сну), другі ж психологічні (потреба у владі, успіху, прихильності тощо) [21].

Розглянемо основні теорії мотивації, які визначають напрями побудови ефективної мотиваційної політики в системі менеджменту персоналу. Вони поділяються на групи:

1. Класичні концепції.
2. Сучасні теорії мотивації, які поділяються на змістовні та процесуальні теорії мотивації.

Класичні теорії мотивації є фундаментом побудови сучасних систем мотивації у організаціях. Мінімізавши недоліки можна отримати комплекс якісних та універсальних способів мотивації персоналу. Керівник, який знає базові теорії мотивації персоналу, може досягти високих результатів в управлінні персоналом та підвищити конкурентоспроможність організації. У науковій літературі можна знайти безліч різних визначень поняття мотивації персоналу.

Розглянемо змістовність класичних теорій мотивації:

Теорія А. Маслоу. Відповідно до теорії А. Маслоу рівень результативності організації залежить від задоволення потреб працівників. Вивчивши їх, можна створити ефективну систему мотивації персоналу. Потреби мають бути вибудовані у складну ієрархію, порядок якої не можна порушувати. На першому базовому рівні розташовані фізіологічні потреби; на другому – потреби у безпеці; на третьому – соціальні потреби, на четвертому – потреба у повазі; п'ятий рівень містить – потреба у самовираженні, самоактуалізації. Задоволення потреб має послідовний характер. Спочатку задовольняються матеріальні потреби, потім соціальні тощо. Відповідно до закону випереджального зростання потреб: після задоволення одних потреб з'являються нові потреби, кількість яких зростає [57].

Переваги даної теорії: керівники можуть значно підвищити ефективність управлінської праці, використовуючи якісну мотивацію персоналу, що ґрунтується на потребах працівників. Задовольнивши потреби співробітників відповідно до ієрархії, можна підвищити продуктивність праці та конкурентоспроможність організації.

Недолік концепції Маслоу: зміна потреб людей веде до необхідності постійного коригування механізму мотивації. Піраміда потреб орієнтована на всіх людей однаково, ігноруючи різноманітність і особливості працівників. Наприклад, одному важлива потреба у повазі, а іншому – матеріальні потреби. Таким чином, не можна застосовувати піраміду потреб однаково на всіх, потрібно враховувати індивідуальні відмінності співробітників [57].

Теорія мотивації Ф. Герцберга. В основі цієї теорії також лежать потреби співробітників організації. Герцберг провів дослідження, якими визначив, що роботу співробітників стимулюють такі групи факторів:

1) гігієнічні чинники – умови довкілля робочого місця (санітарно-гігієнічні умови, харчування, взаємовідносини з колективом, рівень заробітної плати);

2) мотиваційні чинники – відчуття задоволеності співробітника своєю працею (заохочення результатів роботи, просування кар'єрними сходами, визнання, бонуси, розвиток творчого потенціалу, накопичення досвіду, вдосконалення навичок).

Згідно з аналізом Герцберга, гігієнічні фактори не мотивують співробітників до роботи, але за їх відсутності у працівника з'являється незадоволеність своєю працею. Отриманню почуття задоволення праці та стимулу до роботи сприяють, крім гігієнічних чинників - мотиваційні чинники. І перші, і другі фактори необхідно використовувати разом для підвищення результативності мотивації [59].

Переваги та недоліки теорії Герцберга збігаються з Маслоу: необхідно застосовувати до працівників різні методи мотивації з огляду на індивідуальні відмінності та потреби співробітників.

Розглянемо процесуальні теорії мотивації:

Теорія очікувань В. Врума. У цій теорії основу мотивації до праці становлять психологічні очікування співробітника: очікування працівника те, що його трудові зусилля дадуть бажаний результат; очікування того, що отримані результати спричиняють винагороду та очікувану цінність винагороди за досягнуті результати (валентність). Дані чинники взаємопов'язані між собою і мають велике значення для процесу мотивації. Відсутність будь-якого чинника призводить до зниження ефективності мотивації до трудової діяльності.

Переваги теорії мотивації В. Врума: очікування винагороди підвищує якість та продуктивність праці працівника; відсутність необхідності розробки керівником додаткових методів мотивації, оскільки працівник мотивує себе сам.

Недоліки теорії В. Врума: не враховує індивідуальних потреб (очікування винагороди) співробітників; очікування працівниками однієї винагороди, а за фактом отримання іншої; відсутність точних понять розмірів та стимулів [29, с.60].

Отже, вклад В. Врума у розвиток теорії мотивації значний. Його теорія мотивації – це базовий елемент системи мотивації. На її основі можна знайти ключі до поведінки підлеглих та моделювати поведінку працівників, побудувати ефективну систему мотивації, що, у свою чергу, підвищить результати компанії. Однак не варто забувати, що перевірена часом теорія має знаходити відгук і із сучасним світом бізнесу. Оскільки система управління персоналом не стоїть на місці та не є статичним об'єктом.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. У цій теорії основним чинником мотивації співробітників є справедливий аналіз роботи та результатів праці керуючими. Справедливість визначається рівнем продуктивності праці співробітника, якістю його у порівнянні з іншими працівниками. Співробітники суб'єктивно оцінюють співвідношення між зусиллями, витраченими на роботу, та отриманою винагородою та порівнюють це співвідношення з показниками інших працівників, які виконували аналогічну роботу. Якщо результати порівняння справедливості не порушена, то мотивація співробітника посилюється. У разі несправедливої оцінки праці працівник на відновлення балансу знижує інтенсивність праці. Позитивні якості теорії справедливості С. Адамса: нормативна справедливість, можливість співробітника вдосконалюватися, приховане обговорення спірних питань. Недоліки: неможливість об'єктивної оцінки кожного працівника [29, с.61].

Теорія МакГрегора Х та У. МакГрегор досліджував роботу керівника організації та мотивацію до трудової діяльності співробітників у двох різноспрямованих теоріях: «Х» та «У». Теорія Х має негативний, автократичний зміст, а теорія У – позитивний, демократичний (дод.А).

До переваг теорії «Х» можна віднести, що керівник такої організації має можливість швидко приймати рішення, тому що тут керівник використовує авторитарний стиль управління і не зважає на думку підлеглих, приймаючи рішення самостійно, що займає набагато менше часу, ніж при колективних нарадах.

Недоліками теорії «Х» для керівника є необхідність постійного контролю за співробітниками та чітка команда дій. Для підлеглих негативні сторони Теорії «Х» – слабка мотивація до праці, страх звільнення, відсутність свободи дій та професійного розвитку.

Переваги теорії «У»: висока мотивація співробітників, їхня зацікавленість у роботі, прийняття керівництвом до уваги потреб підлеглих. Недолік теорії «У» – часта недооцінка керівництвом інтелектуальних здібностей своїх підлеглих [56].

Модель Портера-Лоулера – це всеосяжна і повніша теорія мотивації, що включає різні аспекти теорії мотивації В. Врума і теорії справедливості С. Адамса. Відповідно до даної моделі на поведінку індивідів впливають як внутрішні, і зовнішні чинники, вони раціональні й роблять свій вибір щодо своєї поведінки, мають різні цілі, бажання і потреби. Ключовий висновок моделі Портера і Лоулера у тому, що результативна трудова діяльність веде до задоволення співробітника підприємства. Ця теза прямо протилежна думці, що часто зустрічається, що задоволення сприяє досягненню значних результатів.

Розглянемо підходи сучасних дослідників до поняття мотивації персоналу (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Авторські визначення поняття «мотивація персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П.	Мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів [1]
Заставнюк Л.І.	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та

	рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [17]
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.	Процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає напрацювання методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих і корпоративних цілей [11, с.426]
Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д.	Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників [20]
Колот А. М., Цимбалюк С. О.	Сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації [24, с.22]
Маляренко А.В.	Мотивація-це система сил, які спонукають людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він невлотимим [36]
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	Мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці [39, с.383]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	Мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність [37]
Тищенко А.С., Чупріна М.О.	Мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими [49]

Безумовно, всі представлені визначення досить чітко характеризують поняття мотивації персоналу, але сучасні реалії зумовлюють необхідність їх доповнення, які розширюють його мету, функції і призначення.

Пропонуємо наступне визначення – «мотивація персоналу – це один із способів підвищення продуктивності праці, покращення лояльності, залученості працівників що виражається у наданні певних стимулів співробітникам підприємства, здатних задовольнити їх потреби та впливати на поведінку, спонукаючи до вирішення цілей та завдань підприємства, в якому працівники здійснюють трудову діяльність». Стимули можуть бути економічні, технічні, психологічні, фізіологічні потреби співробітників.

Мотивація персоналу буває двох видів: внутрішня та зовнішня. Зовнішня мотивація враховує чинники, які впливають на працівника ззовні. Цей процес передбачає процес управління, коли керівник підприємства доручає виконавцю виконати роботу, а той її виконує. Однак керівнику необхідно мати інформацію про те, які мотиви здатні спонукати певного працівника виконати його завдання швидко та якісно. Це може бути премія за виконану роботу або похвала або будь-які бонуси. Внутрішня мотивація є значно складнішою. Це сукупність мотивів та прагнень, які створюються самою особистістю, тобто вони відбуваються всередині свого «Я». Персонал залучається до тієї чи іншої діяльності заради неї самої, а не заради отримання зовнішніх нагород [17].

Існує кілька типів мотивації працівників:

- Орієнтація на нематеріальні цінності.
- Орієнтація на матеріальні цінності.
- Збалансована мотивація [7].

Система матеріальної мотивації використовує постійні та змінні стимули. До перших належить заробітна плата, до других - стимули-нагороди, отримання яких пов'язане з виконанням будь-якої роботи. Змінні складові матеріальної мотивації вважаються ефективнішими на відміну простого підвищення зарплати. Справа в тому, що ефект від збільшення оплати праці може пройти за кілька місяців, тому що співробітник вже перестане вважати її високою. Змінні складові дозволять постійно підтримувати інтерес до праці [37]. Однак, як і у багатьох інших сферах, управління персоналом потребує комплексного підходу. Тому варто пам'ятати, що матеріальна мотивація не є єдиним інструментом мотивації співробітників та не може повністю замінити нематеріальні інструменти мотивації, такі як визнання, повага, розвиток та професійне зростання в організації, приємна та сприятлива атмосфера в колективі, повага до працівника та його особистісних потреб тощо.

Як найбільш показові зі світових систем мотивації персоналу в організаціях, можна розглянути японську та американську системи. Японія досягла великих економічних досягнень, дотримуючись наступних принципів:

- Довічний найм персоналу (суть полягає в тому, щоб працівник був зацікавлений працювати в тій чи іншій організації якомога довше, оскільки за стаж належить певне нагородження та надання деяких пільг, тобто з цього витікає стабільна зайнятість, яка і працівникам, і роботодавцям і країні вигідна);
- Система ротації (переміщення співробітника по вертикалі та горизонталі раз на кілька років, з метою гарантії того, що робота виконуватиметься співробітниками якісно та у зазначені терміни, тому що переходячи на нове місце роботи потрібно мати гідну репутацію, яка була отримана на попередній роботі) [46].

Розглядаючи американську систему мотивації працівників, можна назвати, що у її основу входить просування підприємництва та індивідуальності кожного працівника. Серед принципів цієї системи виділяють такі:

- Матеріальне винагородження пов'язане з професійними навичками працівників та від числа професій, які їм вдалося освоїти, що допомагає зберігати високу мобільність на постійній основі;
- Винагородження працівників, які пропонують нові ідеї, пов'язані з підвищенням прибутку компанії;
- Система, якою співробітник може вибрати лише спосіб кар'єрного зростання: чи адміністративно-посадовою, чи поетапно зростання окладу до звання керівника [49].

Варто зазначити, що не менш гідною системою мотивації персоналу є німецька. У її основі стоїть людина, яка бере до уваги інтереси суспільства як єдине ціле і готова працювати відповідно до умов того чи іншого ринку праці. У німецьких компаніях має перевагу постійність, що забезпечує успішність та

високе зростання розвитку компанії, а не короткостроковий дохід. Ринкова політика спрямована на гарантію благополуччя громадян своєї країни.

Також розглянемо французьку систему мотивації. Вона спрямована на індивідуалізацію заробітної плати. Це дозволяє вплинути на результативність і якість роботи. Використовуються такі принципи як:

- Позначення рамок щодо виплати мінімальної та максимальної заробітної плати для кожної окремої посади;
- Персональне оцінювання роботи кожного працівника в організації;
- Впровадження системи, за допомогою якої будь-який працівник тієї чи іншої організації зможе брати участь в обговоренні та вирішенні питань компанії, а також висувати свої пропозиції щодо покращення умов роботи [5].

Узагальнюючи усі вищеперелічені зарубіжні системи мотивації персоналу, можна виокремити їх ключові особливості:

1. Визначення заробітної плати кожного співробітника організації виходить із оцінки його персональних навичок та її кваліфікації;
2. Залучення співробітників до вирішення питань всередині організації та прийняття до уваги думки кожного з них, тим самим підтримуючи довірчі відносини між працівником та роботодавцем;
3. Схвалення та заохочення за ефективні пропозиції щодо роботи підприємства сприяють її зростанню;
4. Удосконалення умов роботи [6].

Адаптація цих характеристик під ринкові особливості України сприятиме підвищенню ефективності системи мотивації персоналу в організаціях.

Ефективне використання системи мотивації може мати безліч позитивних результатів для роботодавця та організації в цілому, серед яких можна виділити наступні:

- Підвищення ефективності роботи персоналу. Коли працівники мають стимули для праці, вони більш мотивовані та зосереджені на виконанні

своїх обов'язків. Це дозволяє досягати кращих результатів та збільшувати продуктивність роботи підприємства.

- Збільшення задоволеності працівників. Коли працівники отримують грошові та нематеріальні стимули, вони почуваються більш задоволеними своєю роботою. Це підвищує їхню мотивацію та знижує ризик втрати цінних співробітників.
- Покращення іміджу підприємства. Якщо підприємство має репутацію як місце, де працівники отримують високу заробітну плату, можливості професійного розвитку та інші стимули, то це може привернути до нього більше кваліфікованих кандидатів на роботу.
- Зменшення плинності кадрів. Якщо працівники мають стимули для роботи та почуваються задоволеними своєю роботою, то ризик їхнього звільнення зменшується. Це дозволяє підприємству знизити витрати на пошук та навчання нових працівників.

Цимбалюк С.О. та Колот А.М. зазначають, що високий рівень мотивованості працівників є чинником формування конкурентних переваг організації [29, с. 31].

Таким чином, використання сучасних методів мотивації персоналу є важливим для досягнення успіху підприємства та збільшення задоволеності працівників.

Без мотивації неможливо підвищити продуктивність праці. Її можна розглянути, як певну сукупність чи систему чинників і мотивів, вплинувши на які можна підвищити:

- чистий прибуток компанії;
- творчу складову у трудовій діяльності;
- якість наданих працівниками товарів чи послуг;
- працездатність співробітників;
- результати системи управління персоналом;

- згуртованість окремого колективу та компанії в цілому;
- зменшити ризик плинності кадрів у довгостроковій перспективі [44].

Колот А.М. та Цимбалюк С.О. у своїй спільній науковій праці підсумовують, що «мотивований працівник заінтересований виконувати завдання організації й у такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці на винагороди, які надає організація, та зіставлення результатів і винагород [29, с. 30]».

На думку Данилевич Н. С., Поплавської О. М. та Пузиревської Ю. О. «правильно організована система мотивації допомагає суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, нарощувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес і рівень обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних витрат підприємства. Це пояснюється тим, що коли працівник виконує свої посадові обов'язки із задоволенням і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, то його коефіцієнт корисної дії зростає в рази. Натомість відсутність мотивації, як правило, призводить до втрати підприємством цінних працівників і в критичних випадках може спричинити припинення його діяльності. Крім того, невдоволені працівники негативно впливають на ділову репутацію підприємства» [10, с. 3].

Мотивація грає ключову роль для працівника, оскільки вона надає йому внутрішній стимул працювати і здобувати бажані результати, досягати поставлених цілей більш ефективно. Мотивовані працівники зазвичай більш працездатні і здібні до кар'єрного розвитку. Вони частіше виявляють більшу зацікавленість у підвищенні кваліфікації та залученні до нових завдань, що може сприяти їхньому професійному зростанню. Працівник відчуває більше задоволення від своєї роботи, оскільки він знає, що його зусилля будуть помічені та оцінені і він може отримати винагороду за свої досягнення. Ефективні нематеріальні стимули можуть допомогти персоналу відчувати себе цінними, важливими та причетними до організації. Мотивований працівник може бути

більш зацікавлений у здобутті нових навичок та знань, оскільки він розуміє, що це може допомогти йому у досягненні його цілей і просуванні в кар'єрі.

Коли працівникам не вистачає мотивації на робочому місці, це може мати негативний вплив на їх продуктивність та ставлення до роботи, може порушити рівновагу в робочому колективі, погіршити відносини з колегами та керівництвом. Не маючи достатнього стимулу для роботи, вони можуть виконувати свої обов'язки менш ефективно, що призведе до зниження продуктивності. Якщо працівники не відчують належної мотивації на робочому місці, вони можуть шукати роботу в інших компаніях, що може призвести до зростання плинності кадрів і погіршення стабільності організації. Неефективна система мотивації може призвести до зростання кількості помилок у діяльності, оскільки працівники можуть стати менш уважними і більш халатними щодо своєї роботи. Якщо співробітники не відчують, що їхні думки, ідеї та пропозиції важливі для компанії, то вони ніколи не будуть лояльними до підприємства.

На мотивацію персоналу впливають різні фактори, які залежать у тому числі від змін оточуючого середовища. Вплив пандемії на мотивацію персоналу досліджували Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. та виявили, що такий вплив є, але він незначний [7, с.174]. Під впливом пандемії деякі методи мотивації посилили свою значимість, наприклад, стабільність виплати заробітної плати, гнучкий графік та наявність дистанційної роботи, безпечні умови праці, наявність медичного страхування.

Отже, мотивація персоналу – це процес спонукання до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей підприємства. В основі мотивації лежать рушійні причини здійснення дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що є мотивами. Моделі мотивації співробітників будуються на двох основних поняттях – потреби та винагороди. Потреби спонукають до дії з допомогою потреби у чомусь. Потреби, закладені на генному рівні, є первинними, на відміну вторинних потреб, сформованих під час життєдіяльності людини. Винагорода – те, що є цінним для працівника.

1.2. Методи мотивації персоналу

Основними сучасними методами мотивації персоналу на підприємствах є:

- Матеріальні стимули. Хоча матеріальні стимули не є новим методом мотивації, їх використання може бути досить ефективним. Вони можуть включати бонуси, премії, підвищення зарплати та інші фінансові пільги, які можуть бути надані співробітникам як винагорода за їхню працю.
- Збільшення заробітної плати та надання інших фінансових стимулів. Можна надавати додаткові виплати працівникам за досягнення певних цілей, або за успішність та якість виконаної роботи.
- Призначення на вищу посаду. Продуктивність працівника може покращитись, якщо він має перспективи кар'єрного росту. Тому важливо надавати працівникам можливість просуватись на вищі посади в організації.
- Система мотивації на основі показників результативності. Встановлення якісних та кількісних показників, які стимулюють працівників до досягнення поставлених цілей та отримання бонусів, премій, подяк за досягнення результатів.
- Гнучкий графік роботи та дистанційна робота. Важливо, щоб робочий графік відповідав потребам співробітників. Це може бути гнучкий графік роботи, який дозволяє працювати з будь-якого місця та у зручний час. Такий підхід покращує баланс між роботою та особистим життям.
- Соціальні програми. Надання працівникам додаткових пільг і послуг, які поліпшують їхні умови проживання і роботи, таких як медичне страхування, оплата медичних послуг, безвідсоткові позики тощо.
- Нематеріальні стимули. Визнання досягнень працівників, усна або письмова подяка керівника, привітання з днем народження або іншими особистими подіями, забезпечення проїзними квитками.
- Розвиток кар'єри. Співробітники хочуть розвиватися та просуватися по кар'єрному шляху. Компанії можуть допомагати співробітникам у цьому, надаючи можливості для навчання та розвитку, менторингу та тренінгів.

