

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ
ПЕРСОНАЛУ НЕКОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ»

здобувачки **Красюк Софії Сергіївни**



Науковий керівник: д.е.н., проф. Вербя В.А.



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

Індивідуальне завдання на виконання КБР

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

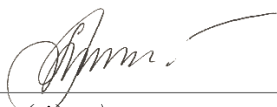
Менеджмент бізнес-організацій

ПОГОДЖЕНО:

**Керівник проєктної групи
(гарант)
освітньої програми**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри


(підпис)
прізвище)

Шатілова О.В.

(ініціали, прізвище)

«14» лютого 2023р.


(підпис)

Сагайдак М.П.

(ініціали,

«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Красюк Софії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної

форми навчання

очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: Удосконалення системи мотивації та залученості персоналу

некомерційної організації

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р .№ 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

КНП КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи системи мотивації і залученості персоналу некомерційного підприємства
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Аналітичне оцінювання практики та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КНП КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»
<i>(назва розділу)</i>	

Об'єкт дослідження:	процеси управління системою мотивації та залученості персоналу некомерційної організації
Предмет дослідження:	теоретичні та прикладні аспекти удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації

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

У розділі 1	Розглянути поняття та сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації. Дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації та залученості персоналу Проаналізувати методи та інструменти мотивації і залученості персоналу некомерційної організації
У розділі 2	Провести діагностику системи мотивації та залученості персоналу КНП КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» Обґрунтувати заходи з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КНП КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Завдання підготував науковий керівник

Верба В.А.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

1 лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач

Красюк С.С.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« 01 » лютого 20 23р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 6 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, додатки.

«Удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації (на матеріалах КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»)»

Об'єктом дослідження є процеси управління системою мотивації та залученості персоналу некомерційної організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації.

Метою є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації. Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- розглянути поняття та сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації та залученості персоналу;
- проаналізувати методи та інструменти підвищення рівня мотивації і залученості персоналу некомерційної організації;
- провести діагностику системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»;
- виконати обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості реалізації заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу для покращення управління персоналом КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: мотивація, залучення персоналу, управління персоналом, бізнес-організація.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної
програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Красюк Софії Сергіївни

на тему: «Удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації»

Логіко-структурний рівень роботи: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота виконана на актуальну тему, її структура композиція «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» мають логічну побудову, зміст та результати дослідження окремих розділів лише частково розкривають зміст удосконалення системи мотивації та залученості персоналу в некомерційної організації, які є предметом дослідження. (8 балів)

Рівень пошукової глибини: текст теоретичного розділу написаний науковою мовою, містить чисельні посилання на різні наукові результати досліджень. Вибіркова перевірка 20 джерел (з 101 джерела, які наведені в списку використаної літератури) мають або помилкові посилання, або не містять цього тексту цитування. Всі англomовні ресурси або не доступні або не містять інформацію у загальному доступу. Автор вказує, що дата звертання до ресурсів була 1.01.2023, 15.02.2023 року які зараз не активні. В які у оригінальних текстах дослідників не наведені цитати, на які спирається автор (джерела 14, 90,93 (с. 5), джерело 97 (с.9), джерела 8,9 (с.25), джерела, на яких спирається автор при формуванні таблиці 1.3) та ін.

В роботі відсутні огляд та посилання на нормативно-правові акти, які регулюють сферу оплати праці у державній та некомерційної сфері, зокрема специфіку винагороди працівників комунальних підприємств, регулювання процесів стимулювання та організації оплати праці під час воєнного стану.

Рівень достовірності наведеної інформації про організаційно-економічний стан КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» визначити складно, оскільки наведена інформація щодо розрахунків продуктивності праці (таблиця 2.1, с. 30) не відповідають даним, що оприлюдненні у відкритих джерелах інформації щодо динаміки доходів, чистого прибутку, заборгованості по заробітної платі (<https://opendatabot.ua/c/03358417>). Наведені результати емпіричних досліджень не мають опису робочої гіпотези, вибірки респондентів, їх характеристики за приналежністю до віку, статі, посади. Тому складно оцінити рівень їх достовірності, можливості спиратися на висновки, які робить автор для розробки своїх рекомендацій для удосконалення системи мотивації та залученості працівників. (6 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: в роботі наведений огляд теоретичних положень концепцій мотивації і залучення, висвітлені співставлення різних ідей та підходів, багато наведено результатів теоретичних досліджень вітчизняних та закордонних науковців, проте рівень достовірності наведених результатів важко оцінити. Перевірка на текстові запозичення в системі **Unicheck** показала помилку на посилання більшості наведених цитат та думок дослідників, на які спирається автор у своєї роботі. На жаль в роботі відсутній критичний аналіз підходів та проголошена авторська позиція, на основі якої мають формуватися висновки у теоретико-методичної частині дослідження. В першому розділі не озвучені проблемні дослідження мотивації, методів впливу на неї зовнішніми факторами, можливістю змінити рівень залученості персоналу у некомерційних організаціях при обмежених ресурсах та інституційних можливостях, методичні складнощі в оцінюванні (запропонований метод оцінювання на основі розрахунку eNPS не є релевантним до поставлених завдань дослідження), авторська позиція щодо способу розв'язання проблем забезпечення удосконалення системи мотивації і залучення не проголошена. (6 балів) **Діагностично-конструктивний рівень роботи:** аналітичний блок

кваліфікаційної роботи містить інформацію про комунальне підприємство КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму», організаційну структуру, чисельність персоналу, рівень оплати праці та результати опитувань, на яких базують пропозиції автора щодо удосконалення мотивації та залученості. В роботі наведені результати опитування задоволеності персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» системою мотивації персоналу (рис.2.5 на с. 34), хоча у теоретико-методичній частині відсутній опис таких критеріїв оцінювання.

Методологічна проблема впливу на мотивацію як внутрішніх переконань співробітників автором на жаль не знайшла розв'язання. В роботі не наведений аналіз проблемних аспектів недостатньої мотивації та залученості персоналу, не виявлені чинники, на які можливо у сучасній інституційній ситуації, військкомуні стані, обмеженнях бюджетних ресурсів обирати напрями удосконалення у системі управління. Запропоновані заходи (проведення тренінгів, можливості навчання на коштовних програмах з маркетингу, проведення спільних заходів) в умовах воєнного стану, бюджетному дефіциті та наявності альтернативних можливостей для безкоштовного навчання можна оцінювати як не коректні. Наведені у роботі пропозиції щодо виділення 108 тис бюджету на удосконалення системи мотивації, авторські висновки щодо оцінювання доцільності та економічної ефективності запропонованих заходів, які наведені на с.46 у таблиці «Прогноз залученості персоналу за методикою Q12 КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» після проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу» є лише припущеннями, які не мають аргументів щодо причинно-наслідкових зв'язків між проведеними заходами та отриманими результатами.

Пропозиції щодо удосконалення системи мотивації не містять системних заходів, які мають змінити певні елементи у системі управління та прийняття рішень. Запропоновані рішення носять точковий характер, не мають призвести до системних принципів роботи некомерційного підприємства. В роботі не представлені організаційні передумови та план впровадження запропонованих заходів, не наведено календарний план, матриця відповідальності. **(6 балів)**

Рівень наукової етики: Робота написана науковою мовою, текст викладений грамотно і логічно. Наведено багато посилань на джерела наукової літератури, світових досліджень, консалтингові практики.

Відсутність взаємодії здобувача з науковим керівником, обговорень щодо вибору методології досліджень, концептуальних підходів щодо оцінювання системи мотивації, підготовки методики проведення емпіричних досліджень не дає можливості оцінити рівень самостійності автора виконання представленого дослідження. Наведені у тексті посилання на ідеї, думки, цитати мають некоректні посилання (їх не ідентифікувала система Unicheck, вибіркова перевірка наукових статей, досліджень показала відсутність у текстах авторів наведених цитат, на які спирається здобувачка). Аналіз наведених використаних літературних джерел має дату звернення 1.01.2023р, 15.02.2023 р., зараз більшість з них не доступні до звернення.

Ці факти змушують поставити під сумнів академічну доброчесність Красюк С.С під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи (2 бали)

Організаційний рівень проведення дослідження. Здобувачка проводила дослідження в автономному режимі, без консультацій з науковим керівником. Підготовлене індивідуальне завдання було погоджено на початку лютого 2023 року, проте на засідання експертної комісії для затвердження теми КБР Красюк С.С. не з'явилася. 18 березня здобувачка надіслала повністю готову, оформлену роботу з проведеними теоретичними, аналітичними та емпіричними дослідженнями. 15 травня на засіданні експертної комісії здобувачка не змогла пояснити ідеї дослідження, викласти аналітичні результати та обґрунтувати пропозиції, які викладені у роботі **(2 бали)**

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 30 балів

Результати дослідження, які здобувачка Красюк С.С. продемонструвала у кваліфікаційній бакалаврській роботі, свідчать про певний рівень її компетенцій, які вона сформувала під час навчання на ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

- здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово;
- здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);
- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- здатність аналізувати та проектувати систему управління бізнес-організації;
- здатність обґрунтовувати цілі, а також конкурентні і функціональні стратегії бізнес-організації. **Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту.**

Здобувачка Красюк Софія Сергіївна сформувала знання та набула навички під час виконання КБР, які є основою для здійснення практичної діяльності у сфері управління сучасними бізнес-організаціями різних видів діяльності у реальному секторі економіки.

Науковий керівник
професор кафедри
менеджменту,
д.е.н., професор



В.А.Верба,

30.05.2023

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Красюк Софії Сергіївни

**Тема Удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної
організації
(на матеріалах КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»)**

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.

Один із головних факторів підвищення ефективності організації – це підвищення залучення співробітника до діяльності своєї організації. Розробка ефективних методів залучення та мотивації співробітників є особливо актуальною в реаліях конкурентної боротьби сучасних компаній. Питання мотивації та залученості стали актуальними через те, що у компаніях дедалі більше уваги починає приділятися нематеріальним методам підвищення ефективності людських ресурсів, особливо у умовах сучасної економічної ситуації. Питаннями залучення займаються, як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, намагаючись знайти передумови та особистісні підстави, які забезпечують високий рівень залучення співробітників у компанії.

Якість проведеного дослідження. Здійснений аналіз є якісним та змістовним.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Зазначимо, що робота в повній мірі відповідає змісту і розроблювальній темі.

Зауваження У роботі немає суттєвих недоліків, все наведено в повному обсязі, згідно методичних рекомендацій.

Практична значимість висновків і рекомендацій полягає в можливості реалізації заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу для покращення управління персоналом КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».

Комунальне некомерційне підприємство
виконавчого органу Київської міської ради
(Київської міської державної адміністрації)
«Київський центр розвитку туризму»

В.о. директора

Підпис засвідчую:



Леонтьєва О.В.

(посада, підпис)

Місце печатки організації, де працює рецензент

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні основи системи мотивації і залученості персоналу некомерційного підприємства.....	5
1.1. Поняття та сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації.....	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації та залученості персоналу.....	11
1.3. Методи та інструменти підвищення рівня мотивації і залученості персоналу некомерційної організації	17
Розділ 2. Аналітичне оцінювання практики та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».....	28
2.1. Діагностика системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».....	28
2.2. Обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».....	39
Висновки.....	48
Список використаних джерел.....	51

ВСТУП

Актуальність дослідження. Один із головних факторів підвищення ефективності організації – це підвищення залучення співробітника до діяльності своєї організації. Розробка ефективних методів залучення та мотивації співробітників є особливо актуальною в реаліях конкурентної боротьби сучасних компаній. Питання мотивації і залученості стали актуальними через те, що у компаніях дедалі більше уваги починає приділятися нематеріальним методам підвищення ефективності людських ресурсів, особливо у умовах сучасної економічної ситуації. Питаннями залучення займаються, як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники, намагаючись знайти передумови та особистісні підстави, які забезпечують високий рівень залучення співробітників у компанії.

Дослідженню проблеми посилення залученості персоналу присвячені праці таких авторів: Маслач Х., Кан Ст., Річман А., Шо К., Бомрак Р., Кана В., Василик А. В., Винничук Р.О., Войтенко О. В., Любомудрової Н.П., Лисиця Н. М., Войтович Н. Г., Поплавської О. М., Калько І. Р. та інших. Проблему формування системи мотивації персоналу присвячені праці Бойко В. О., Ведернікова М. Д., Вонберг Т. В., Колота А. М., Єпіфанової І.Ю., Лопушняк Г. С., Поплавської О. М., Цимбалюк С. О. та інших. Однак, мало праць, присвячених дослідженню різних аспектів формування системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації, що і обумовлює актуальність дослідження.

Метою **кваліфікаційної бакалаврської роботи** є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації. Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- розглянути поняття та сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації;

- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації та залученості персоналу;
- проаналізувати методи та інструменти підвищення рівня мотивації і залученості персоналу некомерційної організації;
- провести діагностику системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»;
- виконати обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».

Об’єкт дослідження – процес управління системою мотивації та залученості персоналу некомерційної організації.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні аспекти удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації.

Методи дослідження: аналіз теоретичних джерел з проблеми дослідження, збирання емпіричних даних (опитування, анкетування), синтез теоретичних та емпіричних матеріалів.

Практична значущість полягає в можливості реалізації заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу для покращення управління персоналом КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму».

Інформаційною базою дослідження є інтернет-джерела, наукові статті, підручники та посібники на тему управління мотивацією та залученістю персоналу, нормативно-правова база України щодо ринку праці, фінансова звітність, статут, штатний розклад та внутрішня звітність КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» за 3 роки.

Структура роботи: робота містить вступ, 2 розділи, висновки, перелік використаних джерел та додатки. В роботі 6 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ І ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НЕКОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації

Сучасні проблеми, характерні для зовнішнього ринку праці, сфері реалізації соціально-трудових відносин на внутрішньому ринку праці, у значній своїй масі пов'язані з потребою у розробці механізму управління системою організації мотиваційного процесу та залучення працівників для досягнення цілей компаній. Саме залученість персоналу є однією з основних умов ефективного функціонування організацій різних видів діяльності [12, с.31].

У частині концептуального дослідження проблеми огляд теоретичних підходів (економіко-організаційний підхід, психофізіологічний підхід, поведінковий підхід, когнітивний підхід, гуманістичний підхід) [67] до розвитку працівників у сучасних компаніях показав, що основою будь-якої кадрової політики є система мотивації, основу якої формує внутрішню спрямованість до досягнення певного інтересу, а критерієм оцінки мотивованості співробітників виступає їхня віддача, що виражається в зростанні індивідуальної продуктивності праці.

Щоб зрозуміти сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації розглянемо спочатку сутність мотивації та сутність залученості персоналу.

Зарубіжні експерти Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. визначають мотивацію як «процес спонукання себе та інших до діяльності задля досягнення власних цілей та цілей компанії» [68]. Розглянемо визначення мотивації персоналу,

наведені вітчизняними науковцями (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення «мотивації персоналу» вітчизняними авторами

Автори	Визначення
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]
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 [21, с.426]
Заставнюк Л.І.	якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на само-мотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях [26]
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 [28]
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 [35, 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 невловимим [42]
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	Мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці [49, 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 [52]

Отже, існує кілька підходів до визначення дефініції мотивації, в яких мотивація розглядається як процес, елемент системи управління персоналом та система сил. На нашу думку, мотивація персоналу – це процес формування мотиваційної структури особистості під впливом комплексу мотивоутворюючих факторів, що спонукають суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та отримання певного результату.

Колот А.М. в своєму підручнику наводить правила ефективної мотивації

персоналу (рис.1.1), які доцільно враховувати при формуванні системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації.

Мотивація та залученість персоналу пов'язані між собою, оскільки мотивація – це потреба зробити щось заради певної мети, а залученість – це бажання зробити щось.

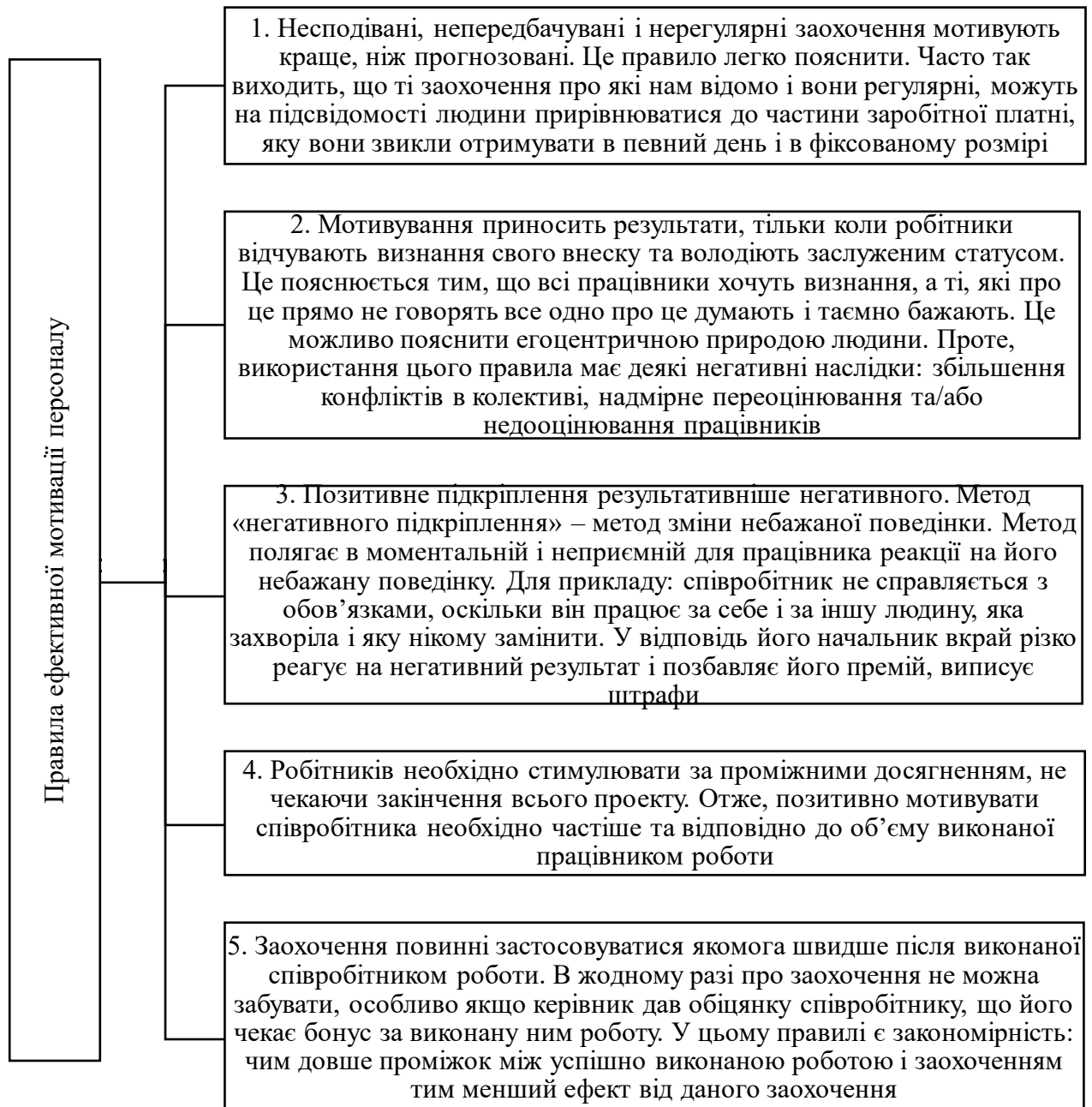


Рисунок 1.1 – Правила ефективної мотивації персоналу (Колот А.М.)

Джерело: [30, с.198; 35, с.56]

Першу появу терміну «залучення» пов'язують із ім'ям соціального психолога Вільяма Кана. У його роботі 1990 року особиста залучення визначалася як ситуація, коли «люди включають чи виключають своє особисте «я» і під час трудових ролей» [66].

Хартер Дж. визначив поняття «залучення» як індивідуальну зануреність у роботу, прояв ентузіазму під час робочого процесу, поява «задоволеності роботою» [65]. Фактично йдеться про те, що стан залучення є наслідком високої задоволеності роботою.

Згідно з визначенням некомерційної глобальної організації, що займається питаннями менеджменту та управління в бізнесі, «Conference Board» під «залученням» розуміють підвищений емоційний зв'язок, який співробітник відчуває з організацією і який впливає на нього, змушуючи добровільно докладати більше зусиль до виконання своєї роботи. Тобто залучення - це те, що співробітник готовий «дати» своїй компанії. Залучений співробітник відчуває причетність до діяльності своєї компанії, і тому розвиток залучення персоналу є одним із основних принципів успішної роботи всієї компанії [38].

Автори Лисиця Н.М. та Войтович Н.Г. пропонують наступне визначення залученості персоналу – «це емоційний та інтелектуальний стан, характерний для працівника, що мотивує виконувати свою роботу якнайкраще та передбачає тривалу концентрацію на вирішенні завдань, що приносять додатковий ефект для організації» [38, с.107].

Автори Василик А. В. та Кравченко А. Є. розглядають залученість персоналу як «соціально-психологічний феномен взаємовідносин компанії та її персоналу, який проявляється у високому рівні віддачі та продуктивності працівників, їх ініціативності та емоційній прихильності до компанії, прагненні до постійного розвитку та професійного зростання, збільшенні власного внеску у досягнення цілей розвитку компанії та її конкурентоспроможності» [7, с.400].

Узагальнюючи представлені теоретичні підходи, пропонуємо наступне

визначення залученості персоналу – це двосторонній процес: з одного боку це мотивація до трудової діяльності, зацікавленість у якісній праці, задоволеність працівника умовами праці та відносинами з колегами (у тому числі з керівниками), з іншого боку – його прагнення реалізувати місію та цілі компанії.

Залученість персоналу – це зацікавленість працівників у результатах своєї праці та досягненні стратегічних цілей компанії [7, с.400].

Високий рівень залученості співробітників має багато переваг для компанії. Зокрема, підвищується продуктивність праці та прибутки компанії [29, с.227], при цьому, залучені співробітники: продуктивніші, клієнтоорієнтованіші, забезпечують великий прибуток компанії, виявляють бажання працювати в цій компанії і далі [9].

Залучення персоналу – це усвідомлення працівниками себе як частини організації, прийняття та засвоєння її цінностей, корпоративних принципів та місії. Це бажання та прагнення індивіда виконувати більшу кількість поставлених перед ним завдань, докладати максимум зусиль та можливостей для отримання ефективного результату [29, с.225].