- Залучення до процесу прийняття рішень. Цей метод полягає в тому, щоб залучати співробітників до прийняття рішень, що стосуються їхньої роботи та підприємства в цілому. Це може збільшити відповідальність та залученість співробітників, а також зміцнити їхнє почуття власної цінності.

- Комунікація та зворотний зв'язок. Для покращення мотивації співробітників важливо створювати комунікаційну культуру, в якій кожен співробітник відчуває себе важливим та почутим. Створення відкритих комунікаційних каналів між керівництвом та співробітниками може збільшити ефективність роботи та сприяти швидкому вирішенню проблем.

- Командна робота та культура співпраці. Створення командної роботи та культури співпраці допомагає співробітникам відчувати себе частиною команди та бути залученими до робочих процесів.

- Забезпечення можливості працювати над цікавими та важливими проектами.

Різні методи мотивації персоналу організації досить часто поєднуються у єдиний мотиваційний комплекс, який також часто називають системою заохочень. Ключові критерії оцінки у межах такої системи – показники ефективності виробничої діяльності, відповідно до яких визначається преміювання, додаткові нематеріальні винагороди з боку роботодавця.

Чим різноманітніші стимули, що використовуються роботодавцем, тим дієвіша система мотивації і праця на підприємстві. В табл.1.2 відображені основні практики мотивації.

Таблиця 1.2 – Мотиваційні практики в організації

Матеріальні	Нематеріальні	Організаційні	Соціальні
Заробітна плата	Соціальні гарантії та пільги	Заохочення	Схвалення
Преміювання	Корпоративні заходи	Стягнення	Засудження
Надбавки та доплати	Санаторно-курортне лікування за рахунок компанії	Привітання та листи подяки	
Участь у прибутку	Оплата навчання	Гнучкий графік роботи	
Надання акцій або опцій на покупку акцій		Можливість віддаленої роботи	
		Додаткові вихідні дні	

Джерело: [7;17;21]

Мотиваційні практики - це способи стимулювання працівників до досягнення більш високих результатів та досягнення поставлених цілей організації. Ефективні мотиваційні практики допомагають підвищити рівень задоволеності працівників роботою, знизити плинність кадрів та покращити результативність організації в цілому.

Система оплати праці, зазвичай, прописується у трудовому договорі. У процесі формування системи управління персоналом слід звертати увагу на індивідуальні особливості та стимули кожного конкретного співробітника. Наприклад, для одних буде актуальна похвала та соціальне визнання, тим часом інших можуть цікавити кар'єрне зростання та можливість розвиватися в рамках конкретної компанії.

Для підтримки системи мотивації необхідно впровадити систему KPI. KPI - це основні показники діяльності компанії, що допомагають їй досягати поставленої мети. Система KPI в організації дозволяє:

1. Управляти результативністю компанії загалом і контролювати досягнення стратегічних цілей компанії.
2. Здійснювати оцінку роботи компанії та конкретних співробітників в оперативній та довгостроковій перспективі.
3. Забезпечити мотивацію співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства.
4. Підвищити лояльність співробітників та забезпечити ефективну систему оплати праці.
5. Підвищити лояльність клієнтів та задоволеність якістю товарів/послуг, що надаються [48].

Співвідношення системи мотивації та системи KPI дозволить максимально контролювати співробітників, а також аналізувати досягнуті результати.

Здавалося б, матеріальна мотивація завжди буде ефективнішою на будь-якому підприємстві, але за правильної стратегії управління нематеріальна

мотивація співробітників може бути набагато ефективнішим інструментом. Підвищення заробітної плати або видача премії співробітникам мотивує їх лише на короткостроковий період, тоді як методи нематеріальної мотивації персоналу допоможуть постійно залучати співробітника до роботи, за рахунок стимулювання творчої активності, підвищення кваліфікації працівників та отримання різних бонусів. Більше того, при впровадженні системи КРІ з'явиться можливість контролювати співробітників та відстежувати ефективність системи мотивації [38].

У сучасних умовах вітчизняні підприємства змінюються та вимагають нові методи стимулювання та мотивації. Розглянемо основні інноваційні методи мотивації персоналу

Гейміфікація - мотивування за рахунок впровадження ігор у звичайну рутину бізнес-процесів. Більше підходить для молодшої команди, яка займається монотонною роботою. Формами реалізації може стати поділ співробітників на команди (по відділам чи робочим групам). Назви команд можна брати з певних фільмів або серіалів (Наприклад, назва факультетів з Гаррі Поттера) і щомісяця змінювати тематику. Команда, яка набрала найбільшу кількість балів (наприклад, що перевищила кількість продажів іншої команди), отримує сертифікат у будь-яке місце для спільного проведення дозвілля за робочий час або премію. Цей метод дозволить не лише мотивувати персонал та підвищити його ефективність, але підвищити згуртованість колективу та рівня організаційної культури [9].

Визнання персоналу – метод, орієнтований персонал, котрій важливо відчуття його значущості і статусу у колективі. Суть методу полягає у публічному визнанні трудових успіхів того чи іншого співробітника. Стандартною формою реалізації цього методу є дошка пошани. Більш інноваційною є «вечори слави». Суть даних заходів – нагородження найефективніших та найуспішніших співробітників грамотами, статуетками та медалями. Ці вечори можна проводити раз на місяць у певній художній тематиці. Для більшого ефекту можна підкріплювати цей метод матеріальними методами (премією та бонусами). Даний

метод підходить для співробітників різного віку і дозволяє підвищити працездатність персоналу та рівень організаційної культури компанії [33].

Свобода дій – спосіб, орієнтований прояв і використання своєї ініціативи персоналу у стандартних бізнес-процесах персоналу. Більше підходить для великих організацій із неефективною бюрократичною системою. Крім загальної мотивації персоналу, цей метод дозволяє виявити недоліки поточної системи бізнес-процесів, удосконалити її, зробити її більш гнучкою. Недоліком є ризик ускладнення ситуації в поточних бізнес-процесах [36].

Метод гнучкості (гнучкий графік) – метод, основу якого скорочення робочого дня, у разі виконання плану робіт. Тобто кожен день складається план робіт співробітника й у разі, якщо співробітник виконав цей план, може залишити робоче місце. Цей метод не універсальний і підходить не для кожної компанії. Найбільше підходить для співробітників, які цінують свій вільний час [30].

Участь у прибутку – спосіб, в основі якого лежить матеріальне фінансове стимулювання і основною особливістю якого є зацікавленість в успішності підприємства в цілому. Зазвичай реалізується у формі акціонерних часток. Кожен співробітник володіє певною часткою акцій компанії, і особистий матеріальний успіх пов'язується із загальним успіхом компанії. Перевагою цього методу є висока зацікавленість працівника. Недоліком є те, що цей метод не є універсальним і підходить лише для громадських акціонерних товариств [2].

Розглянемо вітчизняні здобутки щодо дослідження методів ефективної мотивації персоналу. Вітчизняний науковець Колот А.М. сформулював правила ефективної мотивації персоналу (рис.1.1).

Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Проводили дослідження мотивації на прикладі персоналу ЗВО та працюючих студентів та виявили особливості сприйняття матеріальної та нематеріальної мотивації. Серед методів матеріальної мотивації найбільш ефективними виявились виплата бонусів, надбавки та доплати і страхування (у тому числі медичне). Серед методів нематеріальної мотивації ефективними є перспектива кар'єрного зростання, навчання за рахунок компанії,

отримання нового досвіду, покращення умов праці, гнучкий графік роботи, залучення до управління компанією та в меншій мірі – соціальний пакет [39, с.381].

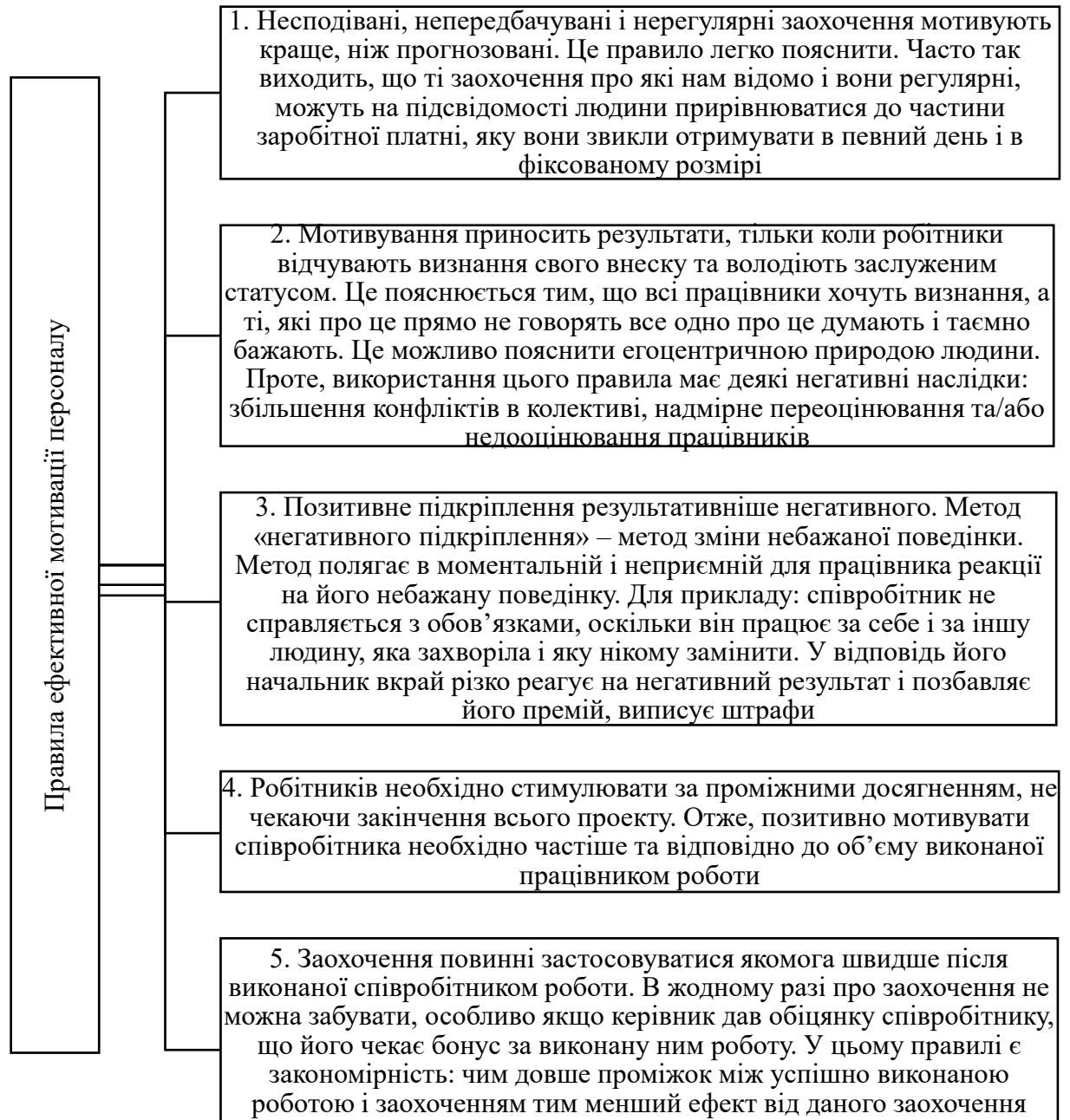


Рисунок 1.1 – Правила ефективної мотивації персоналу (Колот А.М.)

Джерело: [25, с.46; 27, с.198; 29, с.56]

Досліджуючи методи мотивації зазначимо, що саме заробітна плата найчастіше є самим суттєвим стимулом працівника до продуктивної праці. Заробітна плата складається із ставки та різних доплат, а, отже рівень цих доплат (компенсаційний пакет) визначає рівень мотивації персоналу. Змістове визначення компенсаційного пакету було наведено науковцями Колот А.М. та Цимбалюк С.О. «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» [29, с.76]. На актуальності матеріальної мотивації наголошують і Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. [16, с.169].

Кожен метод мотивації та стимулювання має свої особливості. Застосовувати той чи інший метод потрібно в залежності від ситуації, специфіки організації, цілей та індивідуального характеру, амбіцій працівників та команди. Для більшого ефекту рекомендується застосовувати методи комплексно.

Мотивація дуже потрібна для того, щоб співробітники організації були продуктивними, і стиль управління чи лідерства відіграє важливу роль. Мотивація не завжди ґрунтується на фінансовій винагороді, але методи нефінансової винагороди також можуть використовуватися для отримання максимальної віддачі від працівників. Хоча люди мають свої очікування, керівництво несе відповідальність за розробку та узгодження теорій, які підходять для того, щоб їхні співробітники отримували задоволення від роботи. Однак єдиної надійної теорії для використання не існує, можна використовувати їхню суміш. Що стосується розширення прав та можливостей співробітників, співробітників слід заохочувати та надавати платформу для висловлення своїх побоювань щодо того, як їх можна мотивувати. Винагороди та заохочення після службової атестації можуть використовуватись для підвищення морального духу співробітників, а

також зворотного зв'язку. Всі співробітники повинні розуміти бачення та цілі компанії та разом працювати над їх досягненням.

1.3 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Ефективність будь-якого процесу, здійснюваного та контрольованого людьми, значною мірою залежить від того, наскільки якісно та професійно працівники виконують свої функції. При цьому вирішальними факторами в управлінні персоналом є мотивація та стимулювання праці. І це пов'язано з тим, що ефективна робота будь-якого підприємства залежить від ефективності праці його працівників. Розробка ефективної системи мотивації персоналу організації – досить складний процес, оскільки у її формування мають бути вироблені такі заходи, які підвищать зацікавленість персоналу у якнайшвидшому досягненні підприємством найкращого результату.

Головною метою формування та функціонування системи мотивації праці є забезпечення досягнення цілей підприємства, до яких належать:

- збільшення обсягів виручки, підвищення продуктивності праці,
- зниження собівартості продукції тощо.

Щоб визначити наскільки підприємством досягнуто мети, економісти проводять аналіз ефективності стимулювання трудових ресурсів, який показує, якою мірою витрати на матеріальне і моральне стимулювання виправдані, чи відбувся приріст продукції, чи знизилася собівартість [8].

Ефективність системи мотивації та стимулювання праці можна оцінювати крізь призму економічної та соціальної ефективності. Єдиної методики оцінки ефективності системи мотивації та стимулювання праці персоналу не існує. Як правило, пропонується використання ряду показників, як відносних, так і абсолютних, аналіз яких у динаміці дозволяє робити висновки про підвищення (або зниження) ефективності діючої системи мотивації та стимулювання праці персоналу організації, ефективності змін у цій системі [33].

У табл. 1.3 охарактеризовано основні ознаки соціальної та економічної ефективності, за якими можна зробити підсумок щодо досягнень цілей мотиваційної системи.

Таблиця 1.3 – Взаємозв'язок практик мотивації та стимулювання персоналу організації з проявом її соціальної та економічної ефективності

Мотиваційні практики	Ефект під час використання	
	Економічний	Соціальний
Залучення персоналу	Укомплектованість кадрами; швидкість закриття вакансії	Формування позитивного HR-бренду; висока якість трудового життя працівників
Збереження (утримання) кваліфікованих кадрів	Зниження плинності кадрів, зменшення пов'язаних із нею ризиків підприємствам; зниження витрат на пошук та підбір персоналу; висока якість трудового життя працівників	Висока якість трудового життя працівників; підвищення задоволеності персоналу; сприятливий соціально-психологічний клімат; лояльність та відданість персоналу компанії
Стимулювання виробничої поведінки (продуктивності, інноваційності, дисциплінованості тощо)	Підвищення продуктивності праці; підвищення якості продукції; впровадження нових технологій; збільшення кількості раціоналізаторських пропозицій; зниження витрат робочого дня; зменшення випадків порушення дисципліни, вимог охорони праці	Висока якість трудового життя працівників; підвищення задоволеності персоналу; сприятлива структура трудової мотивації
Економічні заходи мотивації та стимулювання, зменшення витрат	Зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості продукції; співвідношення темпів зростання виробітку та середньої заробітної плати; досягнення економії всіх видів матеріальних ресурсів	Підвищення задоволеності працівників

Джерело: [7;17;21]

Розглянемо більш детально показник соціальної ефективності системи мотивації трудової діяльності, а саме структуру трудової мотивації та рівень задоволеності роботою. Як відомо, задоволеність роботою – це комплексний інтегральний показник соціальної ефективності, який включає:

- задоволеність роботою (професією), пов'язану з оцінюванням рамок змісту своєї праці;
- задоволеність трудовими відносинами, а саме умовами, організацією праці, системою винагороди, можливостями розвитку та іншими характеристиками трудової складової [26].

Основним показником соціальної ефективності є задоволеність персоналу способом трудової мотивації. Показники соціальної ефективності спрямовані та впливають на досягнення показників економічної ефективності діяльності підприємств. У той самий час соціальний ефект важко висловити у грошах, як і визначити кількісно ступінь впливу соціальних чинників для досягнення економічних показників.

Вплив задоволеності роботою впливає на економічну ефективність через плинність кадрів. Якщо незадоволений співробітник є немобільним, то, зберігаючи зайнятість, він знижує виробіток та результативність своєї праці. На рішення про зайнятість впливають чинники задоволеності роботою: розмір заробітної плати, організація умов праці, характеристика робочого місця, зокрема, розвиток, професійне зростання, кар'єра.

Таким чином, під час дослідження задоволеності працею можна використовувати різні методики, розраховувати індекси, які дозволяють кількісно оцінити рівень задоволеності загалом та за факторами щодо всього персоналу та окремих соціально-демографічних та професійно кваліфікаційних та посадових груп. Це дозволяє з'ясувати, на які фактори менеджера з управління людськими ресурсами чи керівникам підприємства необхідно звернути увагу, які зміни у системі мотивації і стимулювання праці необхідні [21].

Зазначимо, що затвердженої загальноприйнятої методики оцінювання мотивації працівників немає. Аналіз не є самоціллю, а є інструментом, на основі якого приймаються рішення про збереження або зміну існуючих підходів до впливу на поведінку персоналу. Він повинен проводитись щодо новоприйнятих і давно трудящих працівників [8].

Для оцінки ефективності системи мотивації:

1. Виявляють інтереси співробітників, їхню задоволеність роботою.
2. Визначають найперспективніші категорії працівників, у яких слід здійснювати інвестиції.
3. Оцінюють зацікавленість співробітників у реалізації планів компанії, кар'єрному зростанні та розвитку.
4. Встановлюють рівень віддачі вже вживаних заходів заохочення.
5. Визначають загальну ефективність управління людськими ресурсами [38].

Основна мета подібних заходів полягає у встановленні відповідності застосовуваних у компанії підходів до заохочення та виконання її стратегічних планів. У ході проведення оцінки ефективності системи мотивації слід визначити:

- ступінь охоплення кадрового складу мотиваційними схемами;
- рівень винагороди та її поділ за категоріями співробітників;
- об'єктивність поділу оціночних критеріїв для працівників залежно від займаного ними у компанії рівня;
- достатність вживаних заходів та їхня відчутність для працівників;
- справедливість чинної системи;
- наявність у працівників інформації про діючу систему мотивації;
- періодичність преміювання, об'єктивність критеріїв його проведення, досяжність цільових показників [37].

За підсумками перевірки приймаються рішення щодо коригування системи стимулювання. Після реалізації здійснюється нова діагностика, виявляється ступінь досягнення цілей, за необхідності впроваджуються нові зміни. Оцінка проводиться регулярно і має безперервний циклічний характер [48].

Загальноприйнятого у діловому обороті комплексу методів оцінки системи мотивації персоналу немає. Компанія сама визначає, яким набором дослідницьких підходів вона користуватиметься.

Методи аналізу системи мотивації персоналу наведено в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Методи аналізу системи мотивації персоналу

Група методів	Найменування методів	Опис
Методи обстеження	Інтерв'ю	Особисте спілкування із працівниками.
	Анкетування	Роздача співробітникам анкет з питаннями, їх подальший збір та обробка.
	Тестування	Передача співробітникам тестів з питаннями, після проходження яких можна дійти невтішного висновку про задоволеності співробітників системою мотивації.
Методи обґрунтування	Порівняння	Зіставлення поточної ситуації у сфері мотивації з даними передових підприємств (враховуючи галузь), нормативами чи результатами застосування всередині компанії у минулому.
	Оцінка економічної ефективності	Визначення розміру додаткового прибутку, зростання виручки від застосування підходів до стимулювання.
Аналітичні методи	Системний аналіз	Комплексне вивчення цілей, структури, функцій системи стимулювання. З показників найчастіше аналізують продуктивність праці, зростання зарплати, плинність, професійний склад. Такий підхід не потребує безпосередньої участі працівників.
	Функціонально-вартісний аналіз	Дослідження співвідношення витрат на систему стимулювання та одержуваної від неї віддачі, пошук найбільш раціональної комбінації цих показників.
	Експертні оцінки	Ґрунтується на об'єктивних доводах та інтуїції експертів.

Джерело: [39;46;47]

До основних методів оцінювання ефективності мотивації в організації належать:

- Оцінка рівня задоволеності працівників наявною системою мотивації: проведення опитування, щоб оцінити, що співробітників найбільше мотивує та які заходи мотивації вони вважають найбільш ефективними,
- Аналіз показників продуктивності: вимірювання продуктивності працівників перед та після впровадження системи мотивації може допомогти визначити, наскільки ефективною є система мотивації.
- Моніторинг відвідування роботи: якщо співробітники починають приходити на роботу раніше, пропускати менше робочих днів тощо, то це може свідчити про те, що система мотивації діє ефективно.

- Моніторинг рівня відповідальності працівників: спостереження за тим, наскільки працівники дотримуються правил та процедур, може свідчити про їхню мотивацію та відповідальність.
- Аналіз рівня збереження персоналу: вивчення того, як часто працівники покидають організацію, може свідчити про ефективність системи мотивації.
- Аналіз відгуків клієнтів: якщо клієнти стають більш задоволеними послугами або продуктами, які надає організація, то це може свідчити про ефективну систему мотивації.
- Порівняння з конкурентами: якщо організація може привернути та утримати більш кваліфікованих та мотивованих співробітників, ніж її конкуренти, то це може свідчити про те, що система мотивації в організації працює ефективно.

Ці методи можна використовувати як окремо, так і комбіновано, щоб оцінити ефективність системи мотивації в організації. Але завжди виділяються та підсумовуються загальні витрати на мотиваційну політику, оцінюється фінансова віддача від таких інвестицій. Різні методи можуть бути більш або менш ефективними залежно від конкретної ситуації та потреб організації.

Існують сформовані практично маркери, які свідчать, що підходи до мотивації потрібно переглядати [7].

Систему потрібно змінювати у таких випадках:

1. Персонал не розуміє, що хоче від нього керівництво.
2. Оцінку результатів праці проведено некоректно, є невідповідність виконуваного співробітниками обсягу робіт рівню зарплати.
3. У працівників відсутня інформація про те, які мотиваційні схеми є у компанії.
4. Співробітники не зацікавлені у результатах діяльності роботодавця [32].

Цей перелік не закритий. Під час проведення аналізу можуть виникнути інші факти, які свідчать про недоліки політики компанії. Виявивши зазначені

маркери, потрібно визначити причину їх появи, після чого розробити кроки для заходів, що коректують.

На закінчення слід зазначити, що для підвищення ефективності використовуваної системи мотивації персоналу та отримання бажаного ефекту необхідно на регулярній основі проводити:

- аналіз поточного стану чинної мотиваційної системи;
- оцінку ефективності мотиваційної системи;
- усунення прогалин у діючій системі мотивації;
- контроль всіх виконуваних заходів.

Отже, слід зазначити, у процесі системи мотивації та її ефективності особливо важливо бути максимально об'єктивним, особливо у плані оцінки впливу мотиваційної системи на підсумкові результати праці [5].

Таким чином, для комплексної оцінки соціальної ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу можуть використовуватись характеристики лояльності та прихильності персоналу, інтегральні оцінки якості трудового життя, параметри соціально-психологічного клімату в колективі, динаміка HR-бренду. Підсумовуючи сказане вище, можемо констатувати, що мотивація є дієвим інструментом управління за умови врахування зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок про те, що в сучасних компаніях успішний вплив на мотивацію персоналу займає важливе місце в системі управління та має ґрунтуватися на комплексному підході. Ефективно функціонуюча система мотивації сприяє розвитку людського потенціалу, досягненню стратегічних цілей, покращенню іміджу та бренду, забезпеченню сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У МІНІСТЕРСТВІ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика діяльності Міністерства фінансів України

Міністерство фінансів України (далі Мінфін, МФУ) є головним органом державного управління у сфері фінансової політики та фінансового управління в Україні.

Місія Міністерства фінансів України полягає у фінансовому забезпеченні виконання державних функцій на основі вираженої бюджетної політики, створенні умов для стабільного розвитку економіки шляхом управління державними фінансами за принципами збалансованості, ефективності, неупередженості, цілісності, стійкості та прозорості. Сфера відповідальності МФУ наведена на рис.2.1.



Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності МФУ

Джерело: побудовано автором за даними Міністерства фінансів України

Основними завданнями та функціями МФУ є:

- формування та реалізація фінансової політики держави. МФУ розробляє основні напрямки фінансової політики та фінансового управління в Україні, включаючи бюджетну, податкову, грошово-кредитну, інвестиційну та боргову політики. Воно також здійснює контроль та моніторинг виконання фінансових планів та програм.
- підготовка та затвердження державного бюджету. МФУ бере участь у розробці та затвердженні державного бюджету України, який є основним фінансовим документом держави. МФУ також здійснює контроль за його виконанням.
- управління державним боргом. МФУ контролює та керує державним боргом України, встановлює критерії його стійкості та розробки програми його скорочення. Воно також здійснює роботу із залучення іноземних інвестицій та позикових коштів.
- фінансове регулювання. МФУ здійснює фінансове регулювання, включаючи моніторинг та контроль за фінансовими ринками, встановлення правил діяльності фінансових організацій та захист прав споживачів фінансових послуг.
- організація бухгалтерського обліку та аудиту. МФУ встановлює правила бухгалтерського обліку та аудиту, а також контролює їх виконання.
- співпраця із міжнародними організаціями. МФУ бере участь у роботі міжнародних організацій з фінансових питань, таких як Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку та інші, зокрема з питань міжнародної фінансової допомоги.

Організаційна структура Міністерства фінансів України наведена в дод.Б.

Міністерство фінансів України має таку організаційну структуру:

- міністр фінансів – керівник Міністерства фінансів України;
- заступники міністра - займаються управлінням окремими напрямками у роботі Міністерства;

- апарат Міністерства фінансів - здійснює оперативне управління та контроль за виконанням завдань Міністерства фінансів, забезпечує зв'язок з іншими державними органами, громадськістю та засобами масової інформації;
- департаменти – здійснюють управління конкретними напрямками діяльності Міністерства, а саме: департамент бухгалтерського обліку, фінансової звітності та аудиту; департамент державного боргу та макроекономічної політики; департамент бюджетного планування; департамент податкової та митної політики; департамент економічної політики та реформування; департамент міжнародного співробітництва та інвестицій;
- управління – займається управлінням окремими аспектами роботи Міністерства, а саме: управління персоналом; управління інформаційних технологій; управління державних закупівель; управління з фінансово-економічного забезпечення;
- центри займаються виконанням спеціалізованих функцій Міністерства, наприклад: центр оцінки та моніторингу ефективності державних програм; центр аналізу фінансової звітності; центр реалізації державної політики у галузі бухгалтерського обліку та аудиту.

Загалом організаційна структура Міністерства фінансів України орієнтована на реалізацію завдань, пов'язаних з фінансовим плануванням, оподаткуванням, грошово-кредитною політикою, фінансовою звітністю та аудитом, державним боргом та макроекономічною політикою, міжнародним боргом.

Управління персоналом Міністерства фінансів України здійснюється силами департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку. Департамент складається з директору департаменту та 22 співробітників департаменту, а також департамент поділяється на відділи (рис.2.2). кожен з 5

відділів департаменту виконує свої функції для забезпечення управління персоналом МФУ.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

До основних завдань департаменту входить (приклад посадової інструкції наведено в дод. В):

- виконання завдань і доручень, що визначені у планах роботи Міністерства, Департаменту та завдань, доручень і розпоряджень керівництва Міністерства, Департаменту, відділу;
- проведення заходів з питань формування бренду Міністерства як роботодавця для залучення до роботи найкращих фахівців;
- здійснення добору та розстановки персоналу в апараті Міністерства відповідно до вимог законодавства, здійснення контролю цього процесу, перевірки обґрунтованості пропозицій структурних підрозділів Міністерства щодо переміщення, переведення та звільнення працівників
- підготовка документів для внесення Міністром Прем'єр-міністру України пропозицій щодо призначення і звільнення першого заступника та заступників Міністра, а також притягнення їх до дисциплінарної відповідальності;

- підготовка проектів наказів з особового складу щодо призначення, переміщення та звільнення працівників апарату Міністерства;
- реєстрація наказів з особового складу апарату Міністерства, наказів щодо радників Міністра фінансів України на громадських засадах, радників та помічників заступників Міністра фінансів України на громадських засадах, наказів щодо призначення та звільнення керівників державних підприємств і установ, що належать до сфери управління Міністерства, а також з інших питань, що стосуються управління персоналом (крім наказів про відпустки та відрядження);
- організація складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу;
- обчислення стажу державної служби, встановлення надбавок за вислугу років;
- підготовка щомісячної інформації щодо днів народжень працівників апарату Міністерства, органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра, підприємств і установ, що належать до сфери управління Міністерства;
- опрацювання в межах компетенції підрозділу пропозицій щодо формування та оптимізації організаційної структури та штатного розпису Міністерства;
- проведення заходів, спрямованих на адаптацію нових співробітників Міністерства;
- організація проходження стажування громадян з числа молоді в Міністерстві, які не перебувають на посадах державної служби;
- наповнення електронної системи з управління людськими ресурсами у Міністерстві інформацією, що утворюється у процесі роботи та інші завдання.

Управління персоналом Міністерства фінансів України включає широкий спектр завдань, які пов'язані із залученням, навчанням, мотивацією, управлінням та утриманням кваліфікованих співробітників.

Основні функції управління персоналом Міністерства фінансів України включають (рис.2.3).

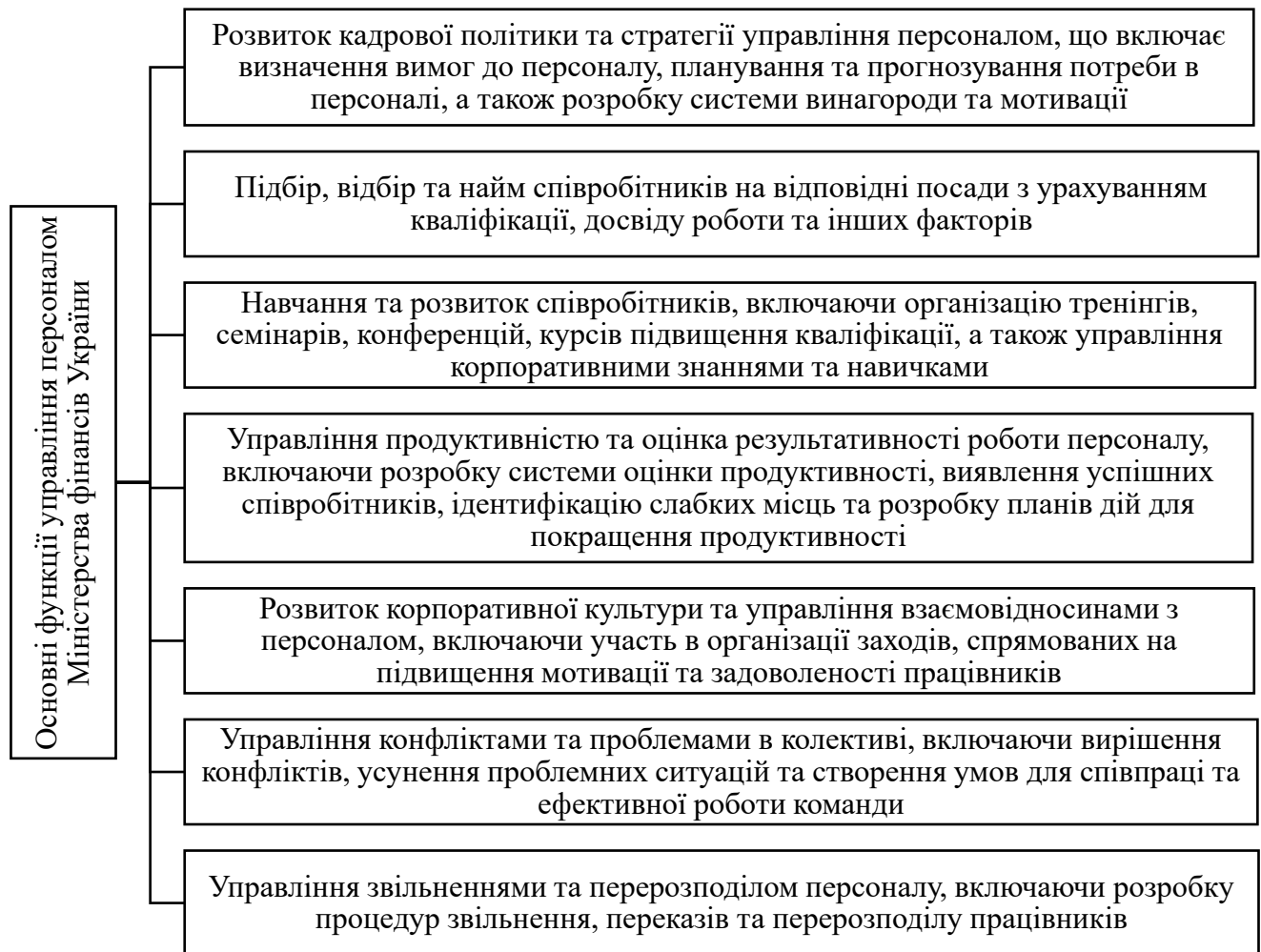


Рисунок 2.3 – Основні функції управління персоналом Міністерства фінансів України

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

Загалом управління персоналом Міністерства фінансів України спрямоване на створення умов для ефективної роботи персоналу, підвищення їх продуктивності та задоволеності, а також на підтримку високого рівня

професійної діяльності працівників. Для забезпечення прав співробітників Міністерства фінансів України створено Професійну спілку працівників Міністерства фінансів України.

Для роботи у Міністерстві фінансів України до кандидатів висувається ряд вимог, основними з яких є наступні:

- вища освіта, бажано у сфері фінансів, економіки, бухгалтерського обліку чи аудиту;
- знання законодавства, що регулює фінансові питання, національної та міжнародної фінансової практики та процедур;
- досвід роботи в галузі фінансового менеджменту, бухгалтерського обліку, оподаткування чи аудиту;
- знання англійської мови на рівні, достатньому для читання та перекладу спеціалізованої літератури та комунікації на міжнародному рівні;
- вміння працювати з комп'ютером та використовувати спеціалізовані програми, такі як 1С: Бухгалтерія, програми Microsoft Office та інші;
- аналітичні та логічні здібності, здатність швидко адаптуватися до нових умов та завдань, стресостійкість та відповідальність;
- вміння працювати в команді, спілкуватися та взаємодіяти з колегами та клієнтами, а також бути готовим до вирішення складних завдань;
- наявність сертифікатів або ліцензій у галузі фінансів, бухгалтерського обліку або аудиту буде перевагою;

Вимоги можуть відрізнятися залежно від конкретної посади та рівня кваліфікації, яка потрібна на її виконання.

Станом на 31.12.2023 року в Мінфін України працює 757 співробітників, що складає 92,65% від затвердженого штату. Розглянемо якісні характеристики персоналу Мінфін України в 2020-2022 роках. Гендерна структура персоналу наведена на рис.2.4.

З рис.2.4 бачимо, що в Мінфін України працює 74,8% жінок та 25,2% чоловіків. Для такого розподілу за гендером існує кілька причин, по-перше,

робота в сфері фінансів вважається більше жіночою, а по-друге, рівень заробітної плати достатньо невисокий, що часто не влаштовує саме чоловіків.

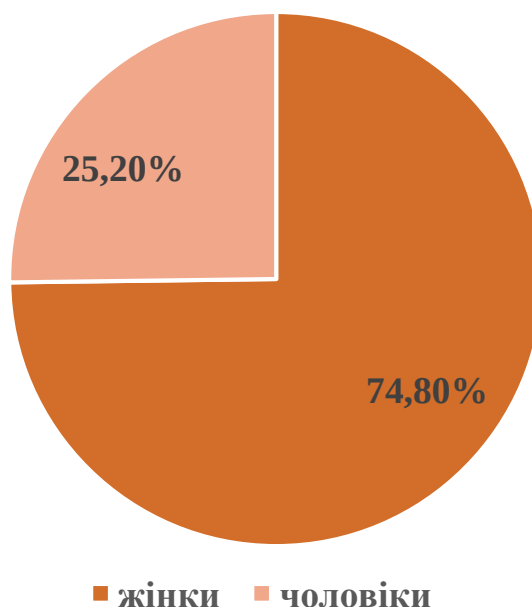


Рисунок 2.4 – Гендерна структура персоналу Мінфін України на 31.12.2022 року, %

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

Розглянемо структуру персоналу Мінфін України за віком (рис.2.5).

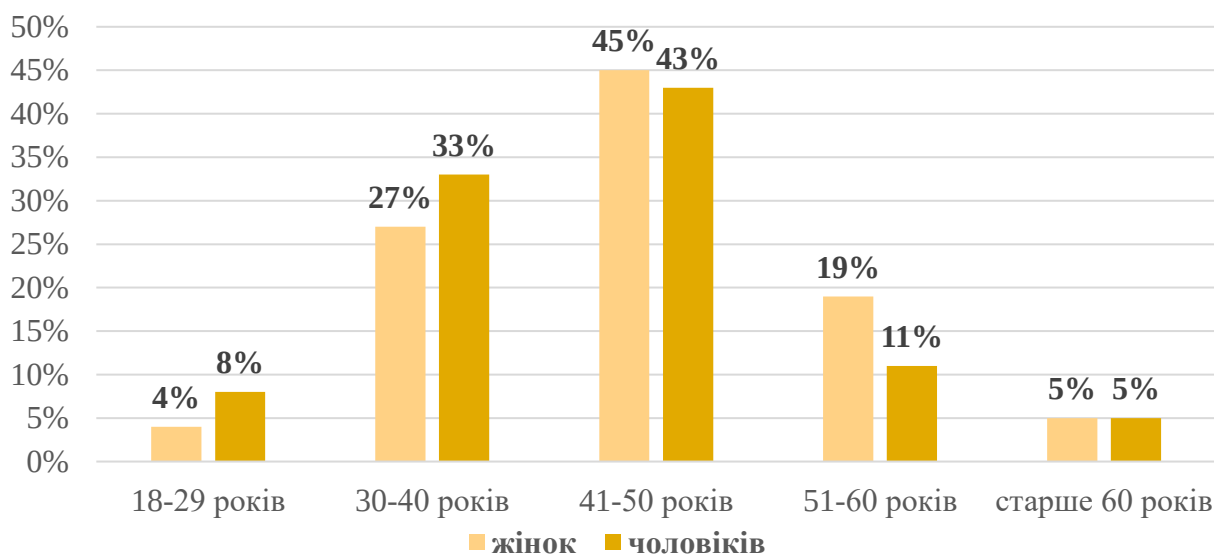


Рисунок 2.5 – Вікова структура персоналу Мінфін України на 31.12.2022 року, %

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

Як бачимо, в Міністерстві фінансів найбільше працівників віком 41-50 років (45% жінок та 43% чоловіків), а найменше працівників віком до 30 років (4% жінок та 8% чоловіків) та старше 60 років (5% чоловіків та 5% жінок). Це пов'язано з тим, що до 30 років кандидати ще не мають достатньо досвіду для роботи в такій установі, а працівників старше 60 років рекомендовано відправляти на пенсію при досягненні 65-річного віку відповідно до ст. 83 п. 1.7 ЗУ «Про державну службу». Також молодь може не влаштовувати досить низький рівень заробітної плати, яку пропонує Мінфін (заробітна плата у державних органах менша, ніж у приватному секторі, що знижує привабливість цієї роботи для молодих людей). Ще однією причиною може бути висока бюрократія. Державні органи часто мають складну структуру та процеси, що може бути незрозумілим та занудливим для молодих людей, які шукають динамічність у своїй роботі). Середній вік працівників міністерства фінансів України становить 44 роки.