На думку консультантів Towers Watson, залучення співробітників залежить від складових залученості персоналу (рис.1.2).

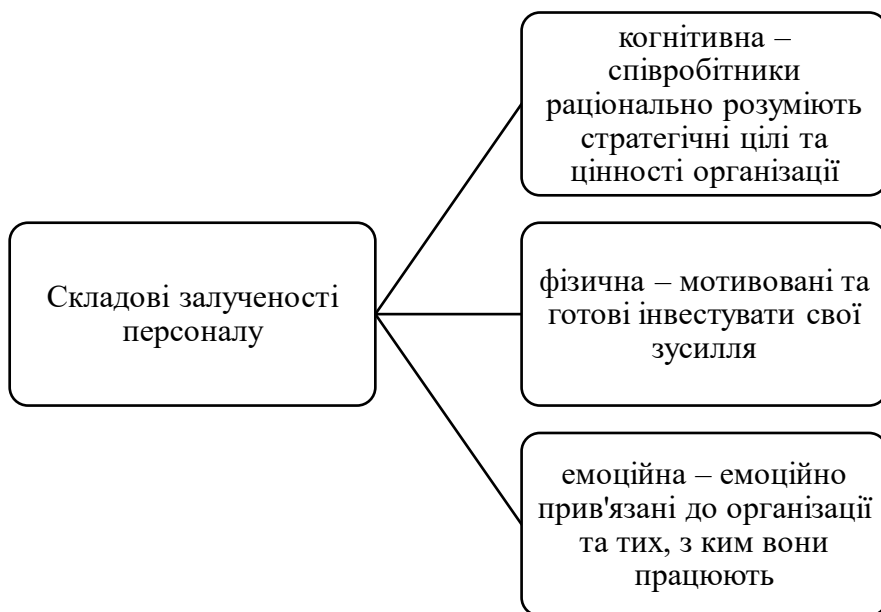


Рисунок 1.2 – Складові залученості персоналу

Джерело: складено автором за [70]

Розглянемо ці складові докладніше. Когнітивна складова передбачає, що з залученості відбувається збіг цінностей співробітника з цінностями організації [38]. Чим більше «крапок дотику» у співробітника з організацією, тим вище відданість персоналу справі компанії. Основним чинником, що впливає залученість персоналу, є грамотна кадрова політика організації. За допомогою кадрової політики встановлюються правила, яких дотримуються керівники, менеджери з роботи з персоналом та працівники. На етапі відбору персоналу вже зрозуміло, чи зможе новий співробітник пройти процес адаптації та інтеграції. Корпоративна культура грає першорядну роль залученості персоналу. Збіг цінностей організації із співробітниками відбувається, якщо персонал розуміє стратегічний розвиток своєї організації. На корпоративну культуру впливає особистість керівника, відповідно, на залученість персоналу першорядне впливає залученість керівництва.

Відповідальність керівництва одна із найважливіших чинників залучення персоналу. Відповідальність проявляється, насамперед у залученості керівника, іміджі організації як роботодавця.

Для великих компаній із громіздкою структурою управління є складність у сприйнятті співробітниками залучення керівництва. Проектний підхід, що використовується в багатьох великих компаніях, певною мірою може допомогти в реалізації залученості лінійних керівників. Другим шляхом для розкриття залучення керівника – використання кайдзен – систем. Керівник з одного боку, уважно та дбайливо ставиться до потреб підлеглих, поважає їхню роботу, з іншого – встановлює правила гри та контролює. Контролювати персонал можна за допомогою стандартів. Стандарт вказує на фактори, що впливають на залучення працівників та їхню компетентність. Серед них найважливіші: керівник розробляє стратегії, політики та цілі розвитку організації; визначає обов'язки та повноваження; визначає вимоги до персоналу, такі як знань, навичок та поведінки; забезпечує необхідні ресурси [62].

Низька залученість співробітників може бути наслідком недостатньої уваги до таких аспектів управління персоналом, як: процеси найму та адаптації

працівників в організації; система мотивації та стимулювання трудової діяльності; застосовувані у компанії стилі керівництва; професійне навчання та розвиток кадрів; формування та підтримання у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури тощо [63, с.155].

Ознаками низької залученості персоналу до трудової діяльності вважаються систематичне порушення працівниками трудової дисципліни; невиконання співробітниками своїх посадових обов'язків; сторонні заняття на робочому місці; небажання персоналу займатися своїм професійним розвитком; відсутність пропозицій з боку працівників щодо покращення робочого процесу; висока плинність кадрів в організації; прояви працівниками бажання працювати на конкуруючих підприємствах та ін.

Отже, поняття «залученість персоналу» включає в себе якісну характеристику персоналу, яка полягає у доброзичливому відношенні не тільки до керівників, але й до організації в цілому, прийняття та поділу цілей, принципів, місії, що діють в організації; безперервному взаємозворотньому діалозі не лише на рівні керівник – підлеглий.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації та залученості персоналу

Систематичне оцінювання персоналу дозволяє визначити «соціально-психологічний клімат у колективі, лояльність та залученість персоналу» [46, с.13]. Мета проведення оцінювання персоналу визначає критерії та методи, які будуть використані при проведенні оцінювання.

Проблема оцінки залученості персоналу у тому, що у цей показник впливає безліч чинників, деякі з яких можна висловити в цифрових і грошових одиницях, інші формуються під впливом різноманітних чинників довкілля та внутрішнього

середовища організації. Рівень залучення залежить і від зусиль з боку підприємства, і від особливостей самого працівника. Тому виникає необхідність встановити, що слід збирати соціологічні дані, конкретизувати чинники, визначальні рівень залучення персоналу. Дослідження поняття «залученість» дозволила виділити такі фактори: система адаптації, система навчання та розвитку, поліпшення якості умов праці, можливість кар'єрного зростання співробітників, система мотивації та стимулювання праці, комунікація, чітка постановка та формулювання цілей та завдань, імідж організації, організаційна культура [100].

Існують різні варіанти оцінки залучення, найпоширеніший – проведення періодичних письмових та усних опитувань співробітників організації [9].

Залучення персоналу потрібно вивчати не менше 2 разів на рік. Дослідження та оцінку результативності виконаних заходів для підвищення ступеня залученості вперше проводять наприкінці фінансового року. Аналіз даних показує, наскільки вони успішними. Після цього розробляють бюджет виконання наступного року нового плану заходів. Наприкінці першого півріччя проводиться повторне опитування працівників. Після вивчення отриманих даних вносяться корективи до плану.

Спеціально для діагностики залучення персоналу дослідниками було створено різні методики вимірювання залученості персоналу (табл.1.2)

Таблиця 1.2 – Основні методики вимірювання залучення персоналу

Назва	Індикатори
Методика Gallup	Опитувальник включає 12 питань, які вимірюють залучення через показники включеності, задоволеності та ентузіазму.
Методика Шауфелі, Беккера	Опитувальник «Шкала залучення до роботи» включає 17 питань і виділяє три шкали залученості: енергійність, відданість, зануреність (поглиненість) діяльністю.
Методика Мея, Гілсона та Хартера	Методика ґрунтується на роботі В. Кана. Ця методика оцінює 3 компоненти залученості: когнітивний, емоційний, фізичний.
Методика А. Сакс	Методика розроблена для вимірювання двох типів залученості: залучення до роботи та організаційна залученість.
Методика Aon Hewitt	Дозволяє оцінити рівень залученості та задоволеності працівників 14 факторами, що впливають на залученість.

Продовження таблиці 1.2

Методика Towers Watson	Методика, що вимірює 3 фактори: прихильність до компанії, прагнення докласти додаткових зусиль і досягти більшого; атмосфера, яка сприяє продуктивній праці та сприяє поліпшенню трудових показників; індивідуальні умови праці
------------------------	---

Джерело: [64;700;71;72]

Консалтингова група Gallup при розробці своєї методики щодо вимірювання рівня залученості персоналу виділила 12 факторів залученості:

1. Ясна постановка цілей та завдань керівником.
2. Доступність ресурсів та інструментів для якісного виконання роботи.
3. Можливість щодня виконувати ту роботу, яка виходить найкраще.
4. Отримання подяки чи похвали працювати.
5. Відносини із керівництвом.
6. Професійний розвиток на робочому місці, ініційований керівником.
7. Ухвалення професійної точки зору співробітника.
8. Почуття значущості виконуваної роботи.
9. Прагнення колег виконувати свою роботу якісно.
10. Наявність близького друга (приятеля) на роботі.
11. Обговорення професійних досягнень та успіхів з керівником та колегами.
12. Можливості для набуття нових знань та професійного зростання [70].

В основі розробки методики UWES (Шауфелі, Беккер) лежить ідея, що залученість до роботи є ідеальною відправною точкою взаємодії співробітників компанії, яка в результаті забезпечує ефективність або неефективність співробітників [72, с.194]. На основі ідеї залучення та поглинання роботою була розроблена Утрехтська шкала залучення до роботи, яка включає три аспекти професійної взаємодії співробітника та компанії: енергійність, відданість справі (ентузіазм), та поглиненість роботою:

- енергійність (VI - Vigor) – співробітники, які мають високі бали за цією шкалою характеризуються високим рівнем фізичної та психічної

стійкості під час роботи, характеризуються готовністю докладати зусиль і не відступати перед труднощами, що виникають на роботі;

- відданість справі/цілі (ентузіазм) (DE - Dedication) – такі співробітники активно беруть участь у своїй роботі, при цьому відчувають почуття значущості, натхнення, гордості за неї;
- поглинання (AB - Absorption) – такі співробітники характеризуються тим, що повністю сконцентровані та занурені у роботу. Вони, можна сказати, «йдуть у роботу з головою», їм важко відірватися від роботи наприкінці робочого дня або на обідню перерву [72, с.196].

У підході консалтингової компанії Aon Hewitt, міжнародного лідера HR консалтингу, розглядаються три індикатори залучення:

- «говорить» – співробітник позитивно відгукується про компанію у спілкуванні з колегами, потенційними співробітниками та клієнтами;
- «залишається» - співробітник хоче залишитися в компанії на тривалий час, бути частиною компанії;
- «прагне» - співробітник докладає зусиль, щоб сприяти успіху бізнесу [64].

Концепція Aon Hewitt «Говорить, залишається, прагне» ґрунтується на численних інтерв'ю з керівниками тисяч компаній по всьому світу та дискусіях на фокус-групах. Експерти Aon Hewitt стверджують, що якщо співробітник демонструє всі три аспекти, він є залученим [64].

На думку консультантів міжнародної транснаціональної компанії з консалтингу Towers Watson, залучення залежить від того, як співробітники:

- думають – раціонально розуміють стратегічні цілі організації та цінності, а також те, як їхня робота узгоджується з цими цілями та цінностями;
- відчувають – емоційно прив'язані до організації та тим, з ким вони працюють;

- діють - мотивовані та готові інвестувати свої зусилля, робити більше того, що від них вимагається [71].

Towers Watson зазначає, що зараз менеджери компаній повинні приділяти більше уваги питанням, що впливають на потреби та проблеми, з якими стикається персонал: добробут, забезпечення робочих умов, ефективна система менеджменту. Отже, керівництву необхідно покращити добробут, створити продуктивне робоче середовище та визначити бажану поведінку менеджменту[71].