Розглянемо структуру персоналу за стажем на держслужбі та за стажем роботи в Мінфін України (рис.2.6).

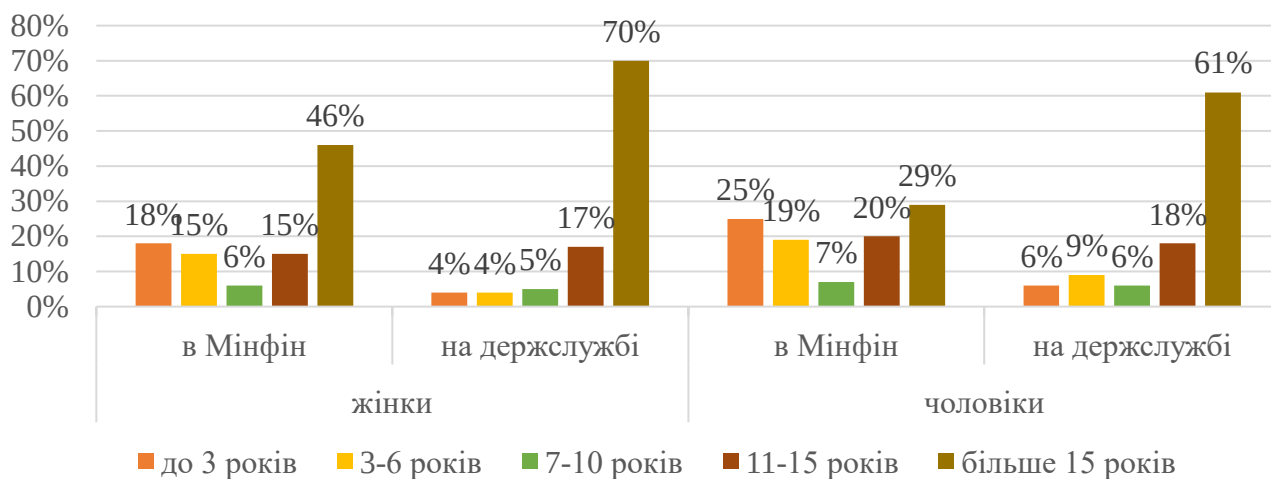


Рисунок 2.6 – Структура персоналу Мінфін України за стажем на держслужбі та за стажем роботи в Мінфін України на 31.12.2022 року, %

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

Як бачимо, серед жінок 46% мають стаж роботи в Мінфіні більше 15 років, а 70% мають стаж на державній службі більше 15 років. Серед чоловіків 29%

мають стаж роботи в Мінфіні більше 15 років та 61% мають стаж на державній службі більше 15 років. Такі високі показники свідчать про стабільність персоналу та його низьку плинність.

Проаналізуємо показники руху персоналу в 2020-2022 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка показників руху персоналу Мінфін України в 2020-2022 роках

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020
Штатна чисельність	816	817	817	1
Фактична чисельність	738	737	757	19
Облікова чисельність	784	774	783	-1
Кіл-ть персоналу з категорії неминуче звільненого	35	22	7	-28
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	14,41	6,98	6,26	-8,16
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	9,31	7,75	5,36	-3,95
Коефіцієнт загального обороту кадрів	23,72	14,73	11,62	-12,10
Коефіцієнт плинності кадрів	4,85	4,91	4,47	-0,38
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	1,55	0,90	1,17	-0,38

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

З табл.2.1 бачимо, що за 3 роки штатну чисельність персоналу було збільшено на 1 особу, однак, протягом 2020-2022 років, облікова чисельність персоналу була меншою за штатну (тобто штат є недоукомплектованим) та знизилась на 1 працівника. Фактична чисельність персоналу (яка не враховує осіб, які знаходяться в декретній відпустці та є мобілізованими) зросла на 19 працівників за 3 роки та склала 757 осіб. Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття зменшився на 8,16% за 3 роки та склав 6,26% завдяки тому, що знизилась кількість працівників, які приймалися на роботу з 113 осіб в 2020 році до 49 осіб в 2022 році. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення також зменшився з 9,31% до 5,36% в 2022 році, оскільки чисельність звільнених працівників скоротилась з 73

осіб в 2020 році до 42 осіб в 2022 році. Зауважимо, що кількість персоналу, який був би неминуче звільнений за різних причин (вихід на пенсію, скорочення штату, смерть тощо) зменшилась з 35 осіб в 2020 році до 7 осіб в 2022 році. Коефіцієнт загального обороту кадрів зменшився на 12,1% за 3 роки, що вказує на зростання стабільності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,38% та склав 4,47%, тобто рівень плинності персоналу низький. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників зменшився з 1,55 до 1,17, що пов'язано з більшою укомплектацією кадрів. Загалом, можна зробити висновки, що колектив персоналу Мінфін України має низьку плинність кадрів, що вказує на зацікавленість персоналу роботою в даному державному органі.

Проаналізувати продуктивність праці персоналу Мінфін України складно, оскільки їх діяльність вимірюється досягненням поставлених перед міністерством та кожним окремим його структурних підрозділом цілей, однак, дана інформація не оприлюднюється, а тому виконати оцінку продуктивності праці неможливо.

2.2. Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу

Мотивація персоналу Міністерства фінансів України відіграє важливу роль у ефективній роботі даного державного органу. Незважаючи на те, що мотиваційні фактори можуть відрізнятися залежно від конкретної посади та завдань, існує низка загальних мотиваційних факторів, які застосовуються у Міністерстві фінансів України:

- Фінансова мотивація. Висока заробітна плата, премії, бонуси та інші форми фінансової мотивації можуть бути використані для стимулювання персоналу Міністерства фінансів України до більш ефективної роботи;
- Професійний розвиток. Надання можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації може підвищити мотивацію

персоналу Міністерства фінансів України. Це включає організацію тренінгів, курсів, конференцій, навчальних програм та інших заходів;

- Оцінка результатів. Чітка система оцінки результатів роботи персоналу Міністерства фінансів України стимулює їх до більш ефективної роботи та досягнення поставленої мети;
- Задоволеність роботою. Створення сприятливих умов праці, поважного ставлення до персоналу, а також надання можливостей для самореалізації та прояву творчого потенціалу можуть підвищити задоволеність роботи та мотивацію персоналу Міністерства фінансів України;
- Кар'єрне зростання. Надання перспективи кар'єрного зростання та просування по службі може підвищити мотивацію персоналу Міністерства фінансів України та допомогти в утриманні талановитих співробітників;
- Участь в ухваленні рішень. Надання можливостей для участі у процесі прийняття рішень може підвищити рівень задоволеності від роботи та мотивацію персоналу Міністерства фінансів України.

Норми матеріального заохочення державних службовців закріплені в розділі 6 Закону «Про державну службу». У сфері державної служби матеріальна мотивація представлена заробітною платою державних службовців, яка згідно статті 50 Закону України «Про державну службу» заохочує їх до результативної, ефективної, доброчесної та ініціативної роботи і складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) премії (у разі встановлення);
- 3) надбавки за вислугу років;
- 4) надбавки за ранг державного службовця.

Посадовий оклад та інші види матеріальної винагороди в державних органах регулюються законодавчими та нормативно-правовими актами. Такі правила та положення мають забезпечувати прозорість та об'єктивність при

визначенні зарплати, а також забезпечувати відповідність заробітної плати кваліфікації та обов'язкам державних службовців.

Закон України «Про державну службу» визначає розмір посадового окладу для державних службовців, а також передбачає можливість встановлення додаткових винагород за вислугу років, підвищення кваліфікації та інші заслуги. Посади державної служби з метою встановлення розмірів посадових окладів поділяються на 8 підкатегорій оплати праці. Схема посадових окладів на посадах державної служби визначається щороку Кабінетом Міністрів України під час підготовки проекту закону України про Державний бюджет України на наступний рік (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2. Схема посадових окладів на посадах державної служби з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державної служби у 2023 році

Категорія	Підкатегорія	Посади державної служби	Розміри посадових окладів, гривень
А	A1	Керівник державного органу	35 700
	A2	Перший заступник керівника державного органу	34 000
		Заступник керівника державного органу	32 200
Б	Б1	Генеральний директор директорату, директор директорату, директор генерального департаменту, Генеральний директор Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	21 100
		Керівник департаменту, головного управління, служби	21 100
		Керівник апарату місцевої держадміністрації	
		Керівник самостійного управління, служби	17 600
		Керівник самостійного відділу, служби	16 600
		Завідувач самостійного сектору	14 600
	Б2	Заступник керівника директорату, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	17 000

Продовження табл. 2.2.

		Заступник керівника департаменту, головного управління, служби, заступник керівника апарату місцевої держадміністрації	17 000
		Заступник керівника самостійного управління, служби	16 000
		Заступник керівника самостійного відділу, служби	15 400

	БЗ	Керівник головного управління у складі директорату	16 600
		Керівник управління у складі департаменту, головного управління, служби	16 000
		Заступник керівника головного управління у складі директорату, заступник керівника управління у складі департаменту, головного управління, служби	15 300
		Керівник експертної групи у складі директорату, генерального департаменту, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	14 600
		Керівник відділу у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління	14 600
		Заступник керівника відділу у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління	12 900
		Завідувач сектору у складі департаменту, головного управління, служби, самостійного управління та відділу	12 800
В	В1	Державний експерт, державний експерт директорату, генерального департаменту, Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції	11 300
		Головний спеціаліст державного органу	11 300
	В2	Провідний спеціаліст державного органу	9 000
	В3	Спеціаліст державного органу	8 300

Джерело: постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 р. № 15

Посадовий оклад державних службовців залишається низьким, і мало залежить від їх реальної продуктивності та результативності праці. Низький рівень посадового окладу у державних органах може бути зумовлений бюджетними обмеженнями, оскільки державні органи фінансуються з державного бюджету, і обсяг коштів, виділених на утримання державного апарату та оплату праці державних службовців, обмежений бюджетними ресурсами. У зв'язку з цим, посадові оклади можуть бути неспіврозмірні з обсягом виконуваних робіт та відповідальністю державних службовців.

Наступним елементом матеріального стимулу слугує преміювання. Преміювання працівників регламентується Положенням про преміювання працівників центрального апарату Міністерства фінансів України. Премія є важливим складовим елементом заробітної плати державного службовця, оскільки її розмір залежить від ефективності виконання державним службовцем своїх обов'язків і може суттєво вплинути на розмір отриманої в кінці місяця заробітної

плати як збільшивши винагороду за якісне виконання посадових обов'язків, так і зменшивши її за нехтування та невиконання поставлених завдань.

До премій державного службовця належать:

- 1) премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;
- 2) місячна або квартальна премія відповідно до особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи державного органу;

За результатами роботи за місяць розмір премії визначається за такими показниками:

- виконання заходів, передбачених планами роботи Міністерства фінансів та планами роботи відповідних структурних підрозділів;
- виконавська дисципліна (виконання доручень Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, керівництва Міністерства фінансів);
- своєчасність та якість підготовки довідкових та аналітичних матеріалів до проектів нормативно-правових актів для розгляду на засіданнях урядових комітетів та Кабінету Міністрів України;
- своєчасність та якість підготовки експертних висновків до законопроектів та довідок про доцільність їх супроводження посадовими особами

Ще одним матеріальним стимулом є надбавки. Надбавки визначаються Порядком застосування надбавок за виконання особливо важливої роботи, інтенсивність праці, високі досягнення у праці працівникам Міністерства фінансів України.

Право на надбавку за вислугу років для держслужбовців закріплено у ст. 46 Закону України «Про державну службу». Розмір такої надбавки залежить від набутого держслужбовцем стажу державної служби.

Розмір надбавки за вислугу років встановлюється на рівні 3 % посадового окладу держслужбовця за кожен календарний рік стажу держслужби, а за

наявності стажу держслужби більше 17 років — у максимальному розмірі 50 % посадового окладу.

Виплата за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця встановлюється керівником державної служби державному службовцю за поданням його безпосереднього керівника у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця.

Надбавка за інтенсивність праці встановлюється державним службовцем з урахуванням таких критеріїв:

- 1) якість і складність підготовлених документів;
- 2) терміновість виконання завдань, опрацювання та підготовки документів;
- 3) ініціативність у роботі.

Державному службовцю встановлюється надбавка за ранг у співвідношенні до мінімальної заробітної плати залежно від присвоєного йому рангу (табл. 2.3.). Розмір надбавки за ранг державного службовця визначається Кабінетом Міністрів України під час затвердження схеми посадових окладів на посадах державної служби.

Таблиця 2.3. Розмір надбавок до посадових окладів за ранги державних службовців

Ранг державного службовця	Розмір надбавки, гривень
1	1 000
2	900
3	800

Продовження табл. 2.3.

4	700
5	600
6	500
7	400
8	300

9	200
---	-----

Джерело: побудовано автором за даними Мінфін України

Для детального дослідження ефективності застосовуваних матеріальних та нематеріальних стимулів у 2022 році було впроваджено складання щорічного Мотиваційного профілю особистості працівника Міністерства фінансів. Аналіз і виявлення потреб та мотивів, особливостей мотиваційного профілю особистості працівника дозволить координувати всю мотиваційну діяльність, спрямовану на управління персоналом, що впливає на отримання того позитивного результату, до якого прагне роботодавець. Отриману за допомогою мотиваційного тесту інформацію, керівники можуть використовувати для визначення мети й задоволення потреб стосовно кожного працівника міністерства.

Під мотиваційним профілем працівника Міністерства фінансів України слід розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до результативної діяльності для досягнення особистих цілей та головної мети підрозділу, а також задають межі й форми діяльності, додають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей. Такий підхід передбачає, що мотивація завжди індивідуальна.

Під час визначення мотиваційного профілю працівників, використовується відомий опитувальник «Мотиваційний профіль особистості», розроблений Ш. Річі і П. Мартіном. Дослідники використали модель мотиваційного профілю, яка складається з дванадцяти факторів, що дозволяють виявити відносну цінність дванадцяти мотиваційних потреб для індивіда. Даний тест оцінює значущість таких факторів: висока заробітна плата і матеріальне заохочення, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, взаємостосунки, визнання, прагнення до досягнень, влада і вплив, різноманітність і зміни, креативність завдань, самовдосконалення, цікавість та корисність роботи.

Після формування індивідуальних мотиваційних профілів співробітників, для узагальнення рекомендацій стосовно управління командою, розробляється

загальна таблиця відділу/департаменту з мотиваційними потребами кожного працівника.

Ефективно впроваджена методика визначення мотиваційного профілю працівника позитивно впливає на такі показники як:

- зниження плинності персоналу;
- збільшення рівня залученості персоналу.

Також щорічно проводиться опитування персоналу Міністерства фінансів України для виявлення рівня їх залученості, довіри, розвитку обізнаності та задоволеності роботою. Результати опитування оприлюднюються у щомісячному дайджесті. В опитуванні персоналу Міністерства фінансів України в 2022 році було залучено 251 співробітник (33% від загальної чисельності), серед яких:

- 24% керівників самостійних структурних підрозділів;
- 36% керівників середньої ланки;
- 34% спеціалістів.

Основні показники опитування персоналу в 2020-2022 роках наведено на рис.2.7. Рівень залучення працівників – це емоційна відданість співробітників організації та її цілям, збільшення показника з 64% до 83% свідчить про покращення мотивації персоналу. Рівень довіри – це показник співпраці та відкритості керівництва, даний показник виріс з 76% до 79% в 2022 році, що свідчить про покращення умов праці для співробітників, покращення відносин в колективі та між керівництвом та підлеглими.

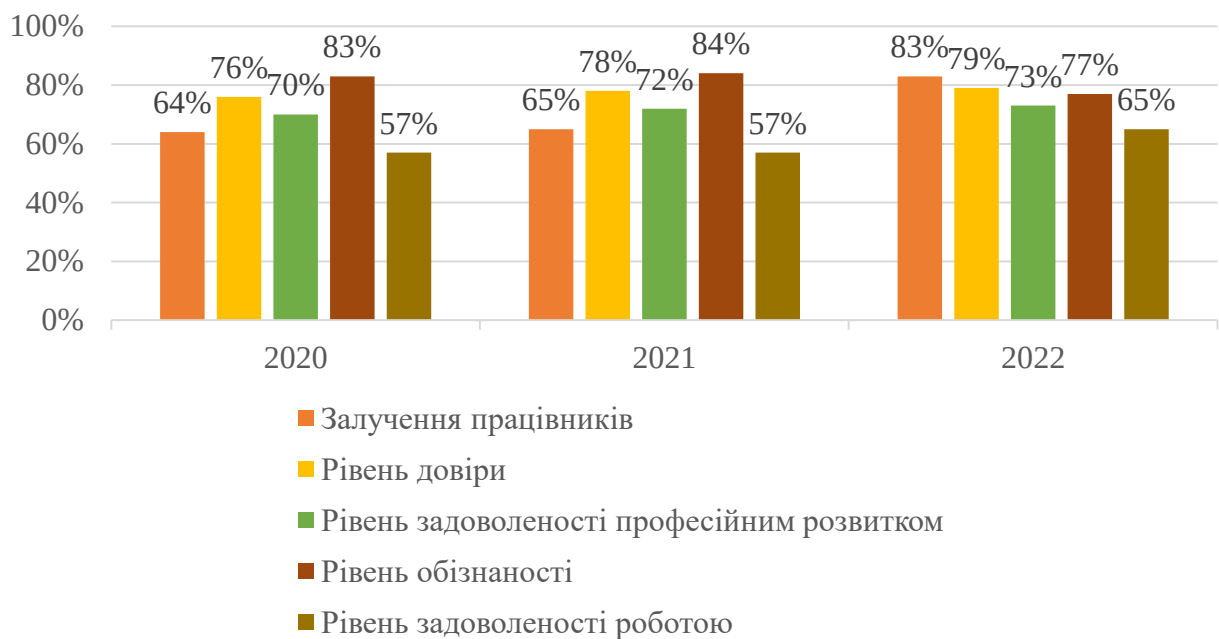


Рисунок 2.7 – Загальні результати опитування персоналу Мінфін України в 2020-2022 роках, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

Рівень задоволеності професійним розвитком виріс з 70% до 73% в 2022 році. Даний показник дає оцінку можливості професійно розвиватися з точки зору персоналу та показує відповідність навчання стратегічним цілям органу та структурного підрозділу, потребам та викликам сьогодення.

Рівень обізнаності про плани та зміни в Мінфіні знизився з 83% до 77%, що вказує на зменшення можливості отримати необхідну інформацію. Це можна пояснити тим, що в 2022 році розпочалась війна і з позиції державної безпеки частина інформації не розголошується працівникам, а також, через перенавантаження персоналу не вистачає часу на донесення інформації до всіх співробітників. Рівень задоволеності роботою виріс з 57% до 65%, однак, цей рівень ще не високий, а це вказує на необхідність удосконалення системи мотивації персоналу Мінфін України.

Оцінка показника залученості персоналу в 2022 році наведена на рис.2.8.



Рисунок 2.8 – Результати оцінки залученості персоналу в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

45% персоналу зазначили, що рідко думають про те, щоб залишити посаду в Мінфіні заради іншої роботи, 32% іноді думають про звільнення, а 3% мають намір звільнення.

37% зазначають, що мало що зможе змусити їх покинути роботу в Мінфіні, а 35% рідко думають про можливість звільнення, 1% працівників має, на їх думку, причини для звільнення. 43% персоналу вважає, що Мінфін мотивує їх робити більший внесок у його роботу, ніж від них вимагається, а 2% навпаки не бачать мотивації для своєї праці. 55% зазначили, що рекомендували б Мінфін знайомим, які шукають роботу і тільки 0,4% працівників не рекомендують Мінфін як роботодавця. 56% працівників зазначили, що за можливості, вони розповідають іншим тільки найкраще про роботу в Мінфіні, а 0,4% персоналу критикують роботу в Мінфін.

Оцінка показника довіри персоналу до керівництва в 2022 році наведена на рис.2.9.

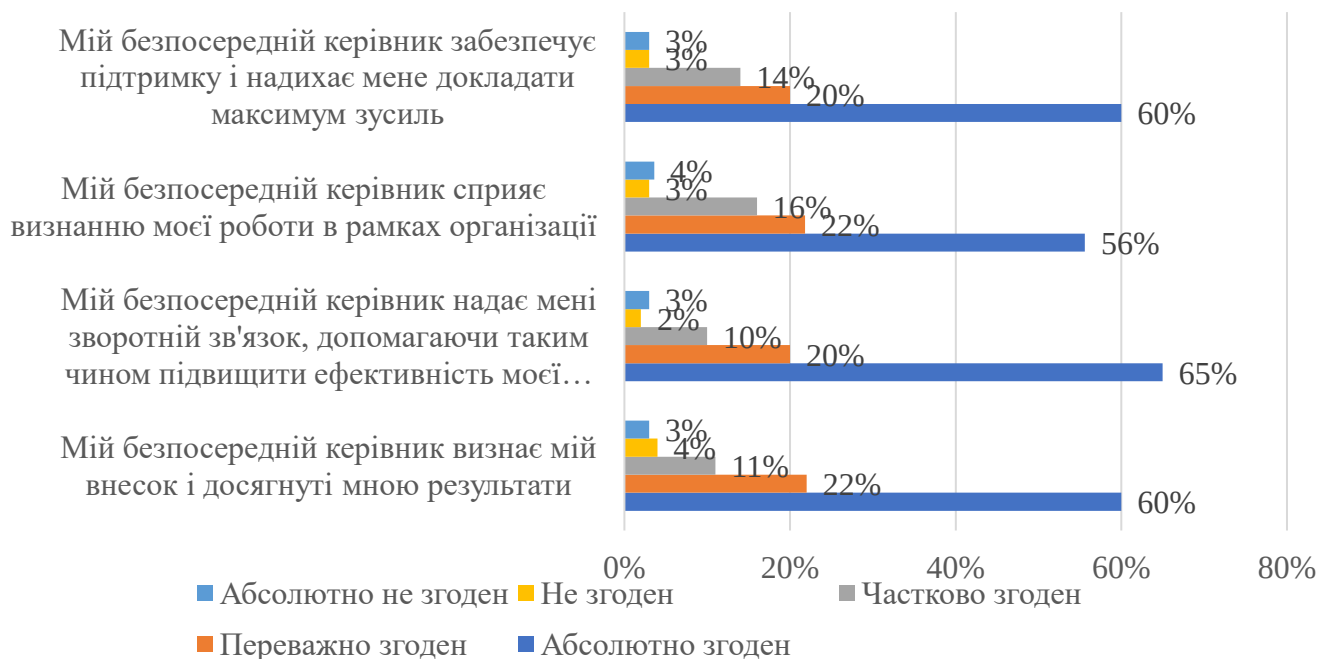


Рисунок 2.9 – Результати оцінки довіри персоналу до керівництва в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

За результатами опитування, 60% працівників вважає, що їх безпосередній керівник визнає їх внесок і досягнуті ним результати та, навпаки, 3% працівників вважає, що їх внесок в роботу був неоціненим. 56% працівників вважає, що їх безпосередній керівник надає їм зворотній зв'язок, допомагаючи таким чином підвищити ефективність їх роботи, тоді як 3% працівників вважає, що між ними та керівником відсутній необхідний зворотний зв'язок. 56% працівників зазначили, що їх безпосередній керівник сприяє визнанню їх роботи в рамках організації, а 4% вважає, що вони не отримують підтримку від керівника. 60% вказали під час опитування, що їх безпосередній керівник забезпечує їм підтримку і надихає їх докладати максимум зусиль, а 3% вважає, що вони абсолютно не мають підтримки з боку керівництва. Тож можна зробити висновки, що рівень довіри персоналу до керівництва Мінфін достатньо високий.

Оцінка показника репутації бренду Мінфін серед персоналу в 2022 році наведена на рис.2.10.

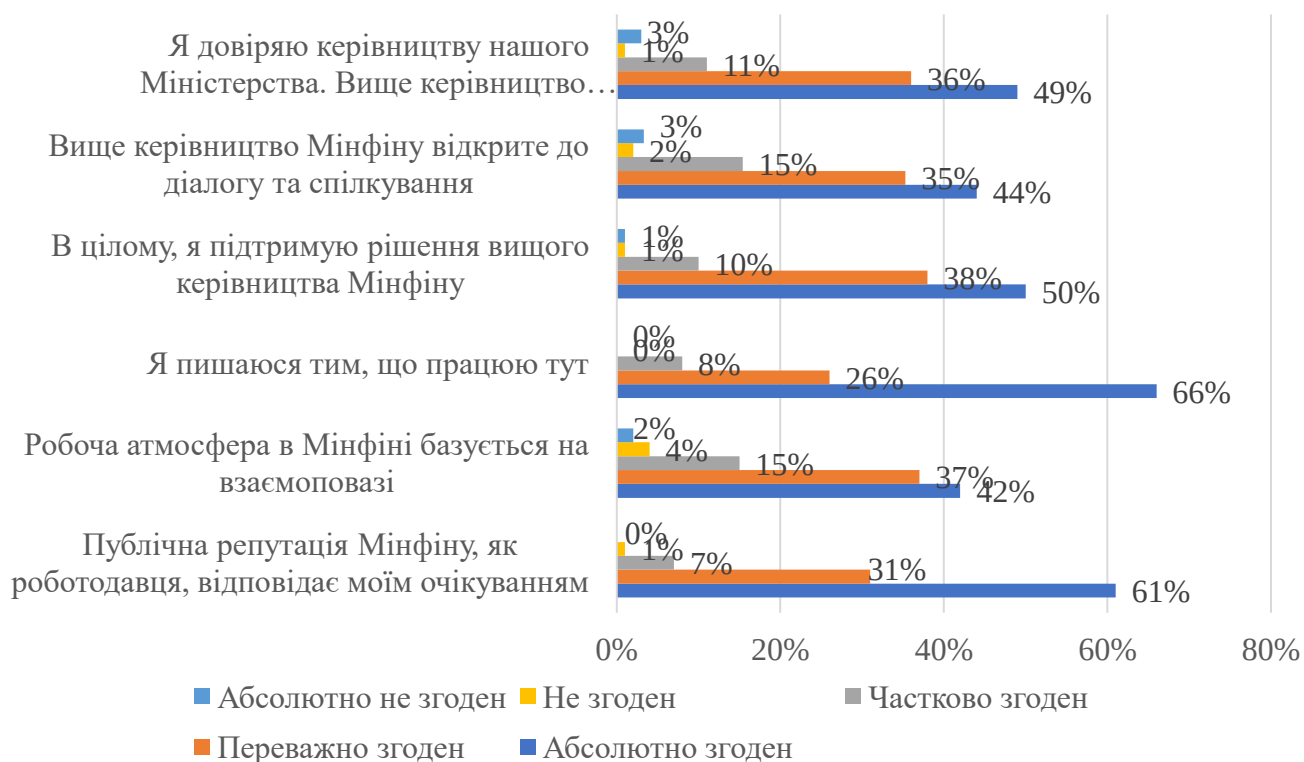


Рисунок 2.10 – Результати оцінки репутації бренду Мінфін серед персоналу в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

61% опитуваних працівників зазначили, що публічна репутація Мінфіну, як роботодавця, відповідає їх очікуванням та відсутні працівники, чий очікування б не виправдались повністю. 42% працівників вважають, що робоча атмосфера в Мінфіні базується на взаємоповазі, 37% працівників з цим переважно згодні та 2% не згодні взагалі. 66% зазначили, що пишаюся тим, що працюють в Мінфін, тих хто не пишався, хоча б частково немає, що вказує на високу оцінку Мінфін як роботодавця з боку персоналу. 50% працівників вказали, що в цілому, підтримують рішення вищого керівництва Мінфіну, а не підтримує повністю 1% працівників. 44% персоналу вважає що вище керівництво Мінфіну відкрите до діалогу та спілкування, а 3% вважає, що це зовсім не так. 49% працівників зазначили, що довіряють керівництву нашого Міністерства, оскільки вище

керівництво дотримується обіцянок перед своїми працівниками, а 3% вважають, що обіцянки не виконуються.

Оцінка рівня задоволеності персоналу професійним розвитком в 2022 році наведена на рис.2.11.



Рисунок 2.11 – Результати оцінки рівня задоволеності персоналу професійним розвитком в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

За результатами опитування, 62% працівників вважають, що мають можливість навчатися і зростати професійно та 1% працівників вважають, що абсолютно не мають такої можливості. 53% працівників вважає, що їх керівник сприяє розвитку їх професійних навичок та 4 персоналу вважає, що керівники не сприяють їх професійному розвитку. 62% працівників зазначили, що навчальні курси та курси підвищення кваліфікації, які вони закінчили під час своєї роботи в Мінфіні, допомагають їм у професійній діяльності та 1% вважає, що немає користі від пройденого навчання. В цілому, можемо бачити, що персонал має середній рівень задоволеності професійним розвитком та навчанням і це вказує на необхідність удосконалення системи розвитку та навчання персоналу Мінфін.

Оцінка рівня обізнаності персоналу в 2022 році наведена на рис.2.12.

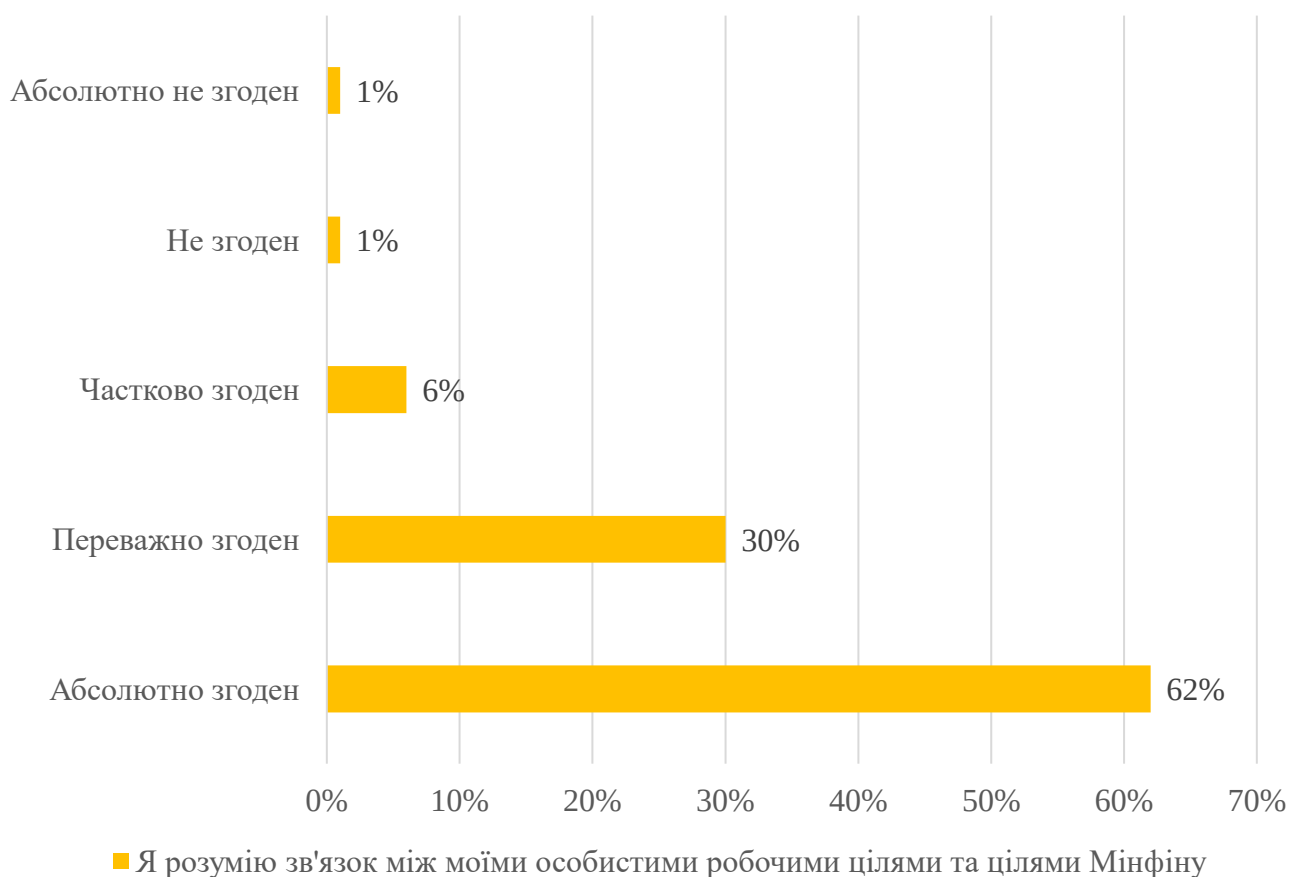


Рисунок 2.12 – Результати оцінки рівня обізнаності персоналу в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

62% працівників вважають, що розуміють зв'язок між моїми особистими робочими цілями та цілями Мінфіну та 1% вказали, що не розуміють такого зв'язку. Отже, обізнаність персоналу достатньо висока.

Також було проаналізовано навантаження та ефективність персоналу за допомогою опитування (рис.2.13).

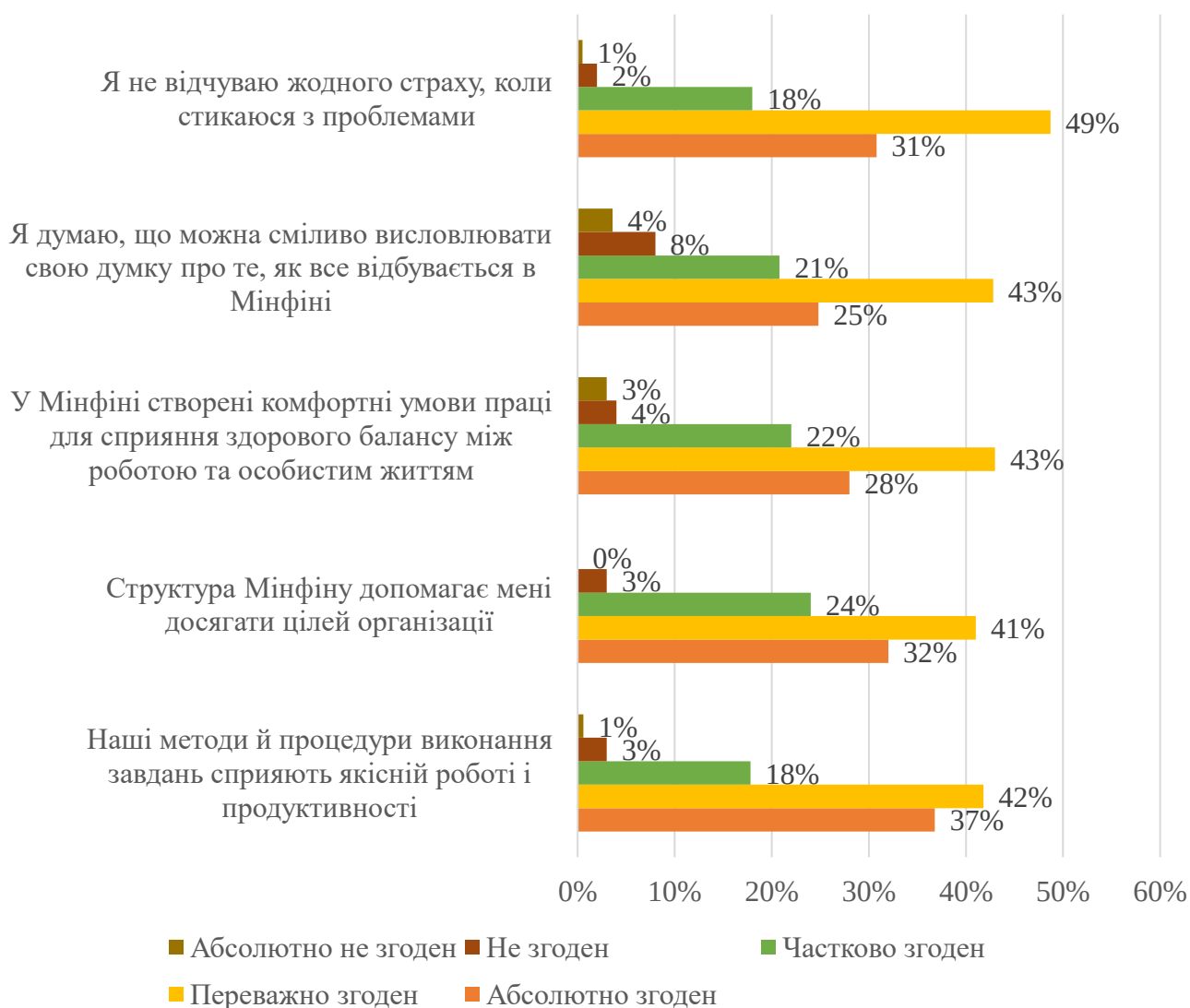


Рисунок 2.13 – Результати оцінки навантаження та ефективності персоналу в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

37% працівників вважають, що методи й процедури виконання завдань сприяють якісній роботі і продуктивності, а 42% працівників частково згодні з цим твердженням та повністю не згодні 1% персоналу. 32% персоналу зазначила, що структура Мінфіну допомагає їм досягати цілей організації і 41% персоналу майже повністю з цим згодні. 28% працівників впевнені, що у Мінфіні створені комфортні умови праці для сприяння здорового балансу між роботою та особистим життям та 43% згодні з цим частково. 25% працівників думають, що

можна сміливо висловлювати свою думку про те, як все відбувається в Мінфіні та 4% працівників вважають, що власну думку висловлювати не можна. 31% працівників не відчувають жодного страху, коли стикаюся з проблемами та 1% працівників мають страхи при виконанні своїх обов’язків.

За отриманими даними проаналізуємо рівень лояльності персоналу, поділивши працівників на такі категорії: прихильники, нейтральні та критики (рис.2.114).

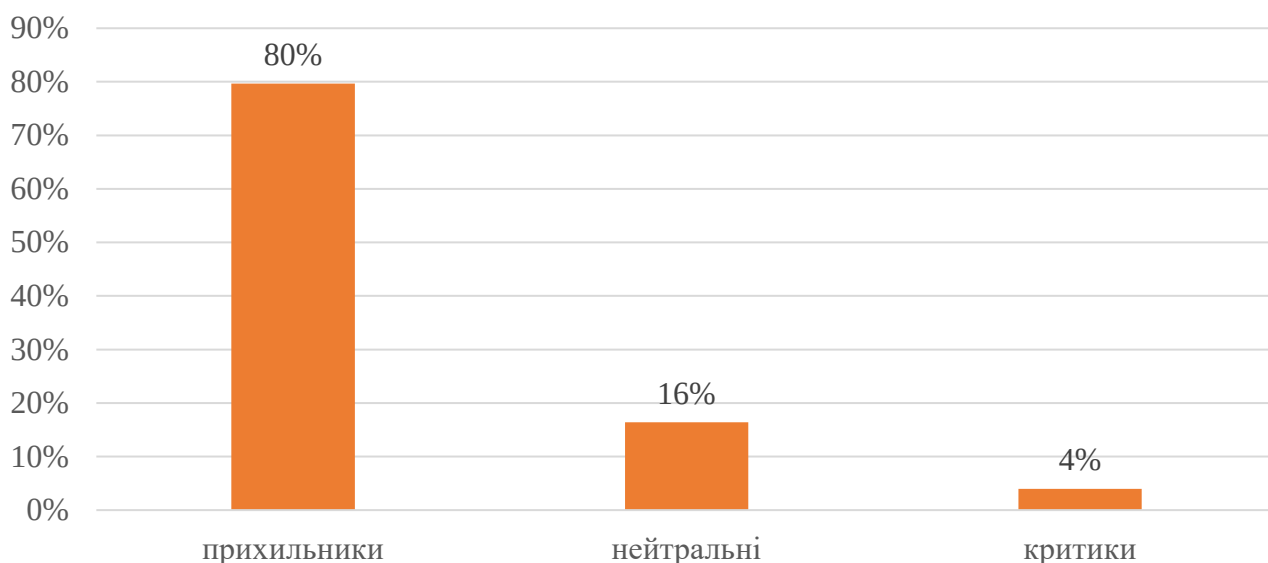


Рисунок 2.14 – Розподіл працівників для оцінки лояльності персоналу в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

Індекс лояльності персоналу (eNPS) = 82%-4%=78%.

Отже, рівень лояльності персоналу достатньо високий.