Дослідження залученості персоналу допомагають отримати зворотний зв'язок від співробітників, який дозволяє зрозуміти, як персонал оцінює ситуацію в компанії, наскільки вони задоволені роботою в компанії та мотивовані, виявити основні фактори, що впливають на залучення персоналу, а також визначити необхідні зміни, які призведуть до зростання результативності.

Дослідження залученості персоналу завжди починається з глибинного інтерв'ю. Це найважливіший етап дослідження. Перш ніж вимірювати рівень залученості персоналу важливо як досконало вивчити, як влаштовано роботу з персоналом у компанії, але й з'ясувати, як самі співробітники сприймають стосунки з роботодавцем [9].

Необхідно вибірково поговорити з кількома співробітниками різних підрозділів, обговорюючи питання, які покривають весь спектр процесів роботи зі співробітниками. Це можуть бути питання, пов'язані з умовами праці, компенсаційним пакетом, кар'єрою, навчанням, комунікаціями між підрозділами та філіями, корпоративною культурою, hr-брендом, а також питання про сприйняття діяльності вищого керівництва, безпосередніх керівників тощо [9].

Це потрібно для того, щоб зрозуміти які питання ставити в анкеті при проведенні дослідження залучення персоналу, на чому зробити акценти, сформулювати гіпотези. Потім необхідно скласти опитувальник.

Крім питань щодо умов роботи в компанії, окремо варто оцінити рівень залучення співробітників. На основі цих даних можна побачити, як умови роботи впливають на поведінку працівника. Одним з ключових показників залученості

персоналу є показник eNPS [44, с.149].

На основі отриманих результатів чистий індекс залученості співробітників розраховується за такою формулою:

$$eNPS = C - K \quad (1.1)$$

де eNPS – індекс залученості працівників, %;

C – кількість прихильників у компанії, %;

K – кількість критиків у компанії, %.

При цьому пасивних співробітників, які вибрали на свій розсуд 3 бали відповідно до оцінної шкали, для розрахунку NPS враховують у кількості опитаних респондентів.

Далі проводиться безпосередньо дослідження залучення персоналу.

Аналіз за допомогою різного інструментарію дозволяє виявити динаміку таких показників, як:

- рівень задоволеності працею,
- плинність кадрів,
- зміна виробничих показників,
- оцінити соціально-психологічний клімат у колективі,
- рівень використання інновацій,
- адекватність існуючої системи мотивації та стимулювання особистісним якостям працівників [38].

Після проведеного дослідження деякі компанії проводять безсистемні зміни, що вимагають порівняно малих витрат, вносять мінімальні зміни до організації робочих процесів, проводять незначні кадрові зміни, інші підприємства перебудовують системи донесення інформації, переоцінюють роль комунікацій зі співробітниками, а низка компаній розробляють та проводять повномасштабні зміни управлінських структур .

Після проведення дослідження рівня залученості персоналу керівник може визначити, які саме сфери необхідно впливати підвищення залученості персоналу, сфокусуватися тих чинниках, які мають найбільший впливом геть залученість

співробітників цієї компанії. Драйвери залучення можна розділити на основні групи: фактори, пов'язані з політикою організації: стратегія, місія, бачення, цінності компанії; фактори, пов'язані з кліматом у колективі: відносини з керівником та колегами, взаємодія в команді; фактори, пов'язані з організацією праці: система мотивації, посадові обов'язки, умови праці та фактори, пов'язані з самореалізацією співробітника [58]. При грамотному впливі на кожну з цих областей можна досягти зростання продуктивності та ефективності праці, зниження плинності персоналу.

В даний час у практиці організацій використовується різні підходи до опису та дослідження залученості персоналу. Дані підходи будуються на практичних розробках міжнародних та російських компаній, які проводять прикладні дослідження залученості персоналу до різних організацій. Усі ці підходи мають свої особливості. Практичні підходи до дослідження залучення персоналу відрізняються один від одного показниками (індикаторами) та ключовими факторами залучення, а також шкалами вимірювання рівня залученості. Для дослідження залученості персоналу використовуються, як правило, такі методи, як усне та письмове опитування співробітників та менеджерів компанії

1.3 Методи та інструменти підвищення рівня мотивації і залученості персоналу некомерційної організації

Ефективність системи мотивації персоналу та рівень залучення співробітників є одним із ключових факторів результативності та ефективності компаній, а також їх високої ринкової адаптивності та здатності успішно протистояти численним викликам сучасного світу.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблено та застосовано модель мотивації та залученості персоналу. Для

правильного впровадження системи мотивації та залученості співробітників необхідно слідувати запропонованим етапам (рис.1.3).

1. Аналіз поточного стану мотивації та залученості персоналу. Необхідно виявити існуючі умови праці персоналу та наявні інструменти мотивування, які вже застосовуються. Визначається ступінь відповідальності працівників, ставлення до виконуваної роботи, зацікавленість у тих чи інших змінах. Для цього може бути використано опитування або анкетування.



Рисунок 1.3 – Модель підвищення рівня мотивації і залученості персоналу некомерційної організації

Джерело: розроблено автором на основі: [4;12;17;21;47;]

2. Оцінка методів мотивації та формування залученості персоналу, які використовує організація. На кожному підприємстві можна використовувати ті чи інші методи мотивації. Важливо виявити ефективність системи, що діє, оцінити раціональність її використання.

3. Формування рекомендацій з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу. Відповідно до проведеної оцінки ефективності діючої системи мотивації та залученості персоналу формуються рекомендації, які можуть стосуватись заміни методів мотивації або запровадження нових інструментів мотивації персоналу.

4. Підготовка персоналу до проведення змін в системі мотивації та залученості персоналу. На даному етапі необхідно реорганізувати робочі місця, провести атестацію співробітників, виявити відповідність посадам та рівень підготовки. Необхідно повідомити про майбутні зміни. Проводиться ознайомлення з новими правилами та вимогами. Пояснюються переваги нововведень та цілі.

5. Запровадження заходів щодо удосконалення системи мотивації і залученості. Нова система впроваджується у дію, і вже практично застосовуються нові методи підвищення ефективності діяльності співробітників. Обов'язково визначаються відповідальні особи та терміни виконання запланованих заходів. Необхідне оперативне усунення виявлених помилок на даному етапі.

6. Контроль та оцінка ефективності проведених змін. Протягом конкретного терміну проводиться аналіз результатів та дається оцінка змін. Вносяться необхідні коригування, остаточно визначається тип і спрямованість мотивації на колектив або окремих співробітників.

Існуючі види мотивації і залученості у різних ситуаціях можуть демонструвати різну ефективність. Найкраща методика який завжди дає потрібні результати. Часто використання низки нематеріальних методів мотивації за значимістю перевищує фінансові винагороди. Важливо використовувати різнобічні підходи підтримки необхідної мотивації персоналу. Дуже дієвими є нестандартні види мотивації. Використовувати їх не обов'язково системно, грамотне застосування при зручному випадку або використання адресно на досягнення тривалого результату дозволить порадувати колектив і створити по-справжньому дружню атмосферу [42].

Слід зазначити, що система мотивації та залученості персоналу

некомерційної організації має свою специфіку через відмінності умов праці та мотивів роботи персоналу таких організацій.

Працівники некомерційних організацій прагнуть знайти роботу з такими перевагами:

- визнання за добре виконану роботу;
- цікава, складна та захоплююча робота;
- гарантія зайнятості;
- справедлива компенсація;
- можливості для кар'єрного зростання та сприятливі умови праці;
- впевненість у справедливості керівників на всіх рівнях.

У вітчизняних дослідженнях майже відсутні дослідження щодо управління персоналом некомерційних організацій загалом та, окремих її аспектів, таких як мотивація персоналу та формування залученості персоналу, зокрема. Існує обмежена кількість праць щодо мотивації персоналу державних служб. Однак, державними службами не обмежується перелік некомерційних організацій України.

Важливим чинником для розгляду питання в роботі в некомерційній організації є те, що заробітна плата зазвичай нижча, ніж якби людина працювала у комерційному підприємстві [23,с.69]. Деякі працівники погоджуються з такою різницею в оплаті праці, тому що їм приносять користь організації. Деяким працівникам прийнятніша нижча заробітна плата, оскільки вони вважають цю роботу точкою входу на ринок праці (наприклад, студенти).

Досвід роботи в некомерційній організації може позитивно вплинути на резюме людини, оскільки деякі розглядають досвід роботи у цьому секторі як покращення резюме. Ще одним важливим фактором є те, що працівникам, можливо, доведеться починати з нижчої заробітної плати під час навчання, перш ніж зрештою перейти на вищі посади. Однак, якщо співробітники просто використовують некомерційну роботу як відправну точку для своєї кар'єри або для створення свого резюме, це може означати збільшення плинності кадрів для

організації.

Працівники могли б більш терпимо ставитись до нижчої заробітної плати, якби вони вірили, що старанно працюючи та приносячи користь організації, вони можуть згодом бути підвищені на посаді та отримувати прибавку до винагороди. Однак просування по службі може бути менш ймовірним у некомерційному секторі, про що свідчить той факт, що багато малих некомерційних організацій мають плоску організаційну структуру. Просування по службі можливе лише за наявності вищої посади у організації. У той час як просування по службі можливе в однорідних організаціях, у некомерційному секторі воно, мабуть, трапляється рідше. Поряд із структурою організації, якщо зростання зайнятості низьке, можуть бути як низькі, так і високі показники плинності кадрів, пов'язані зі зниженням потенціалу для просування по службі.

Співробітників малих некомерційних організацій нерідко приваблює думка, що вони можуть працювати над досягненням значної соціальної місії. Іншими словами, місія організації полягає в тому, щоб надавати послугу людям, наприклад, працювати в лікарнях, з людьми похилого віку та дітьми. Ці послуги іноді є причиною того, що співробітники можуть більш терпимо ставитися до нижчої заробітної плати, тому що натомість вони відчують, що можуть зробити свій внесок у місію організації. Ці спрямовані на місію цінності, які вважаються позитивною соціальною місією, можуть бути формою внутрішньої мотивації працівника, якщо вони вважають, що це відповідає їхній системі цінностей. Ідея позитивної соціальної місії, як правило, більше цінується у некомерційному секторі, ніж у комерційних підприємствах, оскільки концепція створення суспільного блага зазвичай є метою діяльності некомерційних організацій.

Співробітники, яких залучає внутрішня мотивація, а не альтернативні стимули, такі як просування по службі або збільшення зарплати, іноді можуть бути більш відданими працівниками, тому що вони працюють над поліпшенням організації. Цей тип мотивації не пропонує нагороди, а радше пропонує почуття цінності. Внутрішня мотивація може бути визначена як зусилля, які докладають

співробітники за відсутності зовнішньої винагороди. Ця мотивація надає велику значущість та підвищує ступінь свідомості роботи працівника. Натомість, підвищена значимість дає працівникові вищу продуктивність праці [1, с.41].

Відомо, що низька заробітна плата пов'язана із роботою у цивільних некомерційних організаціях. Ще одним аспектом зайнятості, який працівники цих організацій, як правило, упускають, є пільги, такі як медичне страхування та внески до пенсійного фонду [23, с.71]. Це може допомогти залучити співробітників, які віддали б перевагу гнучкий графік або графік роботи неповний робочий день. Визначальним фактором здатності залучати та утримувати лояльних та продуктивних співробітників є додаткові пільги, що враховують інтереси сім'ї, та кадрова політика. Незважаючи на те, що існують декілька типів організації роботи, таких як скорочений робочий тиждень, поетапний вихід на пенсію та віддалена робота, найпоширенішими та кращими є неповний робочий день, скорочений робочий тиждень та гнучкий графік.

Як і в будь-якому бізнесі, малі некомерційні організації потребують цінних співробітників для виконання своєї місії та полегшення повсякденних операцій.

Некомерційним організаціям часто важко залучати та утримувати співробітників, якщо вони пропонують нижчу заробітну плату, ніж комерційний бізнес. Співробітників, які вважають, що цінності організації пов'язані зі своїми власними, більше залучає робота у некомерційної організації. Робота, що базується на місії, може дати співробітникам почуття мети та цінності, оскільки вони допоможуть організації досягти своїх цілей.

Багато факторів можуть вплинути на відданість співробітників організації, включаючи особисті фактори (наприклад, вік, стать, рівень освіти та сімейний стан) та організаційні фактори (наприклад, задоволеність роботою, стиль керівництва та організаційний клімат). Особисті фактори, які враховуються для дослідження, це: самоефективність та особистість працівника [7, с.402].

Ці чинники можуть змусити співробітників відчувати, що вони роблять свій внесок у місію організації, «пожертвувавши заробітну плату», коли вони

погоджуються на нижчу заробітну плату, ніж вони могли б знайти в іншому місці.

У зв'язку з обмеженістю бюджетних коштів некомерційні організації немає можливості здійснювати матеріальну мотивацію шляхом значного підвищення зарплат або призначення великих премій.

Однак, для забезпечення матеріальної мотивації працівників необхідно розробити складну, детальну та, головне, дієву систему призначення премій. Так, незважаючи на невисокий стандартний рівень заробітних плат, ефективна система призначення премій стане хорошим стимулом для персоналу компанії. Для забезпечення ефективної праці працівників некомерційних організацій необхідно також наголосити на соціально-психологічних методах стимулювання.

На сьогоднішній день існує три основні групи методів управління мотивацією в некомерційних організаціях: економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні.

Економічні методи полягають у грошових виплатах працівникам. Проте, як говорилося, можливість виплати конкурентоспроможної зарплати в некомерційних організаціях дуже низька. Премії можуть мати систематичний чи разовий характер, і навіть не залежати від результатів роботи (виплачуються до свят). Компенсації застосовують на підприємствах із шкідливими умовами праці; при зменшенні часу на відпочинок (залучення до святкових, вихідних днів); в умовах впливу на біоритми сну та неспання людини; в умовах високих фізичних та психічних навантажень та інше [21].

Незважаючи на низьку матеріальну винагороду, часто ненормований робочий день, люди приходять і продовжують працювати в некомерційних організаціях за покликанням з бажанням надавати суспільно значущі послуги. У некомерційних організаціях економічні методи мають місце, проте основний акцент робиться на організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні методи.

Організаційно-розпорядчі методи управління є методами прямого впливу на персонал і носять директивний, обов'язковий характер, вони засновані на дисципліні, владі та відповідальності. До організаційних методів належать такі:

організаційне проектування, регламентування, нормування. До розпорядчих методів ставляться: наказ, розпорядження, постанова, рекомендація, інструктаж співробітників. Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського на персонал, засновані на використанні закономірностей психології та соціології. Дані методи можуть бути спрямовані як на конкретного співробітника, так і колектив у цілому. До соціально-психологічних методів управління належать такі, як: моральне заохочення, особистий приклад, соціальне планування, переконання, навіювання, регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин, створення та підтримання морального клімату в колективі [20;23].

Тепер розглянемо фактори впливу на формування залученості персоналу.

На думку зарубіжного дослідника Й. Хеллевіга, на формування та розвиток залучення персоналу в організації, впливають загальні та індивідуальні фактори залучення. Аналіз факторів залучення співробітників необхідно проводити на двох рівнях:

- 1) на рівні організації (підрозділу) – організаційний рівень;
- 2) лише на рівні кожного співробітника – індивідуальний рівень [65].

Для того щоб забезпечити формування та розвиток залученості персоналу недостатньо благих намірів та реальної зацікавленості. Процес формування залученості є системний процес, у якому беруть участь всі рівні співробітників організації: керівники, менеджери середньої ланки, рядові співробітники (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Процес формування залучення персоналу

	Вироблення єдиного бачення	Узгодження цілей	Розвиток здібностей
Керівники	Формування загального системного бачення	Володіння повною картиною	Розробка стандартів поведінки
Менеджери	Узгоджена інтерпретація стратегій	Координація зусиль команди з цілями компанії	Увільнення залучення людей та команд
Рядові співробітники	Розуміння стратегічних завдань організації та команди	Поєднання індивідуальних зусиль зі стратегічними цілями	Розвиток навичок

Джерело: розроблено автором на основі: [7;15;29;35;38;49]

На думку практиків, найдієвішими інструментами розвитку залучення є:

1. Розробка та проведення адаптаційної програми для нових співробітників.
2. Щотижнева трансляція інформації загального характеру за всіма підрозділами компанії. Можна розповідати про стратегію розвитку організації, про проведені та заплановані заходи – кожен співробітник повинен постійно перебувати в курсі подій організації.
3. Проведення розмов, поточних інтерв'ю. Дані методи залучення є альтернативою вихідному інтерв'ю.
4. Регулярне (оптимально – щомісячне) проведення зборів керівників вищого менеджменту із співробітниками підрозділів, на яких обговорюються існуючі проблеми та шляхи їх вирішення.
5. Участь співробітників у проектних групах з різних напрямів удосконалення різних бізнес-процесів організації тощо.
6. Участь у яскравих, значимих для підприємства проектах. З метою підвищення залучення персоналу більшість сучасних компаній включають своїх співробітників у роботу над яскравими проектами. Можливість участі в подібних проектах надихає їх та мотивує співробітників, що згодом веде до підвищення залученості та покращення ефективності діяльності організації.
7. Залучення персоналу через проведення змагань між відділами, командами та заохочення переможців.
8. Заохочення найкращих співробітників. Д. Робінсон вважає, що залучення персоналу можливо досягти шляхом створення організаційного середовища, в якому присутні позитивні емоції. Наприклад, це те середовище, в якому співробітників заохочують. Завдяки цьому підвищується організаційна ефективність, знижується плинність кадрів та покращується здоров'я співробітників [69].
9. Надання допомоги керівниками своїм підлеглим у професійному розвитку шляхом делегування завдань, передачі наявних знань, навчання на особистому прикладі.

10. Навчання та розвиток співробітників – для цього повинні існувати ефективні програми внутрішнього навчання, за необхідності можна сплатити за навчання і в зовнішніх провайдерів послуг.

11. Розробка індивідуальних планів розвитку. Створення індивідуальних планів розвитку, що відображають особисті та професійні цілі співробітників, призводить шлях до підвищення залученості та покращення показників діяльності некомерційної організації.

12. Створення системи зворотного зв'язку [38, с.109].

Таким чином, формування та розвиток залучення персоналу вимагає готовності до змін усіх учасників цього процесу.

Кожна організація повинна вибрати стратегію підвищення залучення співробітників з урахуванням власних можливостей та завдань.

Підвищувати ступінь залучення співробітника необхідно кожному етапі професійної діяльності з урахуванням його індивідуальних особливостей. Персонал повинен простежувати залежність між факторами залученості та ефективністю роботи організації. Це дозволить співробітникам оцінювати перспективи власного розвитку, можливість отримання різних бонусів, а отже, бути більш залученими. Для підвищення залучення співробітників організації використовують різні мотиваційні інструменти, які були розглянуті вище.

Процес управління залученням досить складний і вимагає використання більш значущих важелів нарівні з представленими вище заходами:

1. Вільний доступ співробітників до інформації про імідж організації, її показники діяльності.

2. Планування кар'єри персоналу та створення кадрового резерву із внутрішніх співробітників.

3. Створення сприятливих умов організації праці до виконання посадових обов'язків.

4. Прозора система оплати праці [38].

Проведене дослідження показало, що залученість персоналу - це ступінь

участі співробітників у житті та діяльності організації, позитивне ставлення до організації, керівників, своєї роботи; прийняття та поділ цілей, принципів, місії, що діють в організації; розуміння значущості свого внеску у діяльність та розвиток організації; прагнення зростати та розвиватися разом з організацією у вигляді прояву ініціативи та внесення інновацій. Залученість персоналу - комплексний показник. Структуру залученості характеризують три основні аспекти: когнітивний, емоційний та поведінковий аспекти. Залучення може бути описане як багатовимірна мотиваційна концепція, яка відображає одночасний внесок працівником фізичної, розумової та емоційної енергії у процес виконання трудової діяльності.

Система мотивації та залученості персоналу некомерційної організації будується переважно на методах нематеріальної мотивації, таких як гнучкий графік роботи надання різних пільг, соціальний статус працівників тощо. Однією з найважливіших чинників сталого розвитку як комерційної, і некомерційної організації є мотивація персоналу. Саме грамотне поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації зміцнює позитивний образ некомерційної організації в очах її співробітників та громадськості та формує стійке прагнення працювати та працювати для її подальшого процвітання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ПРАКТИКИ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КМР (КМДА) «КИЇВСЬКИЙ ЦЕНТР РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ»

2.1 Діагностика системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

04.08.2022 року шляхом реорганізації було створено комунальне некомерційне підприємство виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) «Київський центр розвитку туризму». Підприємство має код ЄДРПОУ 03358417. Основним видом діяльності підприємства є діяльність туристичних агентств.

Основні напрямки діяльності КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» наведені на рис.2.1.

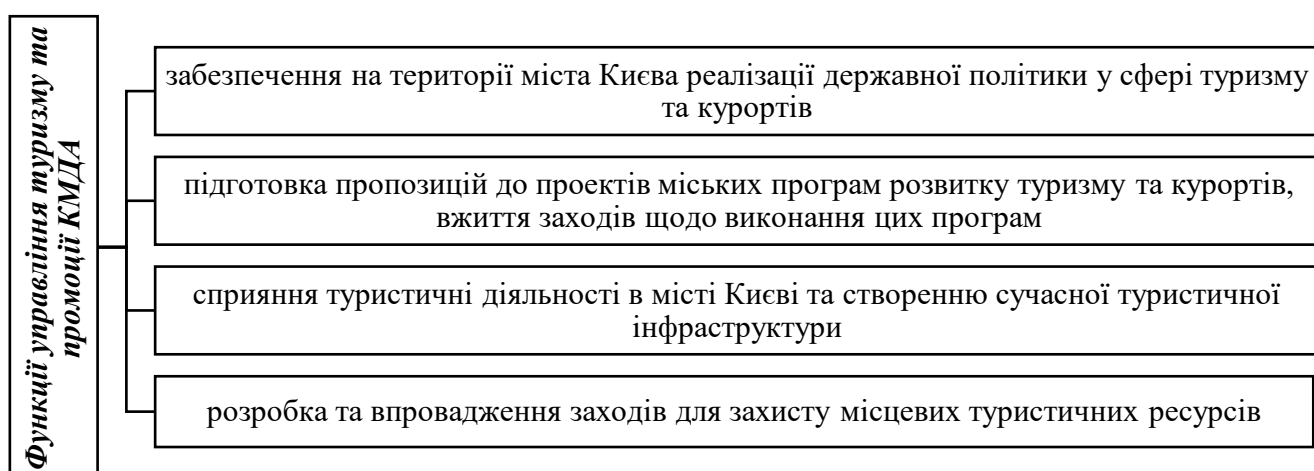


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Джерело: розроблено за даними КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Метою діяльності КНП «КЦРТ» є розвиток туристичної привабливості м. Києва, у том числі промоції, популяризації туристичного потенціалу міста Києва, реалізації міських цільових програм розвитку туризму в місті Києві, в тому числі забезпечення діяльності туристичних хабів з функціями надання соціально-сервісних послуг для гостей і мешканців міста, надання інформаційних послуг щодо туристичних можливостей міста на постійній основі.