В 2022 році в Мінфіні було проведено коротке анонімне опитування щодо потреб нефінансової мотивації серед 356 працівників (50,2% від загальної чисельності працівників). Результати опитування для виявлення задоволеності нематеріальною мотивацією, наведені на рис.2.15. 53,2% співробітників зазначили, що повністю задоволені системою нематеріальної мотивації, 33,5% – частково згодні з існуючою системою мотивації персоналу. 13,3% – не згодні частково чи повністю системою нематеріальної мотивації. Близько 86,7% усіх

респондентів задоволені або частково задоволені нефінансовими стимулами, що застосовуються у Мінфіні, а решта менш задоволені або незадоволені. Тож можна зробити висновок про відсутність бажання змінювати поточні нефінансові стимули в організації, але їх можна переглянути, модернізувати та підтримувати.

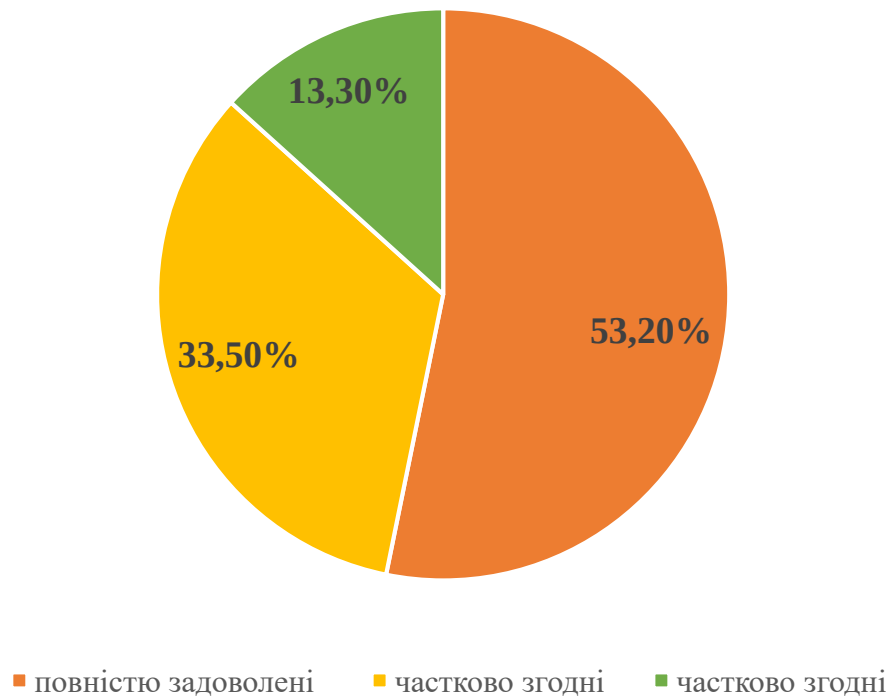


Рисунок 2.15 – Результати опитування персоналу Мінфін України стосовно задоволеності рівнем нематеріальної мотивації в 2022 році, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

Розглянемо детальніше складові нематеріальної мотивації персоналу та їх важливість для персоналу (рис.2.16).

Опитування показало, що 74% працівників вважають важливим мати можливість професійного розвитку в МФУ. Для 56% важливими є слова схвалення, заохочення від керівника. 44% опитаних працівників вказали, що для них важлива можливість працювати дистанційно. 42% зазначили, що їх мотивують відомчі нагороди. Для 37% працівників стимулом є закордонні відрядження. Для 36% працівників важливі корпоративні заходи, для 35%

державні нагороди, для 34% гнучкий графік роботи – 34% та для 26% зустріч із вищим керівництвом. Отже, можна сказати, що ключовим нематеріальним стимулом для працівників МФУ є можливість професійного розвитку, що важливіше за будь-які інші види нематеріальної мотивації.



Рисунок 2.16 – Важливість окремих складових нематеріальної мотивації для працівників, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

За відсутністю даних щодо рівня та динаміки оплати праці персоналу Мінфін України рівень матеріальної (фінансової) мотивації персоналу було оцінено за показниками опитування персоналу відносно складових мотивації (рис.2.17).

З рис.2.17 бачимо, що персонал переважно задоволений колективом, в якому працює (68,1%), можливістю професійного розвитку (58,2%), змістом

роботи (57%), гнучкістю робочого графіка та можливістю працювати віддалено (45,8%) та менш задоволений такими критеріями як вплив на процеси законотворення бути долученим до державотворчих процесів – задоволеними є тільки 40,6% працівників, керівництвом задоволено 39,8% працівників, рівнем компенсації (зарплати) задоволено тільки 33,1%, корпоративна культура задовольняє 27,9% працівників, соціальним пакетом задоволено 22,3% працівників та 13,5% працівників влаштовує можливість кар'єрного розвитку.



Рисунок 2.17 – Оцінка задоволеності складовими мотивації, %

Джерело: побудовано автором за результатами опитування персоналу Мінфін України

Відповідно до проведеного оцінювання системи мотивації та стимулювання персоналу Мінфін України можна зробити висновки, що персонал більше задоволений рівнем нематеріальної мотивації та не вважає рівень заробітної плати високим. Серед критеріїв, які більш важливі для персоналу, було зазначено

можливість професійного зростання, але опитування показало, що тільки рівень задоволеності професійним розвитком складає 73% та тільки 62% працівників вважають, що мають можливість навчатися і зростати професійно. Отже, система мотивації та стимулювання персоналу МФУ потребує удосконалення, а напрямками удосконалення можуть бути:

- збільшення можливостей для професійного розвитку;
- покращення матеріальної мотивації;
- покращення залученості персоналу;
- розвиток корпоративної культури.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

3.1. Напрями удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України

Нами було виявлено, що система мотивації персоналу Міністерства фінансів України потребує удосконалення, насамперед, за напрямом збільшення можливостей для професійного розвитку, посилення матеріального стимулювання персоналу.

Оскільки діяльність Міністерства фінансів України має значний вплив на розвиток України, відповідно забезпечення мотивації персоналу є важливим завданням. Пропонуємо комплекс заходів з удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України (рис.3.1). Далі розглянемо сутність запропонованих на рис.3.1 заходів, які будуть реалізовуватись в трьох напрямках удосконалення матеріальної мотивації персоналу Міністерства фінансів України: сприяння професійному розвитку персоналу, надання додаткових пільг та визнання вкладу працівників в діяльність міністерства.

Заходи з надання додаткових пільг працівникам Міністерства фінансів України включають в себе:

1. Надання можливості придбання житла за пільговими цінами або надання квартир працівникам Мінфін України на період роботи у відомстві та на постійній основі для співробітників, які відпрацювали в Мінфін України не менше 15 років та вийшли на пенсію

Надання можливості придбання житла за пільговими цінами або надання квартир працівникам Мінфін України на період роботи у відомстві та на постійній основі для співробітників, які відпрацювали в Мінфін України не менше 15 років та вийшли на пенсію, є важливим кроком для матеріального стимулювання

працівників в умовах, коли держава не може поки-що запровадити конкурентний рівень заробітної плати для працівників державних установ.

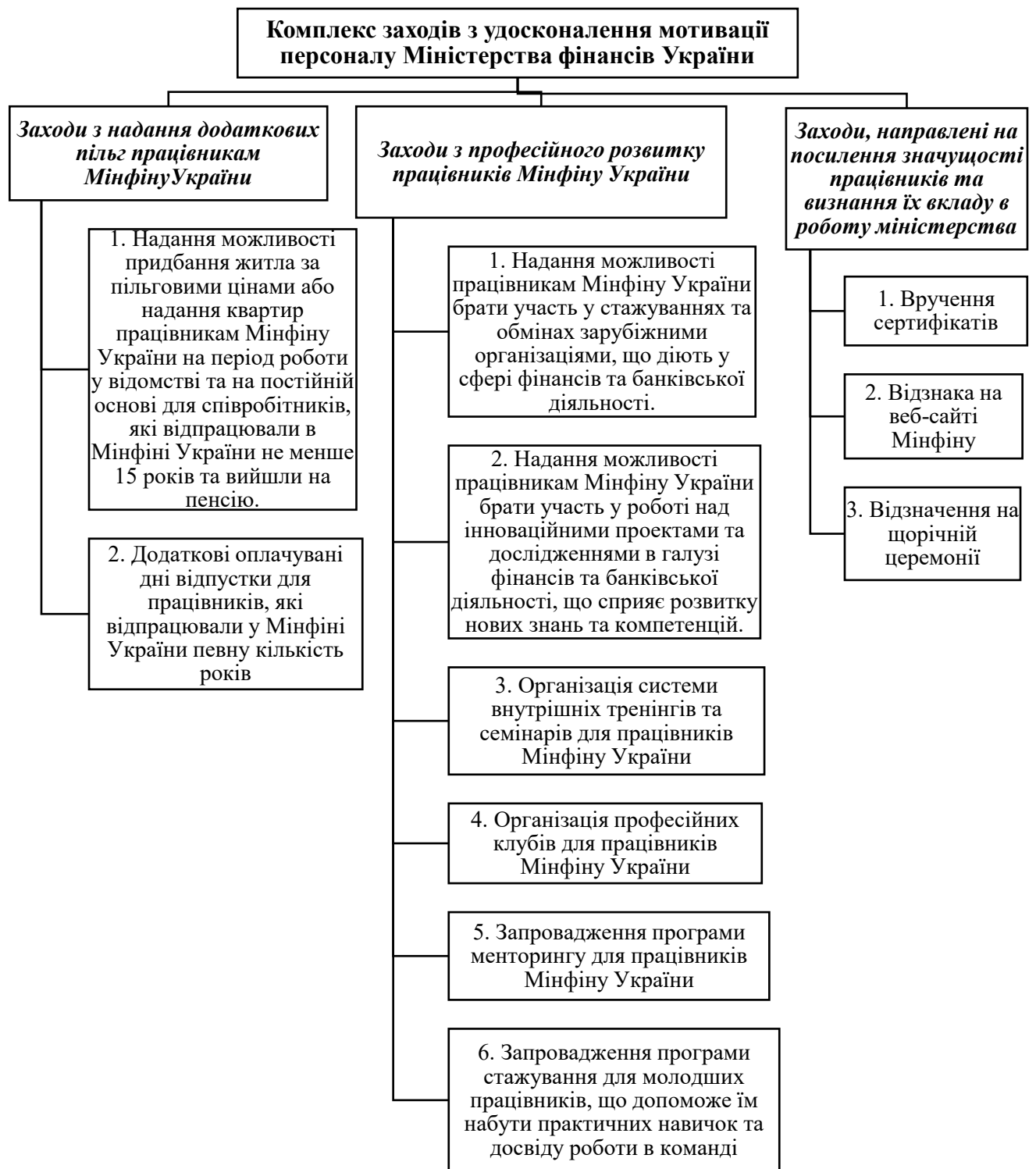


Рисунок 3.1 – Комплекс заходів з удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України

Джерело: розроблено автором

Відповідно до Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» можна відповідними процедурами використати механізми державно-приватного партнерства, щоб залучати кошти, які не будуть залежати від бюджету, а тому не призведуть до збільшення дефіциту бюджету.

Державно-приватне партнерство – це співпраця між державними та приватними суб'єктами господарювання з метою реалізації спільних проєктів. Держава забезпечує правову, регуляторну та інфраструктурну підтримку, а приватний сектор забезпечує необхідні інвестиції та технології.

Проєкт з будівництва житла для державних службовців може бути перспективним варіантом для державно-приватного партнерства. Одним з можливих варіантів може бути проєкт «Будівництво житла для державних службовців».

Мета проєкту: забезпечення комфортного та доступного житла для державних службовців, що працюють в Міністерстві фінансів України, за допомогою державно-приватного партнерства.

Проєкт передбачає будівництво житлового комплексу для державних службовців, який буде розташований на земельній ділянці, що належить Міністерству фінансів України. Комплекс буде складатися з кількох багатоповерхових будинків, які будуть розраховані на 500 квартир.

Однією з головних переваг проєкту є те, що будівництво будинків буде здійснене за рахунок приватного інвестора, що інвестує фінансові кошти на будівництво житла. У свою чергу, Міністерство фінансів України надасть земельну ділянку для будівництва та буде забезпечувати аналітичні звіти про ринок нерухомості, що допоможе інвестору зробити ефективний вибір щодо типу та кількості квартир, які будуть побудовані.

Крім того, у житловому комплексі будуть передбачені додаткові сервіси, такі як спортивний зал, дитячий майданчик, зелені зони та інше. Це зробить життя державних службовців більш комфортним та зручним.

Реалізація проєкту забезпечить доступне та комфортне житло для державних службовців, що працюють в Міністерстві фінансів України. Крім того, проєкт дозволить ефективно використовувати земельну ділянку Міністерства фінансів, що підвищить її вартість та принесе додаткові прибутки. Інвестор отримає можливість збільшити свої інвестиції та отримувати прибуток від здачі в оренду житла. Крім того, будівництво житла для державних службовців може підвищити рівень конкурентоспроможності державного сектору, забезпечивши сприятливі умови для працівників та привернувши нових фахівців.

Однак існують і потенційні ризики при реалізації даного проєкту, які необхідно врахувати. Потенційні ризики проєкту можуть включати затримки в будівництві, недостатній попит на житло серед державних службовців, проблеми з орендою житла, технічні проблеми та інші. Для зменшення цих ризиків можна залучити професійних консультантів та експертів з планування та управління проєктами. Крім того, можна провести дослідження попиту серед державних службовців на житло, щоб визначити оптимальну кількість квартир та їхні характеристики. Також можна укласти договір з оператором, який буде займатися орендою житла та його управлінням, щоб забезпечити стабільний прибуток для інвестора.

Фінансування будівництва житла здійснюватиметься за рахунок приватного інвестора. Держава, через Міністерство фінансів України, надасть земельну ділянку для будівництва житла. Інвестор отримає можливість збільшити свої інвестиції та отримувати прибуток від здачі в оренду житла. При цьому, вартість будівництва та орендна плата повинні бути достатньою для забезпечення прибутковості проєкту та відшкодування витрат інвестора.

Отже, проєкт будівництва житла для державних службовців може бути вигідним як для держави, так і для приватного інвестора. Проєкт може підвищити конкурентоспроможність державного сектору та принести додаткові прибутки. Необхідно врахувати потенційні ризики та зменшити їх за допомогою професійних консультантів та проведення досліджень. Крім того, необхідно

розглянути фінансові аспекти проєкту та врахувати можливі податкові та регуляторні обмеження.

2. Додаткові оплачувані дні відпустки для працівників, які відпрацювали у Мінфін України певну кількість років (наприклад, 5 або 10 років)

Пропозиція про надання додаткових оплачуваних днів відпустки для працівників Мінфін України, які відпрацювали певну кількість років (від 5 років та більше), може мати позитивний вплив на мотивацію та задоволеність персоналу, а також на підвищення продуктивності роботи.

Для реалізації цієї пропозиції можна розглянути можливість внесення змін до трудового законодавства України щодо надання додаткових оплачуваних днів відпустки працівникам, які відпрацювали у Мінфіні України певну кількість років. Наприклад, можна встановити, що працівникам, які працюють у Мінфіні України протягом 5 років, надається додатково 3 дні відпустки, а тим, хто відпрацював у Мінфіні України протягом 10 років, - 5 днів додаткової відпустки.

Крім того, можна розглянути можливість встановлення інших критеріїв для надання додаткових днів відпустки, наприклад, за досягнення результатів в роботі, за підвищення кваліфікації, за участь у виконанні важливих проєктів та інше.

Для ефективної реалізації пропозиції, важливо забезпечити своєчасне інформування працівників Мінфіну України про зміни у трудовому законодавстві та про умови надання додаткових днів відпустки. Крім того, необхідно забезпечити відповідну фінансову підтримку, щоб надання додаткових днів відпустки не стало фінансовим обтяженням для організації.

Заходи з професійного розвитку працівників Мінфін України включають:

1. Надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у стажуваннях та обмінах зарубіжними організаціями, що діють у сфері фінансів та банківської діяльності

Пропозиція про надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у стажуваннях та обмінах зарубіжними організаціями, що діють у сфері

фінансів та банківської діяльності, може стати вагомим фактором у посиленні мотивації персоналу та підвищенні їх професійної кваліфікації.

Організація таких стажувань та обмінів може бути здійснена через укладання міжнародних договорів з відповідними організаціями зарубіжних країн. Процес підготовки до стажування може передбачати відбір працівників, які проявляють високі професійні навички та відповідальність, а також відповідають встановленим критеріям.

Стажування може проходити у провідних фінансових установах, банках та інших організаціях, які мають багаторічний досвід у сфері фінансів та банківської діяльності. Під час стажування працівники можуть отримати додаткові знання та навички, ознайомитися з новітніми технологіями та методиками управління фінансовими ресурсами, а також вивчити досвід провідних світових фінансових установ.

Також можна організувати обмін працівниками між Мінфіном України та зарубіжними фінансовими організаціями. У такий спосіб, працівники Мінфіну зможуть отримати практичний досвід у вирішенні різноманітних фінансових питань та розвивати свої навички, а також мати можливість поділитися досвідом з колегами з інших країн.

Для успішної реалізації такої програми необхідно розробити процедуру відбору кандидатів на стажування та обмін, а також організувати підготовку до виїзду, забезпечення житла та перебування в інших країнах. Також важливо забезпечити зв'язок з працівниками під час перебування за кордоном, а також підготувати програму зворотного перетину, щоб працівники змогли застосувати отримані знання та навички у своїй роботі в Мінфіні України.

Ця програма може мати багато переваг, зокрема збільшення міжнародної співпраці, підвищення кваліфікації працівників, залучення новітніх технологій та практик управління фінансовими ресурсами, а також підвищення мотивації працівників та залучення нового персоналу до Мінфіну України.

2. Надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у роботі над інноваційними проєктами та дослідженнями в галузі фінансів та банківської діяльності, що сприяє розвитку нових знань та компетенцій

Пропозиція про надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у роботі над інноваційними проєктами та дослідженнями в галузі фінансів та банківської діяльності може стати важливим кроком у розвитку компетенцій та підвищенні професійного рівня персоналу.

Для забезпечення можливості працівників Мінфіну брати участь у роботі над інноваційними проєктами та дослідженнями, можна організувати співпрацю з науково-дослідними центрами та вищими навчальними закладами в Україні та за кордоном. Такі проєкти можуть бути спрямовані на вивчення новітніх технологій, розробку нових методик та підходів у фінансовій та банківській сферах, а також на розв'язання актуальних проблем та викликів у галузі.

Процес роботи над інноваційними проєктами та дослідженнями може передбачати формування міждисциплінарних команд, які складатимуться з представників різних підрозділів Мінфіну та наукових закладів. Це дозволить об'єднати знання та досвід з різних галузей та розробляти комплексні рішення.

Для підвищення мотивації працівників та посилення їх зацікавленості у роботі над інноваційними проєктами та дослідженнями, можна розглянути можливість включення їх до складу авторських колективів та визнання їх внеску у розвиток галузі.

Надання можливості працівникам Мінфіну брати участь у роботі над інноваційними проєктами та дослідженнями в галузі фінансів та банківської діяльності може також сприяти залученню нових талантів та фахівців до роботи в Мінфіні, що позитивно вплине на його інноваційний потенціал та ефективність роботи. Крім того, такі проєкти можуть стати інструментом для підвищення престижу Мінфіну як роботодавця та сприяти залученню інвестицій у фінансову та банківську галузі.

3. Організація системи внутрішніх тренінгів та семінарів для працівників Мінфін України

Пропонуємо організувати систему внутрішніх тренінгів та семінарів для працівників Мінфін України з метою підвищення їх професійних компетенцій та навичок роботи. Організація внутрішніх тренінгів та семінарів може бути проведена на різні теми, таких як фінансове планування, аналіз фінансових показників, бухгалтерський облік, податкове законодавство та інші. Для цього можна запрошувати відомих фахівців з цих галузей або використовувати внутрішні ресурси Мінфін України. Організація внутрішніх тренінгів та семінарів може проходити в форматі онлайн вебінарів або ж у певних відділах чи в групах працівників. Також можна забезпечити підготовку методичних матеріалів з кожної теми, що обговорюється.

Організація таких заходів дозволить працівникам Мінфін України отримати нові знання та навички, що необхідні для ефективної роботи, а також збільшить мотивацію персоналу і знизить ймовірність відходу кваліфікованих спеціалістів з відомства.