Станом на 31.12.2022 року в КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» працює 15 співробітників. Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.2.

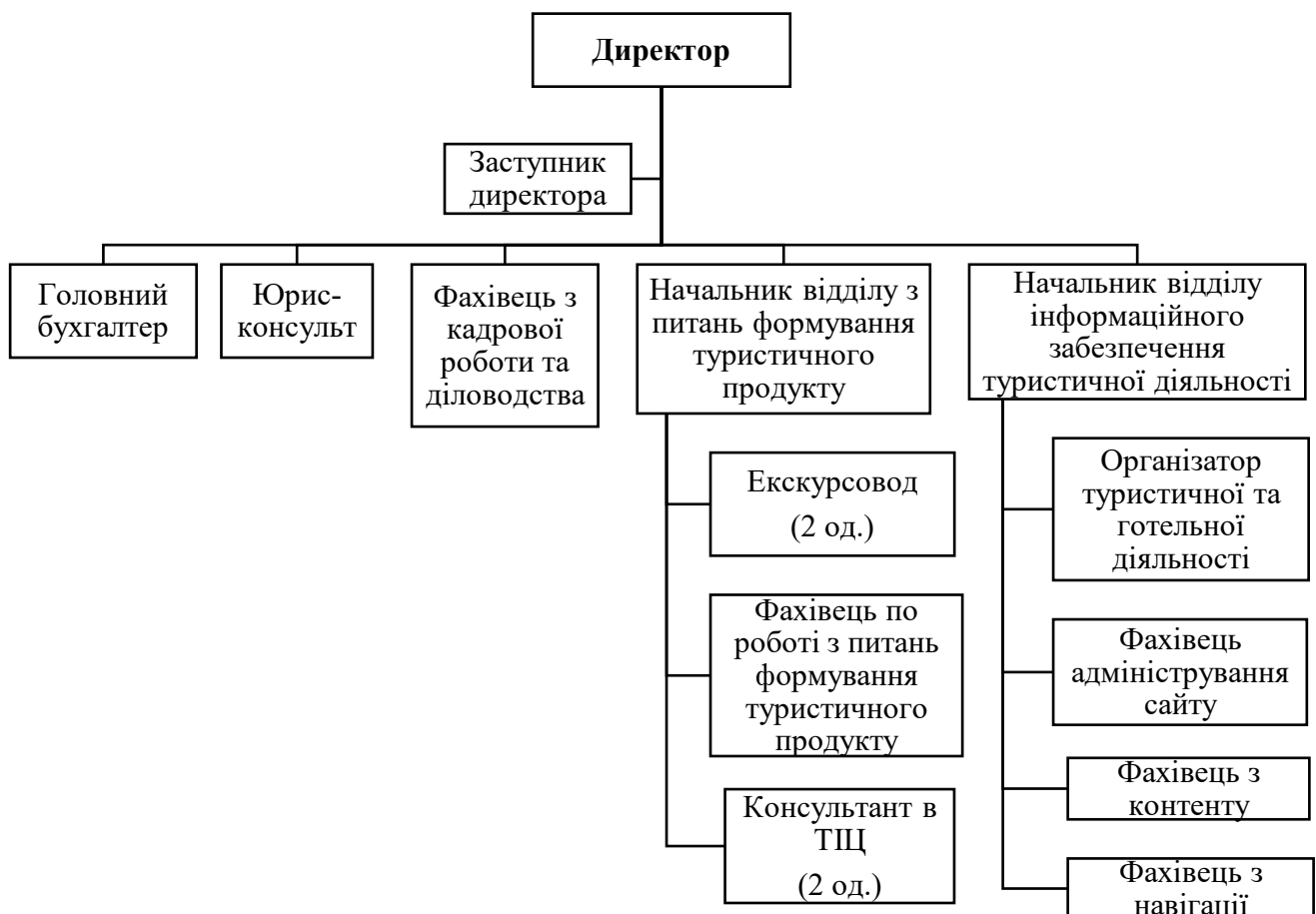


Рисунок 2.2 – Організаційна структура комунального некомерційного підприємства КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Джерело: розроблено за даними КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Дана організаційна структура, наведена на рис.2.2, є лінійно-функціональною. Всього на підприємстві 5 структурних підрозділів. Головний бухгалтер займається формуванням бухгалтерської звітності, оплатою рахунків підприємства, нарахуванням та виплатою заробітної плати, а також виконує поточні завдання директора. Юрисконсульт займається врегулюванням правових справ підприємства, складанням та оформленням угод з контрагентами. Фахівець з кадрової роботи та діловодства займається підбором, прийомом та звільненням працівників. Працівники відділу з питань формування туристичного продукту займаються розробкою та обслуговуванням туристичних маршрутів та об'єктів. Працівники відділу інформаційного забезпечення туристичної діяльності займаються просуванням туристичних продуктів.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників управління персоналом

№	Показники	2019	2020	2021	9 міс.2022 року	Відхилення 2022/2019	
						"+, -"	%
1	Чисельність персоналу, осіб	10	10	15	15	5	50,00%
2	Фонд оплати праці, тис.грн.	1 085	1 858	2 426	2 466	1 381	127,28%
3	Середньомісячна ЗП, грн	9 042	15 483	13 478	18 267	9 225	102,03%
4	Середньомісячна продуктивність праці, тис.грн/особа	31,3	29,9	16,7	24,6	-6,8	-21,62%
4	Коефіцієнт плинності персоналу, %	10,00	0,00	6,67	0,00	-10,00	
5	Коефіцієнт порушення трудової дисципліни, %	10,00	10,00	0,00	6,67	-3,33	

Джерело: розраховано за даними КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Як бачимо, за 3 роки та 9 місяців роботи підприємства чисельність персоналу виросла на 5 осіб за рахунок розширення штату персоналу. Фонд оплати праці по причині підвищення рівня оплати праці та збільшення кількості працівників за період 2019-2022 років збільшився на 127,28%, а рівень середньої заробітної плати виріс на 102,03%. Середньомісячна продуктивність праці (хоча отримання доходів і не є метою діяльності підприємства, але може бути одним з

показників ефективності роботи персоналу) зменшилась за період на 21,62% через те, що в 2020-2021 роках на діяльність підприємств сфери туризму мало вплив запровадження обмежувальних заходів протидії розповсюдженню пандемії Ковід-19. Коефіцієнт плинності персоналу дуже низький та зменшився з 10% до 0% в 2022 році, що свідчить про задоволеність персоналу умовами праці. Коефіцієнт порушення трудової дисципліни знизився з 10% до 6,67% в 2022 році.

Питання мотивації та залученості персоналу належать до компетенції директора, фахівця з кадрової роботи та діловодства та керівників відділів в рамках Статуту підприємства та затверджених посадових окладів.

На підприємстві застосовуються матеріальна та нематеріальна форми мотивації персоналу. До матеріальної мотивації належать виплата премій та надбавок до заробітної плати та сам рівень заробітної плати. До нематеріальної мотивації належать проведення свят для працівників підприємства, подяка з боку керівництва підприємства та керівництва м. Київ, надання пільг на відвідування туристичних закладів, які підпорядковуються підприємству, можливість навчання за рахунок підприємства в рамках своєї посади (підвищення кваліфікації, тренінги).

Проаналізуємо рівень оплати праці на підприємстві в 2020-2022 роках (рис.2.3).

З рис.2.3 бачимо, що рівень заробітної плати виріс з 9042 грн. за місяць в 2019 році до 18267 грн. в 2022 році (на 102% за 4 роки). Таке зростання є суттєвим та позитивно позначилось на мотивації персоналу підприємства. Однак, рівень заробітної плати суттєво нижчий, ніж середній рівень оплати праці в м. Київ, хоча в 2022 році заробітна плата стала більш конкурентоспроможною. Враховуючи специфіку роботи підприємства (некомерційна організація), заробітна плата для працівників не є основним критерієм оцінювання привабливості даного місця роботи, але збільшення рівня оплати праці є додатковим стимулом для персоналу.

В системі оплати праці важливим є співвідношення ставки за посадою та преміальних виплат та інших доплат персоналу для стимулювання їх до продуктивної праці.

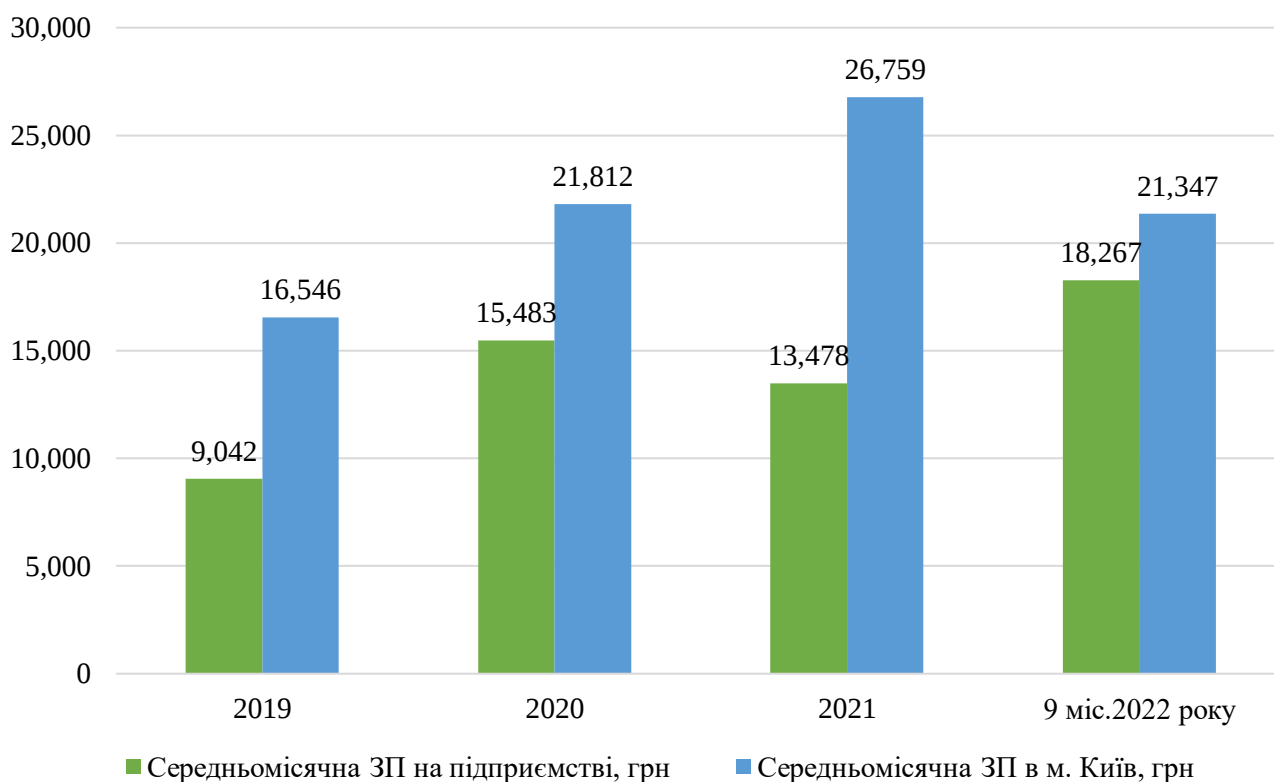


Рисунок 2.3 – Динаміка середньої заробітної плати на КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» в 2019-2022 р.р., грн.