4. Організація професійних клубів для працівників Мінфін України

Пропозиція про організацію професійних клубів для працівників Мінфін України може мати позитивний вплив на мотивацію та професійний розвиток персоналу, а також на підвищення ефективності роботи.

Для реалізації цієї пропозиції можна створити спеціальний відділ, який буде відповідати за організацію професійних клубів в Мінфін України. Відділ може складатися з кваліфікованих фахівців, які мають досвід у проведенні тренінгів та семінарів з різних напрямків.

Організація професійних клубів може проводитися в форматі онлайн-конференцій, вебінарів, або відеокурсів, які можуть бути доступні для перегляду в будь-який зручний час. Кожен клуб може бути спрямований на конкретну тему, що відповідає професійним потребам працівників Мінфіну України, наприклад,

фінансовий менеджмент, бухгалтерський облік, податкове право, митне регулювання та інше.

Крім того, можна організувати зустрічі в форматі майстер-класів та навчальних курсів з провідними експертами відповідних галузей. Такі зустрічі можуть стати місцем обміну досвідом та знаннями між працівниками Мінфіну України та провідними експертами.

Для ефективної реалізації пропозиції, важливо забезпечити своєчасну інформаційну підтримку працівників щодо професійних клубів та доступ до необхідного обладнання та програмного забезпечення для проведення вебінарів та онлайн-конференцій. Також необхідно мати чіткий графік проведення професійних клубів, щоб працівники мали можливість планувати свій час та взяти участь в цих заходах.

У результаті, організація професійних клубів для працівників Мінфіну України може стати важливим елементом стратегії розвитку персоналу та забезпечити підвищення ефективності роботи відповідних підрозділів.

5. Запровадження програми менторингу для працівників Мінфін України

Пропозиція про запровадження програми менторингу для працівників Мінфін України може бути корисною для їх професійного та особистісного розвитку, підвищення мотивації та продуктивності роботи, а також для підтримки налагодження комунікації між різними поколіннями працівників.

Для запровадження програми менторингу не обов'язково створювати додатковий відділ, але можна використовувати наявні ресурси та залучати досвідчених працівників Мінфіну, які зможуть виступати в ролі менторів.

Перш за все, потрібно визначити цілі та очікування від програми менторингу та обрати підходящих менторів, які мають необхідний досвід та знання відповідної галузі. Менторами можуть бути керівники відділів або інші досвідчені працівники, які володіють необхідними знаннями та навичками та готові ділитися ними зі своїми колегами.

Далі, потрібно підготувати план дій та програму для менторства. Це може включати в себе розкриття тем, на яких ментори зосереджують свою увагу, заплановані зустрічі, тренінги, підготовку та обговорення відповідних завдань, щоб забезпечити, що ментори та менті можуть ефективно співпрацювати.

Для забезпечення ефективного менторства, важливо, щоб ментори мали достатньо часу та ресурсів, щоб надати своїм менті керівництво та підтримку. Також можна використовувати інструменти та технології, щоб забезпечити ефективне менторство, такі як відеоконференції, онлайн-сервіси та інші інтерактивні інструменти для комунікації та обміну інформації.

Потім слід провести пілотний проект, щоб оцінити ефективність програми та внести необхідні зміни та покращення. Наприклад, можна провести опитування серед ментів, щоб з'ясувати їхнє задоволення від програми, отримати фідбек щодо проблем, з якими вони зіткнулися, та пропозиції щодо подальшого розвитку менторської програми.

Нарешті, для успішного запровадження програми менторингу важливо забезпечити адекватне фінансування, визначити необхідні ресурси та матеріальні засоби, необхідні для підтримки програми. Також можна розглянути можливість підтримки від корпоративних партнерів та залучення волонтерів, які могли б допомогти з проведенням програми менторингу.

Усі ці заходи допоможуть запровадити програму менторингу для працівників Мінфін України без створення додаткового відділу та підвищити якість та ефективність роботи співробітників Мінфін.

6. Запровадження програми стажування для молодших працівників, що допоможе їм набутти практичних навичок та досвіду роботи в команді

Пропозиція щодо запровадження програми стажування для молодших працівників може бути дуже корисною для Мінфіну, оскільки це дозволить молодим спеціалістам отримати практичний досвід та навички в роботі, а також допоможе забезпечити передачу досвіду від більш досвідчених колег.

Перш за все, потрібно розробити програму стажування, яка включатиме в себе практичні завдання та проекти, що допоможуть молодим спеціалістам набути досвіду роботи в команді та вдосконалити свої навички. Програма також може включати теоретичні курси та тренінги, що допоможуть стажистам зрозуміти основні концепції та процедури відповідної галузі.

Далі, потрібно обрати керівника стажування, який буде відповідати за навчання та надання підтримки стажистам. Керівник стажування може відігравати роль ментора та допомагати стажистам вирішувати проблеми та відповідати на запитання, які виникають в процесі стажування.

Для забезпечення успішного стажування, важливо, щоб стажисти мали доступ до всіх ресурсів та інструментів, що необхідні для виконання своїх завдань. Також можна використовувати інструменти та технології, щоб забезпечити ефективне стажування, такі як відеоконференції, онлайн-сервіси та інші інтерактивні інструменти для комунікації та обміну досвідом.

Крім того, можна організувати зустрічі з досвідченими колегами, щоб стажисти могли дізнатися більше про свою галузь та професійні можливості. Це може бути частиною програми стажування, яка допоможе стажистам отримати корисні поради та ідеї від більш досвідчених працівників, а також знайти підтримку та наставництво у своїй професійній діяльності.

Заходи, направлені на посилення значущості працівників та визнання їх вкладу в роботу Мінфін України включають:

1. Вручення сертифікатів

Пропонуємо вручати сертифікати за досягнення, зокрема за досягнення у певних проектах, на відзнаку за високі показники роботи, які підтверджуються доказами. Це може бути супроводжувано коротким виступом про важливість досягнень працівника і того, як його робота сприяє досягненню цілей Мінфіну.

2. Відзнака на веб-сайті Мінфіну

Пропонуємо створити веб-сторінку для відзнаки працівників, які показали високі результати. На цій сторінці можуть бути опубліковані фотографії та короткий опис досягнень кожного працівника.

3. Відзначення на щорічній церемонії

Пропонуємо організувати щорічну церемонію вручення нагород, на якій будуть відзначені працівники, що показали високі результати. На цій церемонії можуть бути присутні вищі посадові особи Мінфіну, що зможуть подякувати працівникам за їхню працю і досягнення.

Отже, з метою удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України було запропоновано комплекс заходів, який включає заходи з надання додаткових пільг працівникам Міністерства фінансів України, заходи з професійного розвитку працівників Мінфін України та заходи, направлені на посилення значущості працівників та визнання їх вкладу в роботу Міністерства фінансів України, а саме: надання можливості покупки житла за пільговими цінами або надання квартир працівникам Мінфін України на період роботи у відомстві та на постійній основі для співробітників, які відпрацювали в Мінфін України не менше 15 років та вийшли на пенсію; надання додаткових оплачуваних днів відпустки для працівників, які відпрацювали у Мінфін України певну кількість років (наприклад, 5 або 10 років); надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у стажуваннях та обмінах зарубіжними організаціями, що діють у сфері фінансів та банківської діяльності; надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у роботі над інноваційними проектами та дослідженнями в галузі фінансів та банківської діяльності, що сприяє розвитку нових знань та компетенцій; організація системи внутрішніх тренінгів та семінарів для працівників Мінфін України; організація професійних клубів для працівників Мінфін України; запровадження програми менторингу для працівників Мінфін України; запровадження програми стажування для молодших працівників, що допоможе їм набути практичних навичок та досвіду роботи в

команді; вручення сертифікатів за досягнення; відзнака на веб-сайті Мінфіну за досягнення; відзначення на щорічній церемонії за досягнення.

3.2. Обґрунтування доцільності запровадження заходів з підвищення мотивації

Як вже зазначалось, запровадження заходів з підвищення мотивації співробітників Мінфіну є дуже важливим кроком для покращення ефективності та продуктивності роботи організації. Визначити фінансові показники ефективності реалізації запропонованих заходів не можливо, оскільки дана організація є неприбутковою. Тому обґрунтуємо очікувані покращення та спрогнозуємо вплив показників на рівень мотивації та лояльність персоналу Мінфін України.

Запровадження заходів з підвищення мотивації працівників Мінфін України є дуже доцільним. Перш за все, мотивовані працівники є більш продуктивними та ефективними у своїй роботі. Заходи, які були запропоновані, мають на меті підвищити мотивацію працівників за допомогою надання додаткових пільг, підвищення професійного рівня та визнання їх внеску в роботу Міністерства фінансів України.

Надання можливості покупки житла за пільговими цінами або надання квартир працівникам Мінфін України може стати дуже вагомим стимулом для залучення та утримання висококваліфікованого персоналу. Також, надання додаткових оплачуваних днів відпустки для працівників, які відпрацювали певну кількість років, підвищить їх задоволення від роботи та сприятиме збереженню досвідчених фахівців у Мінфін України.

Надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у стажуваннях та обмінах зарубіжними організаціями, що діють у сфері фінансів та банківської діяльності, може допомогти їм отримати нові знання та досвід, які можуть бути корисними для Мінфін України. Такі заходи допоможуть

працівникам розвивати свої професійні навички та компетенції, що також позитивно вплине на роботу Мінфін України.

Організація системи внутрішніх тренінгів та семінарів для працівників Мінфін України може бути ще одним корисним заходом для підвищення мотивації працівників. Такі тренінги та семінари можуть охоплювати різні аспекти роботи Мінфін України, такі як фінансовий аналіз, податкова система, банківська діяльність тощо. Це допоможе працівникам підвищити свій професійний рівень та відчуття задоволення від своєї роботи.

Нарешті, важливо визнавати внесок та досягнення працівників Мінфін України. Наприклад, щорічно можна проводити церемонію нагородження кращих працівників, яка стане додатковим стимулом для працівників робити все можливе для підвищення ефективності та продуктивності роботи Мінфін України.

Усі ці заходи разом можуть допомогти підвищити мотивацію працівників Мінфін України, що забезпечить їм більше задоволення від своєї роботи та сприятиме досягненню кращих результатів.

Доцільність запровадження заходів з підвищення мотивації в Мінфіні України базується на кількох факторах:

- забезпечення ефективності та продуктивності роботи в організації є ключовим аспектом для досягнення успіху та виконання поставлених завдань. Висока мотивація персоналу є важливою складовою успішної роботи організації, оскільки вона стимулює співробітників до більш високих результатів та більш ефективної роботи.
- запровадження заходів з підвищення мотивації сприяє зниженню ризику втрати талановитих працівників. Умови, які пропонує організація, є одним з ключових чинників, які впливають на задоволеність та лояльність працівників. Якщо співробітники почуваються задоволеними своєю роботою та оточуючим середовищем, вони менш схильні до

пошуку нової роботи та більш схильні залишатися у своїй поточній компанії.

- підвищення задоволення співробітників від роботи та зменшення ризику втрати талантів може призвести до покращення якості роботи та продуктивності праці. Якщо працівники більш задоволені та мотивовані, вони більшої мірою зосереджуються на виконанні своїх завдань та досягненні поставлених цілей.
- запровадження заходів з підвищення мотивації може призвести до підвищення престижності організації. Це може бути досягнуто за допомогою підвищення репутації організації як місця роботи з високою культурою корпоративної відповідальності та забезпеченням гідних умов для праці. Це може привернути більш талановитих працівників та сприяти розвитку кадрового потенціалу організації.

Отже, запровадження заходів з підвищення мотивації в Мінфіні України має значення для забезпечення ефективної та продуктивної роботи організації, зменшення ризику втрати талантів, покращення якості роботи та продуктивності праці, а також підвищення престижності організації.

Складемо прогноз задоволеності складовими мотивації персоналу Мінфін України після проведення заходів з удосконалення мотивації персоналу в 2023 році (рис.3.2).

З рис.3.2 бачимо, що очікується покращення за всіма показниками задоволеності персоналу складовими мотивації, які складуть не менше 50% після проведення заходів з удосконалення мотивації персоналу Мінфін України



Рисунок 3.2 – Прогноз задоволеності персоналу складовими мотивації після проведення заходів з удосконалення мотивації персоналу Мінфін України, %

Джерело: розроблено автором

За отриманими даними проаналізуємо рівень лояльності персоналу (рис.3.3).

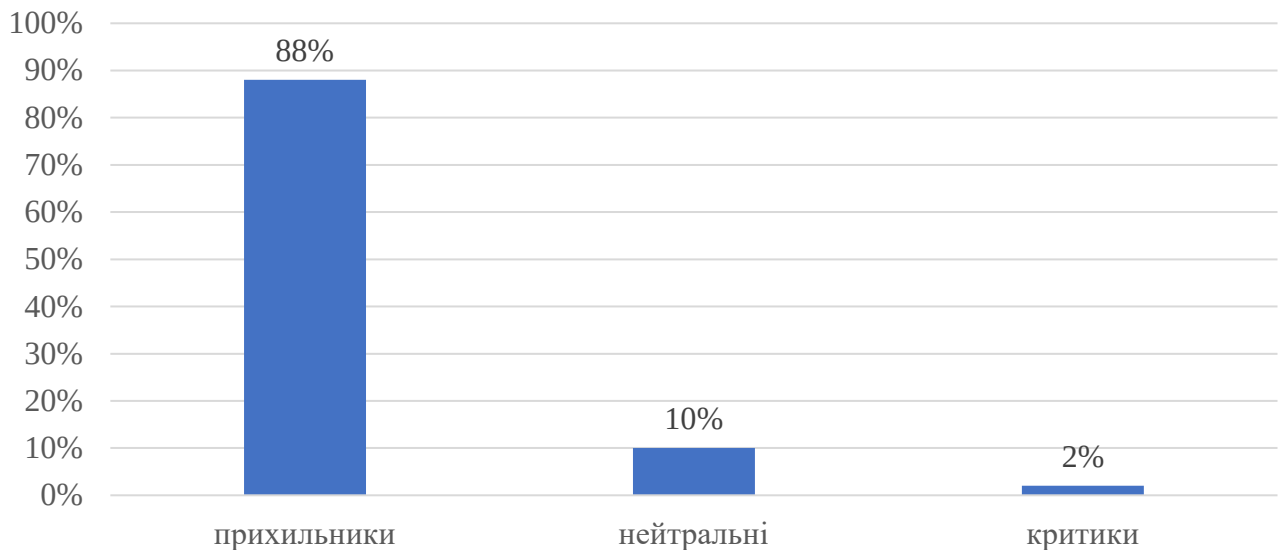


Рисунок 3.3 – Розподіл працівників для оцінки лояльності персоналу після проведення заходів з удосконалення мотивації персоналу Мінфін України, %

Джерело: розроблено автором

Індекс лояльності персоналу (eNPS) = $88\% - 2\% = 86\%$.

Отже, рівень лояльності персоналу в прогностичному році зросте з 78% до 86%

Отже, запропоновані заходи з удосконалення мотивації персоналу в Мінфіні України мають потенціал позитивно позначитися на результативності роботи організації, а також на рівні задоволеності та лояльності працівників.

За допомогою проведених заходів очікується досягнення покращення за всіма показниками задоволеності персоналу складовими мотивації, такими як заробітна плата, кар'єрний розвиток, умови роботи та міжособистісні відносини. Очікується, що складові мотивації складуть не менше 50% в загальному рейтингу задоволеності персоналу. Окрім того, прогнозується зростання рівня лояльності персоналу з 78% до 86%. Це може привести до зменшення ризику втрати талантів та до покращення якості роботи та продуктивності праці в організації. Загалом, заходи з удосконалення мотивації персоналу можуть позитивно вплинути на діяльність Мінфіну України, підвищити задоволеність та лояльність працівників, а також покращити результативність та ефективність роботи організації.

ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто поняття та сутність мотивації персоналу; визначено методи мотивації персоналу; досліджено особливості оцінювання ефективності системи мотивації персоналу; наведено загальну характеристику діяльності Міністерства фінансів України; виконано аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу Міністерства фінансів України; розроблено напрями удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України; здійснено обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів з мотивації персоналу Міністерства фінансів України, що дозволило розробити висновки та пропозиції:

Мотивація – це процес спонукання до діяльності задля досягнення особистих цілей чи цілей підприємства. В основі мотивації лежать рушійні причини здійснення дій, спрямованих на досягнення певних цілей, що є мотивами. Моделі мотивації співробітників будуються на двох основних поняттях – потреби та винагороди. Потреби спонукають до дії з допомогою потреби у чомусь. Потреби, закладені на генному рівні, є первинними, на відміну вторинних потреб, сформованих під час життєдіяльності людини. Винагорода – те, що є цінним для працівника.

Методи мотивації персоналу можуть бути різними та залежать від конкретних умов підприємства та потреб персоналу. Одними з найпоширеніших методів мотивації персоналу є матеріальна та нематеріальна мотивація. Різні методи мотивації персоналу організації досить часто з'єднуються у єдиний мотиваційний комплекс, який також часто називають системою заохочень. Застосовувати той чи інший метод потрібно в залежності від ситуації, специфіки організації, цілей та індивідуального характеру, амбіцій працівників та команди. Для більшого ефекту рекомендується застосовувати методи комплексно.

Загальноприйнятого у діловому обороті комплексу методів оцінки системи мотивації персоналу немає. Компанія сама визначає, яким набором дослідницьких

підходів вона користуватиметься. Найчастіше оцінювання ефективності системи мотивації персоналу включає в себе аналіз результатів впровадження заходів, спрямованих на підвищення мотивації працівників, та визначення їх впливу на продуктивність, ефективність та задоволення працівників. Один з способів оцінювання ефективності системи мотивації персоналу - це проведення опитування серед працівників, яке дозволяє оцінити їх ставлення до впроваджених заходів та їх впливу на мотивацію та продуктивність. Також, можна провести аналіз звітності та результатів роботи працівників, що дозволить оцінити ефективність впроваджених заходів з точки зору їх впливу на продуктивність та ефективність працівників.

Міністерство фінансів України - це головний орган державного управління у сфері фінансової політики та фінансового управління в Україні. Управління персоналом Мінфін України здійснюється силами департаменту роботи з персоналом та організаційного розвитку з метою створення умов для ефективної роботи персоналу, підвищення їх продуктивності та задоволеності, а також на підтримку високого рівня професійної діяльності працівників. На 31.12.2022 року в МФУ працювало 757 співробітників. Щодо структури персоналу, то працівників віком 41-50 років (45% жінок та 43% чоловіків) найбільше, при цьому значна частка персоналу має стаж роботи в МФУ більше 15 років - 46% жінок та 61% чоловіків. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,38% та склав 4,47%, що свідчить про високу стабільність робочого колективу.

Відповідно до проведеного оцінювання системи мотивації та стимулювання персоналу Мінфін України можна зробити висновки, що персонал більше задоволений рівнем нематеріальної мотивації та не вважає рівень заробітної плати високим. Серед критеріїв, які більш важливі для персоналу, було зазначено можливість професійного зростання, але опитування показало, що тільки рівень задоволеності професійним розвитком складає 73% та тільки 62% працівників вважають, що мають можливість навчатися і зростати професійно. Отже, система мотивації та стимулювання персоналу МФУ потребує

удосконалення, а напрямками удосконалення можуть бути збільшення можливостей для професійного розвитку.

З метою удосконалення мотивації персоналу Міністерства фінансів України було запропоновано комплекс заходів, який включає заходи з надання додаткових пільг працівникам Міністерства фінансів України, заходи з професійного розвитку працівників Мінфін України та заходи, направлені на посилення значущості працівників та визнання їх вкладу в роботу Міністерства фінансів України, а саме: надання можливості покупки житла за пільговими цінами або надання квартир працівникам Мінфін України на період роботи у відомстві та на постійній основі для співробітників, які відпрацювали в Мінфін України не менше 15 років та вийшли на пенсію; надання додаткових оплачуваних днів відпустки для працівників, які відпрацювали у Мінфін України певну кількість років (наприклад, 5 або 10 років); надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у стажуваннях та обмінах зарубіжними організаціями, що діють у сфері фінансів та банківської діяльності; надання можливості працівникам Мінфін України брати участь у роботі над інноваційними проектами та дослідженнями в галузі фінансів та банківської діяльності, що сприяє розвитку нових знань та компетенцій; організація системи внутрішніх тренінгів та семінарів для працівників Мінфін України; організація професійних клубів для працівників Мінфін України; запровадження програми менторингу для працівників Мінфін України; запровадження програми стажування для молодших працівників, що допоможе їм набути практичних навичок та досвіду роботи в команді; вручення сертифікатів за досягнення; відзнака на веб-сайті Мінфіну за досягнення; відзначення на щорічній церемонії за досягнення.

За допомогою проведених заходів очікується досягнення покращення за всіма показниками задоволеності персоналу складовими мотивації, такими як заробітна плата, кар'єрний розвиток, умови роботи та міжособистісні відносини. Очікується, що складові мотивації складуть не менше 50% в загальному рейтингу задоволеності персоналу. Окрім того, прогнозується зростання рівня лояльності

персоналу з 78% до 86%. Це може привести до зменшення ризику втрати талантів та до покращення якості роботи та продуктивності праці в організації. Загалом, заходи з удосконалення мотивації персоналу можуть позитивно вплинути на діяльність Мінфіну України, підвищити задоволеність та лояльність працівників, а також покращити результативність та ефективність роботи організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 1(61). С.12-18.
3. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 398–403.
4. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Економічні науки. 2020. № 3. С.239-247.
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 01.01.2023).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 01.01.2023).
7. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Соціальна економіка, політика та демографія Проблеми економіки. 2021. №3 (49). С.167-174.
8. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 231–236.

9. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 368–375.
10. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір. 2019. № 142. С. 53–65.
11. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній. Бізнес Інформ. 2017. №12. С. 434–439.
15. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 01.01.2023).
16. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.
17. Заставнюк Л.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № (45). – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 01.01.2023).
18. Звіт за результатами опитування працівників Міністерства фінансів України у 2022 році. 2023 р., 39 с.

19. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2. С.29-36.
20. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
21. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234
22. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. Ефективна економіка. 2019. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 01.01.2023).
23. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № (40). – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456/1401> (дата звернення: 01.01.2023).
24. Кодекс законів про працю № 322-VIII від 10.12.1971. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 01.01.2023).
25. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2011.
26. Колот А.М. Мотивація персоналу : практикум / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. Київ : КНЕУ, 2013. 348 с.
27. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 283 с.
28. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудовий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна політика. 2019. № 1 (35). С. 97-25.
29. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

30. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2014. № 6. С. 79–63.
31. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 01.01.2023).
32. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
33. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 112–118.
34. Лопушняк Г. С., Шандар А. М. Гендерна диференціація оплати праці в Україні. – 2019. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/34131/SLRTP_2019_01_Lopushnyak.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 21.02.2023).
35. Лопушняк Г.С., Шакало В.Ю. КОМПЕНСАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ:ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ. зб. тез доповідей студентів-учасників платформи кафедри соціоекономіки та управління персоналом у межах 88-ї загально-університетської студентської наукової конференції «Інноваційні ідеї та креативні проекти в цифровій екосистемі»; 17-18 травня 2021 р. К. : КНЕУ, 2021. С. 139-142.
36. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. Economics. 2020. № 10. С.1-9.
37. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
38. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. 336 с.

39. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384.
40. Поплавська О.М., Чала Н.Д. Оплата праці як маркер стійкого розвитку. Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2019. Автори тез доповідей, 2019. С. 135.
41. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
42. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку [Електронний ресурс] : монографія / [А. М. Колот, О. О. Герасименко] К. : КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с.
43. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. «Молодий вчений.2020. №3 (79). С.246-252.
44. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. №3 (76). С.47-63.
45. Ситник О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. Підприємництво і торгівля. 2020. № (26). С. 82-86.
46. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.
47. Тимченко І. П., Левіна А. В. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві в умовах COVID-19. Економічний простір. 2021. № (169). С. 84-91.
48. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 141–145.
49. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. Актуальні

проблеми економіки та управління. 2020. № 14. – URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 01.01.2023).

50. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.

51. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 264-272.

52. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

53. Шелест Є.О., Данілова А. Ю. Формування дефініції поняття «конкурентоспроможність персоналу підприємства». Економічні науки. 2021. №2. С. 144-149.

54. 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.

55. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. 303 с.

56. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.

57. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. – 2nd ed. – N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.

58. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

59. Herzberg F. The Motivation to Work / F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman. – New Brunswick (New Jersey): Transaction Publishers, 1959/1993.

60. Chala N., Poplavska O., Danylevych N., Maksma M. Competencies of Personnel in Economy 4.0: Challenges and Solutions. Journal Of Optimization In Industrial Engineering. 2021.P.53-59.

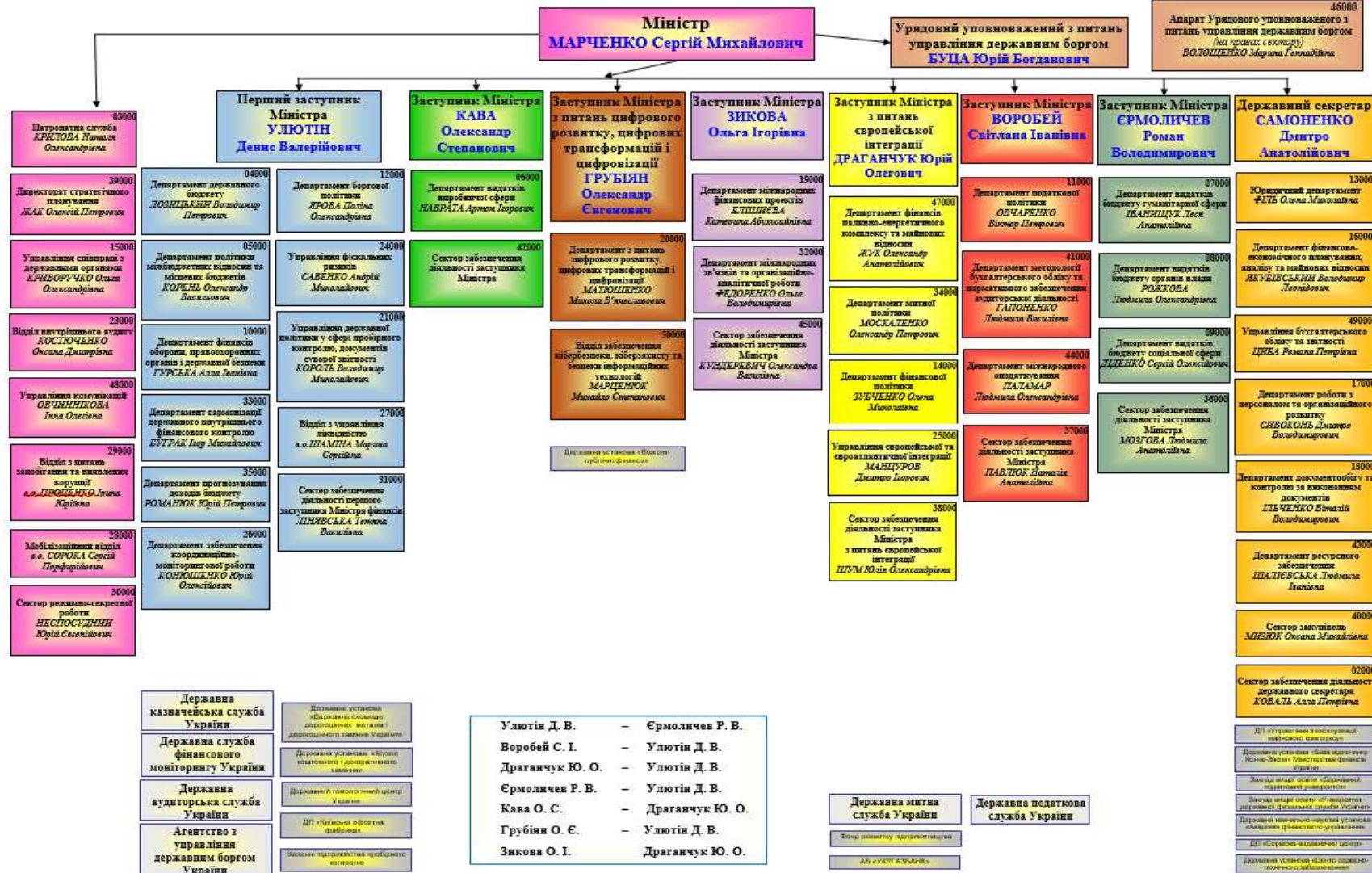
61. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? [Електронний ресурс] / J. Phillips // The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. P. 31–35.

Режим доступу : <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf> (дата звернення: 01.01.2023).

Теорія Х та У МакГрегора

теорія Х	теорія У
Багато співробітників внутрішньо приймають роботу, по можливості намагаються її уникати; Співробітники намагаються позбутися відповідальності, віддаючи перевагу керівництву над собою; Співробітники хочуть бути захищеними; Такі працівники працюють лише під загрозою репресій; Співробітників мотивує лише матеріальну винагороду	Прагнення до роботи – природна потреба працівників; Усвідомлення співробітниками мети своєї роботи веде до самоконтролю та самоврядування; Залучення співробітника в трудовий процес залежить від досягнення мети - це і є винагорода; Багато працівників мають уяву, творчі здібності, винахідливість; Співробітники одержують задоволення від роботи.

Джерело: [56]



Посадова інструкція головного спеціалісту відділу персоналу

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Державний секретар
 Міністерства фінансів України
 _____ Дмитро САМОНЕНКО
 _____ 2020 року

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ МІНІСТЕРСТВА ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

1. Загальна інформація

	Категорія посади державної служби	В
Посада	Головний спеціаліст	
Найменування структурного підрозділу	Відділ персоналу	
Найменування самостійного структурного підрозділу	Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку	
Посада безпосереднього керівника	Заступник директора Департаменту – начальник відділу	
Посада керівника самостійного структурного підрозділу	Директор Департаменту	
Посада особи, яка здійснює координацію діяльності	-	

2. Мета посади

Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення



3. Основні посадові обов'язки

1	Виконання завдань і доручень, що визначені у планах роботи Міністерства, Департаменту та завдань, доручень і розпоряджень керівництва Міністерства, Департаменту, відділу.
2	Здійснення добору та розстановки персоналу в апараті Міністерства відповідно до вимог законодавства, здійснення контролю цього процесу, перевірки обґрунтованості пропозицій структурних підрозділів Міністерства щодо переміщення, переведення та звільнення працівників.
3	Підготовка документів для внесення Міністром Прем'єр-міністру України пропозицій щодо призначення і звільнення першого заступника та заступників Міністра, а також притягнення їх до дисциплінарної відповідальності.
4	Підготовка проектів наказів з особового складу щодо призначення, переміщення та звільнення працівників апарату Міністерства.
5	Реєстрація наказів з особового складу апарату Міністерства, наказів щодо радників Міністра фінансів України на громадських засадах, радників та помічників заступників Міністра фінансів України на громадських засадах, наказів щодо призначення та звільнення керівників державних підприємств і установ, що належать до сфери управління Міністерства, а також з інших питань, що стосуються управління персоналом (крім наказів про відпустки та відрядження).
6	Організація складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу.
7	Обчислення стажу державної служби, встановлення надбавок за вислугу років.
8	Підготовка щомісячної інформації щодо днів народжень працівників апарату Міністерства, органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується

	Кабінетом Міністрів України через Міністра, підприємств і установ, що належать до сфери управління Міністерства.
9	Опрацювання в межах компетенції підрозділу пропозицій щодо формування та оптимізації організаційної структури та штатного розпису Міністерства.
10	Наповнення електронної системи з управління людськими ресурсами у Міністерстві інформацією, що утворюється у процесі роботи.

4. Права (крім передбачених статтею 7 Закону України "Про державну службу")

1. За дорученням керівництва Департаменту представляти відділ в інших органах виконавчої влади з питань, що належать до його компетенції;
2. Виступати на службових нарадах, семінарах, вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо поліпшення роботи відділу, Департаменту, Міністерства;
3. Отримувати від структурних підрозділів Міністерства, центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра, місцевих фінансових органів, підприємств і установ, що належать до сфери управління Міністерства, звіти, статистичні дані, довідки та інші матеріали, необхідні для виконання покладених обов'язків.

5. Зовнішня службова комунікація

Верховна Рада України, Офіс Президента України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, Генеральна прокуратура України, Національне агентство з питань запобігання корупції, Національне антикорупційне бюро України, Національна поліція України, Міністерство юстиції України.

6. Умови служби

- необхідність в службових цілях переміщатися між приміщеннями Міністерства, що розташовані по різних адресах;
- понаднормовий час роботи під час оперативної підготовки матеріалів для чергового засідання КМУ;
- робота у приміщеннях, що опечатуються в кінці робочого дня номерною пломбою;
- робота у приміщеннях зі штучним освітленням та примусовою системою вентиляції (приміщення для особових справ та трудових книжок).

Погоджено

Заступник директора Департаменту
роботи з персоналом та
організаційного розвитку –
начальник відділу персоналу

(підпис)

Геннадій КИЗИМЕНКО

(дата)

Директор Департаменту
роботи з персоналом
та організаційного розвитку

(підпис)

Дмитро СИВОКОНЬ

(дата)

З посадовою інструкцією ознайомлена

(підпис)

(дата)

Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1015157415

Дата перевірки:
21.05.2023 13:01:39 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2023 13:04:44 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: Гула_керівник_Кицак

Кількість сторінок: 80 Кількість слів: 17141 Кількість символів: 136487 Розмір файлу: 314.65 KB ID файлу: 1014837837

14.7%

Схожість

Найбільша схожість: 3.49% з джерелом з бібліотеки (ID файлу: 1014794087)

8.59% Джерела з Інтернету

230

Сторінка 82

13.1% Джерела з бібліотеки

654

Сторінка 85

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

©2023 ЩЕТИНІНА Л. В., РУДАКОВА С. Г., ПОПЛАВСЬКА О. М., ДАНИЛЕВИЧ Н. С., ГУЛА А. В.

УДК 331.104.2
JEL: J50; M12

Щетиніна Л. В., Рудаків С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі

Метою статті є дослідження особливостей побудови цифровізованих внутрішньокорпоративних комунікацій. Цифровізація вплинула на господарську діяльність підприємств, установ, організацій, оскільки змінила потоки «витрати – прибуток». Водночас це відобразилося і на відносинах працівників між собою, між працівниками та керівництвом, тобто на внутрішньокорпоративних комунікаціях. Наскільки важливими в діяльності компанії є внутрішньокорпоративні комунікації визначається тими практичними завданнями, які вирішуються за їх допомогою: підвищення залученості та продуктивності працівників, організація інформаційного забезпечення, транслювання турботи про працівників, інформування працівників про діяльність і розвиток компанії, розуміння працівниками бізнес-пріоритетів, забезпечення оперативності постановки завдань, об'єднання персоналу у складних ситуаціях, управління змінами, спрощення міжкультурних комунікацій, просування бренду тощо. Внутрішні процеси в банківському секторі мають найбільший потенціал цифровізації. Тому зроблено припущення про можливість перенесення результатів оцінки якості внутрішньокорпоративних комунікацій у банках на їх якість у цифровому середовищі. За результатами опитування працівників банківського сектора якість внутрішньокорпоративних комунікацій у цифровому середовищі є високою і становить 90–100%. Водночас персонал банків вказав і на потенціал їх вдосконалення, зокрема: подолання відстороненості керівництва від потреб персоналу, зниження ризику поширення чуток, збільшення задоволеності засобами комунікації.

Ключові слова: внутрішньокорпоративні комунікації, персонал, якість внутрішньокорпоративних комунікацій, засоби комунікації, цифрове середовище.
Рис.: 6. **Бібл.:** 8.

Щетиніна Людмила Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57223372285>

Рудаків Світлана Григорівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57220080461>

Поплавська Оксана Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: oksanadot@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-3894-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57217384325>

Данилевич Наталія Станіславівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: iljusha@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6231-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57776314200>

Гула Анастасія Володимирівна – студентка, кафедра соціоекономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)
E-mail: anastasiagula@ukr.net

UDC 331.104.2
JEL: J50; M12

Shchetinina L. V., Rudakova S. H., Poplavskaya O. M., Danylevych N. S., Gula A. V. Internal Corporate Communications in the Digital Environment

The purpose of the article is to study the features of building the digitalized internal corporate communications. Digitalization has affected the economic activities of enterprises, institutions, organizations, as it has altered the «costs – profits» flows. At the same time, this was reflected in the relations of employees between themselves, also between employees and management, that is, in the internal corporate communications. The grade of importance of internal corporate communications as part of the company's activities is determined by the practical tasks that are solved with their help: increasing the involvement and productivity of employees, organizing the information support, transferring care for employees, informing employees about the activities and development of the company, the employees' understanding of business priorities, ensuring the efficiency of setting tasks, uniting staff in difficult situations, managing change, simplifying intercultural communications, brand promotion, etc. Internal processes in the banking sector have the greatest potential for digitalization. Therefore, it has been suggested that the results of assessing the quality of internal corporate communications in banks can be assigned to their quality in the

digital environment. According to the results of the survey of employees of the banking sector, the quality of internal corporate communications in the digital environment is high and amounts to 90-100%. At the same time, bank staff also pointed to the potential for their improvement, in particular: overcoming management's detachment from staff needs, reducing the risk of spreading rumors, increasing satisfaction with means of communication.

Keywords: internal corporate communications, staff, quality of internal corporate communications, means of communication, digital environment.

Fig.: 6. Bibl.: 8.

Shchetinina Liudmyla V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)
E-mail: sludval@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1519-0647>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7196-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57223372285>

Rudakova Svitlana H. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)
E-mail: svetlana.rudakova.home@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0623-6140>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7671-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220080461>

Poplavska Oksana M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)
E-mail: oksanadom@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9538-3718>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/AAG-3894-2021>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57217384325>

Danylyevych Nataliia S. – PhD (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)
E-mail: ijusha@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2321-0487>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6231-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57776314200>

Gula Anastasiia V. – Student, Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)
E-mail: anastaslagula@ukr.net

Цифровізація суспільного життя вже є об'єктивною реальністю, і як будь-яке явище або процес може мати як позитивні, так і негативні ефекти. Цифровізація вплинула на господарську діяльність підприємств, установ, організацій, оскільки змінила потоки «витрати – прибуток». Водночас це відобразилося і на відносинах працівників між собою, між працівниками та керівництвом, тобто на внутрішньокорпоративних комунікаціях. Наскільки важливими в діяльності компанії є внутрішньокорпоративні комунікації, визначається тими практичними завданнями, які вирішуються за їх допомогою. Тому варто дослідити, яку роль відіграють саме цифровізовані внутрішньокорпоративні комунікації. До сфер економічної діяльності, які найбільше зазнали цифрової трансформації, належить банківський сектор. Ефективність цифровізованих внутрішніх комунікацій можна оцінити завдяки опитуванню працівників банків.

Внутрішні комунікації є предметом вивчення багатьох наукових робіт. Сутність, особливості, принципи внутрішніх комунікацій, а також їх переваги в цифровому середовищі досліджували зарубіжні та вітчизняні дослідники: J. Lull [7], Sh. Moores [8], Л. Щетиніна, С. Рудакова [1; 6], О. Бабчинська [2], Ю. Горбань [3], Т. Гринько, Т. Гвінішвілі [4], Л. Кли-

манська [5], О. Поплавська, Н. Данилевич, О. Рудаков [6]. У наукових розвідках внутрішні комунікації вивчалися в контексті їх мети, завдань, структури, інструментів, переваг, недоліків, проте питання побудови внутрішньокорпоративних комунікацій у цифровому середовищі сьогодні залишається актуальним напрямком дослідження.

Метою роботи є дослідження особливостей побудови цифровізованих внутрішньокорпоративних комунікацій.

Метою внутрішньокорпоративних комунікацій є забезпечення ефективного потоку інформації між відділами організації та колегами. Цифрові технології набагато підвищують якість та ефективність внутрішньокорпоративних комунікацій. Але для отримання переваг від використання цифрових технологій необхідно періодично здійснювати моніторинг внутрішніх комунікацій. Вимірювання ефективності внутрішніх комунікацій допомагає визначити як короткострокові, так і довгострокові поліпшення.

Внутрішні процеси в банківському секторі мають найбільший потенціал цифровізації. Тому зроблено припущення про можливість перенесення результатів оцінки якості внутрішньокорпоративних

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

УДК 331.101.3: 005.95:331

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