Джерело: розраховано за даними КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Розглянемо структуру фонду оплати праці КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» в 2019-2022 р.р. (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Структура фонду оплати праці КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» в 2019-2022 р.р.

Показник	Питома вага, %				Відхилення, 2022/2019
	2019	2020	2021	9 міс. 2022	
1	2	3	4	5	6
1. Основна заробітна плата	81,02	71,8	79,75	74,45	-6,57
2. Додаткова заробітна плата – всього	13,3	18,8	14,05	17,55	4,25
у тому числі:	3,1	5,3	4,35	5,15	2,05
– надбавки та доплати					
– премії					
3. Інші надбавки – всього	5,68	9,4	6,2	8	2,32

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
у тому числі:	2,2	2,5	2,3	2,7	0,5
– заохочувальні та компенсаційні виплати					
– матеріальна допомога					
– соціальні пільги	2,68	3,3	2,7	2,4	-0,28
4. Загальний фонд оплати праці	100	100	100	100	0

Джерело: розраховано за даними КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

З табл.2.2 бачимо, що частка основної заробітної плати зменшилась з 81,02% в 2019 році до 74,45% в 2022 році за рахунок збільшення додаткової заробітної плати з 13,3% до 17,55% та інших надбавок з 5,68% до 8%. Збільшення додаткових виплат сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Проаналізуємо рівень витрат на навчання персоналу як елемент мотивації персоналу (рис.2.4).

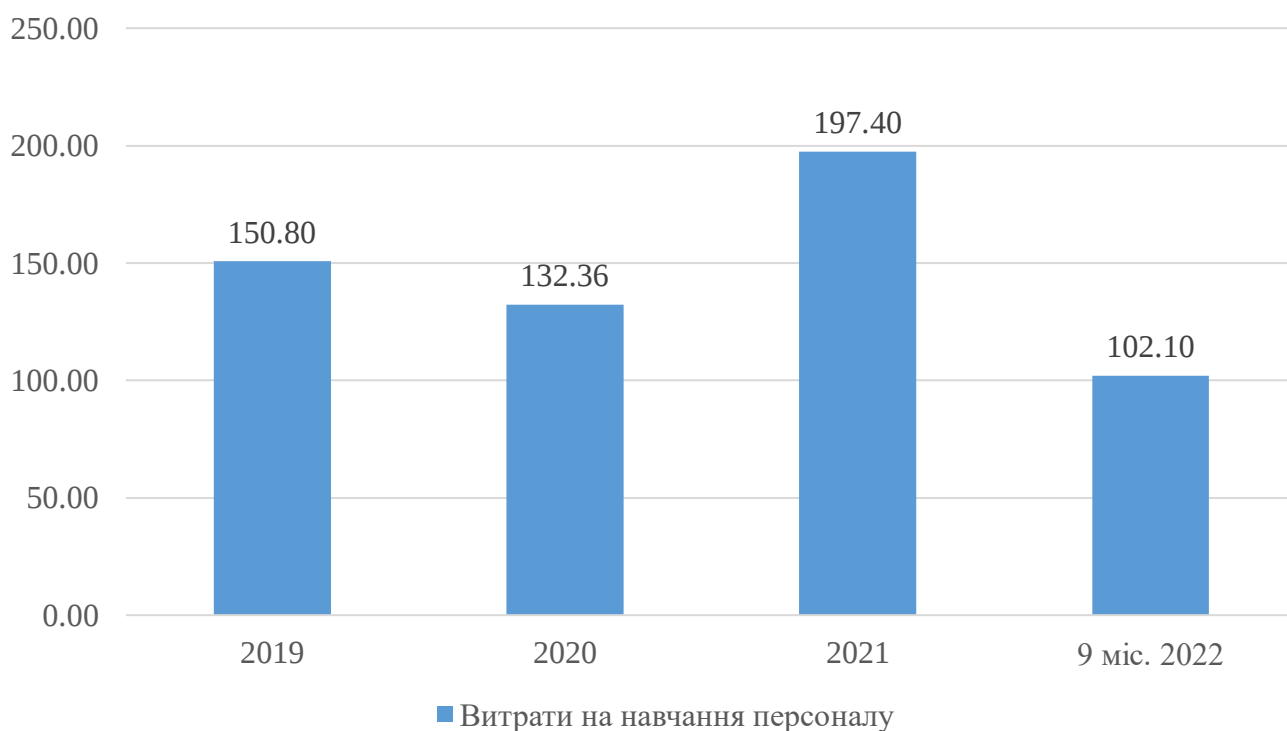


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат на навчання персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» в 2019-2022 роках, тис.грн.

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як бачимо, в 2020 році було зменшено обсяг витрат на навчання персоналу через пандемію Ковід-19 та спад в туристичній галузі, а в 2022 році зменшилось фінансування на навчання персоналу через те, що в країні іде війна та знизилась обсяги фінансування некритичних галузей в країні.

З метою виявлення задоволеності персоналу системою мотивації персоналу було проведене опитування персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» (рис.2.5). Персонал просили оцінити зазначені критерії за 10-ти бальною шкалою, де 10 – максимальна оцінка.



Рисунок 2.5 – Результати опитування персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» щодо задоволеності системою мотивації

Джерело: складено автором за результатами опитування

З рис.2.5 бачимо, що працівники мають високий рівень задоволеності рівнем оплати праці, відчувають гордість за свою роботу, але не завжди вважають справедливим розподіл премій та не зовсім задоволені морально-психологічним кліматом в колективі.

Нами було проведено оцінку рівня залученості персоналу підприємства за методикою eNPS, для цього за допомогою опитування було визначено кількість

критиків, прихильників та нейтральних працівників.

Розглянемо результати опитування за основними метриками лояльності та індексом eNPS (від 1 до 10 балів, де 10 максимальна оцінка) (рис.2.6).

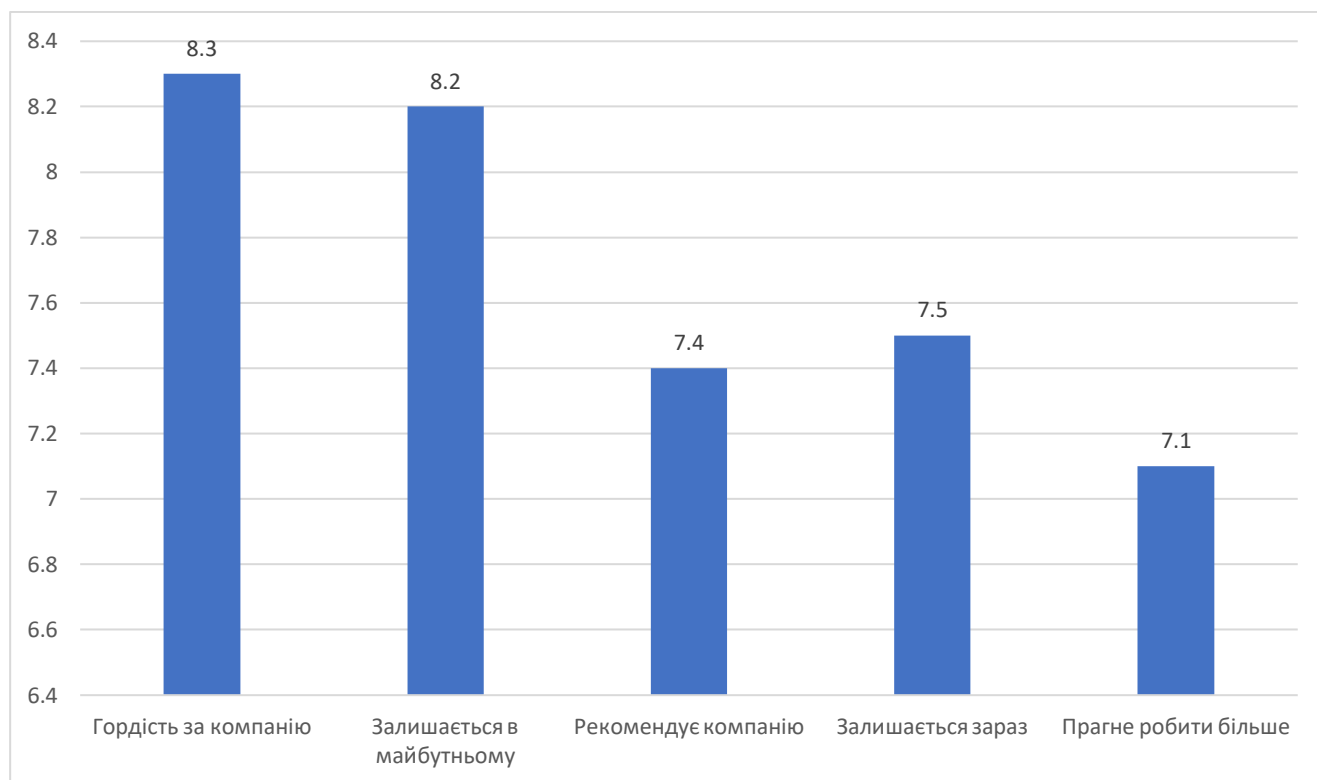


Рисунок 2.6 – Метрики лояльності за методикою eNPS КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Гордість за компанію (8,3 бала) – одна з найважливіших граней лояльності. Вона демонструє емоційну прихильність персоналу до організації. Співробітники, які щиро люблять бренд, ставитимуть на друге місце раціональні чинники, на кшталт рівня зарплати або якості умов праці.

Залишається у майбутньому (8,2 бали): лояльність вимірюється не кількістю відпрацьованих у компанії років, а планами продовжувати працювати у ній. Співробітники захочуть і надалі пов'язати своє майбутнє з організацією, якщо будуть виконані дві умови: вони побачать для себе кар'єрні перспективи, а компанія та її діяльність викликатимуть у них гордість.

Рекомендує компанію (7,4 бали) - готовність співробітників рекомендувати

компанію як роботодавця, для цього мають бути виконані 2 умови: перша - задовільна оплата та умови праці в компанії, друга - повага до безпосереднього керівника за наявності розвинених управлінських компетенцій.

Залишається зараз (7,5 балів): співробітники рідко думатимуть про зміну місця роботи, якщо на даний момент їх влаштовують рівень оплати праці, пільги, що є в компанії, а також вони позитивно оцінюють можливості для побудови кар'єри.

Прагне робити більше (7,1 бала): співробітники працюють за межами поставлених завдань, виявляють ініціативу такого роду, якщо розуміють, що їхні зусилля будуть відзначені та винагороджені компанією. В основному це відбувається в організаціях, де існують можливості для побудови кар'єри.

Результати вимірювання індексу eNPS наведемо на рис.2.7.

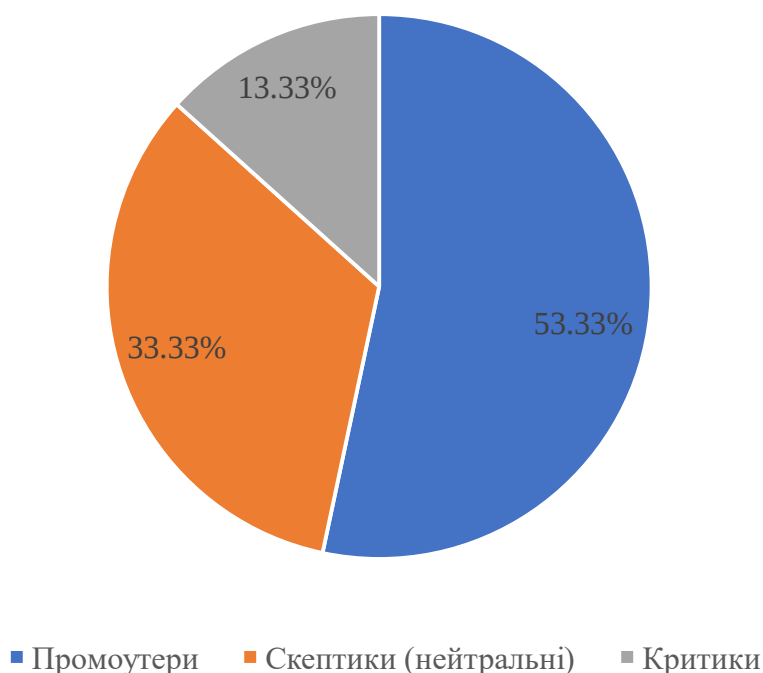


Рисунок 2.7 – Результати вимірювання індексу eNPS КМР (КМДА)
«Київський центр розвитку туризму»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Промоутери – це співробітники, які поставили 9 і 10 балів за аналізованими

метриками. Вони готові підтримати будь-які зміни, відкриті новому досвіду, проектам, готові зростати професійно. На наведеному графіку бачимо, частка таких становить 53,33%.

Скептики (нейтральні) – це співробітники, які поставили 7 та 8 балів. Вони в цілому задоволені умовами в компанії, вони виконують свою роботу якісно, але без прагнення зробити результат якнайкраще, підтримають зміни, якщо керівник переконає їх у необхідності впровадження нововведень. Їх частка на момент опитування склала 33,33%.

Критики – це співробітники, що поставили 6 балів і менше. Критики незадоволені умовами роботи у компанії, відкрито критикують процеси, культуру. Невдоволення може впливати на якість роботи і такі співробітники виконують свої обов'язки формально. Вони не хочуть нічого змінювати та не підтримають зміни. За результатами опитування, ми можемо зробити висновок, що частка таких співробітників склала 13,33%.

Розрахуємо значення індексу eNPS КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»:

$$eNPS = 53,33\% - 13,33\% = 40\%$$

Рівень показника eNPS складає 40%, що свідчить про високий рівень лояльності та залученості персоналу підприємства.

Окрім того була проведена оцінка залученості персоналу за методикою Q12 (дод.А). Результати опитування наведені на рис.2.8. Переважно за всіма запитаннями більшість працівників надали позитивну відповідь. Високі показники отримані на запитання 8, що свідчить про те, що співробітники сприймають свою роботу як важливу та соціально значиму, однак, виявлено, що 33,33% працівників вважають, що вони більше 7 днів не отримували в роботі схваленні, 26,67% працівників не вважають, що хтось на роботі сприяє їх професійному розвитку, 26,67% працівників зауважили, що останні півроку не мали розмов щодо свого професійного розвитку, 26,67% працівників вважають, що протягом останнього року не мали можливостей для набуття нових знань та професійного зростання.

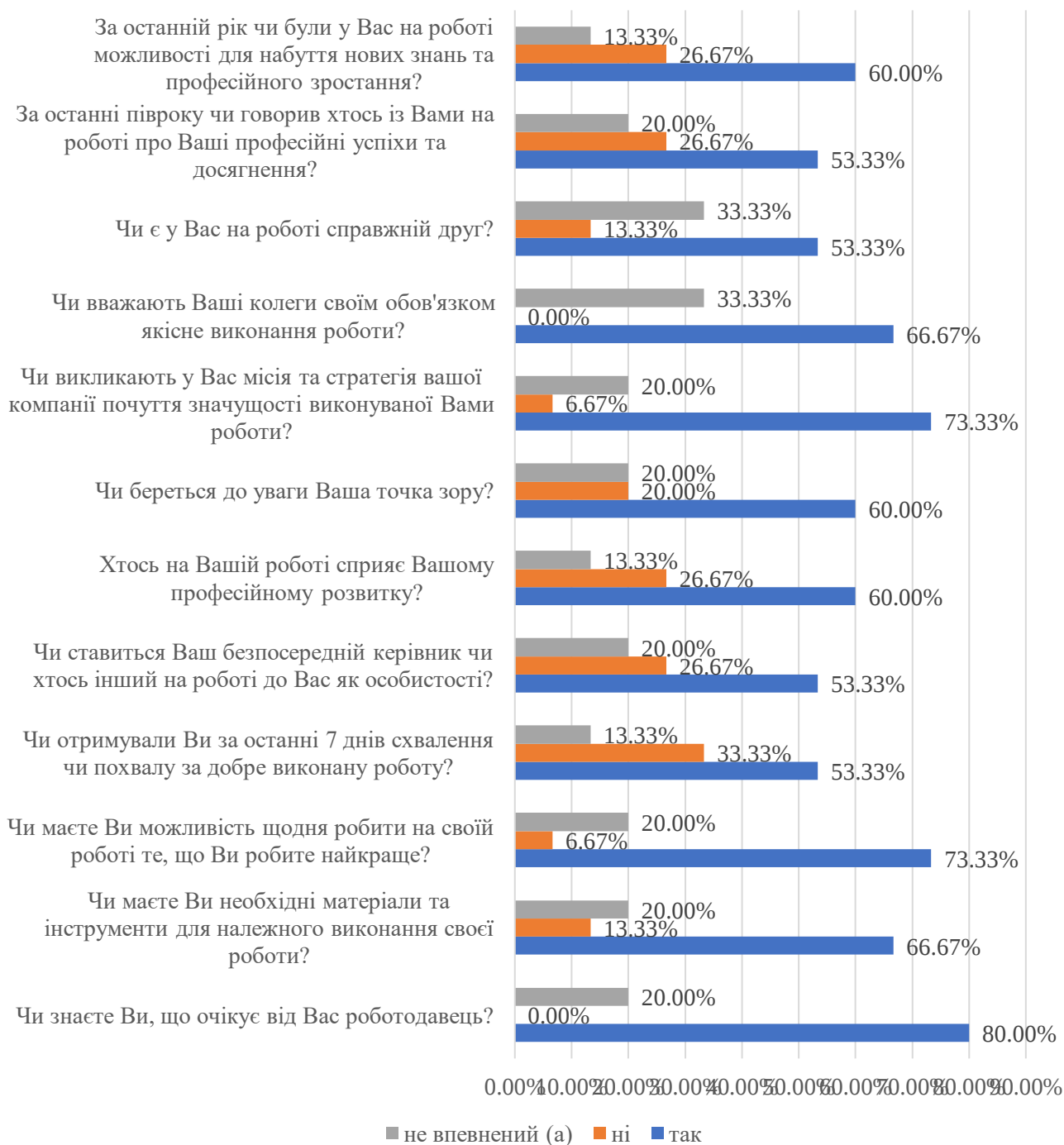


Рисунок 2.8 – Результати оцінки залученості персоналу за методикою Q12 КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Джерело: складено автором за результатами опитування

Отже, під час оцінки системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» було виявлено, що для мотивації

персоналу використовуються матеріалі та нематеріальні стимули. Серед матеріальних стимулів найбільшим є рівень оплати праці, а серед нематеріальних стимулів – можливість навчання за рахунок підприємства. Однак, опитування показали, що працівники не зовсім задоволені можливостями для розвитку та навчання, оскільки в 2020 та 2022 роках недостатньо фінансувались витрати на розвиток персоналу. Було виявлено, що працівники мають високий рівень задоволеності рівнем оплати праці, відчують гордість за свою роботу, але не завжди вважають справедливим розподіл премій та не зовсім задоволені морально-психологічним кліматом в колективі. Показник залученості персоналу eNPS склав 40%, що свідчить про високий рівень лояльності та залученості персоналу підприємства. Результати оцінки залученості персоналу за методикою Q12 показали, що працівникам не вистачає похвал з боку керівництва, можливостей для навчання, професійного розвитку та кар'єрного просування. Тому розробляючи напрями підвищення залучення персоналу доцільно буде збільшити можливість персоналу для навчання та кар'єрного розвитку.

2.2 Обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

З метою удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» нами було проведено аналіз та виявлено такі недоліки в діючій системі мотивації персоналу:

- потреба в покращенні соціально-психологічного клімату в колективі;
- незадоволеність персоналу можливостями для навчання та професійного розвитку;
- недостатня увага з боку керівництва на досягнення працівників та відсутність потрібно рівня похвали.

Для удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» з урахуванням виявлених недоліків пропонуємо запровадити наступні заходи (рис.2.9).



Рисунок 2.9 – Заходи щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Джерело: розроблено автором

З метою покращення соціально-психологічного клімату в колективі необхідно створити умови для того, щоб співробітники підприємства змогли краще познайомитись, зрозуміли мотиви своїх колег та необхідність досягнення спільних цілей. Найкраще для цього підходить проведення тренінгів з командоутворення та спільних заходів поза робочих процесів.

Для проведення тренінгу з командоутворення краще залучити професіоналів, для цього необхідно звернутись для спеціалізованих агенцій. В м. Київ існує багато тренінгових центрів, які надають послуги з проведення тренінгів. Проаналізувавши відгуки в мережі інтернет було обрано тренінговий центр

«Альянс».

Компанія пропонує проведення тимблдингу онлайн, в аудиторії, на природі в ігровій формі. Зважаючи на війну в країні та вирогідність перешкод через повітряні тривоги або вимикання світла, пропонуємо обрати онлайн-формат, який можна за потреби переносити в часі та поділити на 2 частини. Орієнтовна тривалість такого тренінгу становить 4 години. Учасник може приймати участь за допомогою мобільного телефону. За умови, що воєнна ситуація покращиться більш доцільним буде обрати аудиторний формат тренінгу для кращої взаємодії працівників компанії.

Розглянемо приклади конкурсів та завдання для проведення тимблдингу:

1. Конкурс на найкращу фотографію. Змагання, що не вимагає розробки програми, постійного знаходження біля екрана та великої кількості часу на виконання завдань. Захід може бути присвячений різним темам: «Мої досягнення», «Улюблене хобі», «Робоче місце на віддаленні», «Дрес-код на дистанті», «Кумедні котики», «Селфі в неділю».
2. Офісна олімпіада «Я знаю...». Інтелектуальна гра, яка дозволяє переключити увагу персоналу на спільну справу. Проект передбачає перевірку знання історії, досягнень та цікаві факти про компанію.
3. Конкурс на кращий текст – це захід, який передбачає створення пісень, віршів, оповідань про бренд або просто звіт про особисті досягнення у форматі «Інсайт місяця чи року».
4. «Бункер». Рольова гра у розвиток креативного мислення, що дозволяє розмовляти учасників. За сюжетом герої потрапляють за часів апокаліпсису. Вони змушені виборювати місце у тісному притулку. Кожному персонажу дається певна роль з оригінальними, інколи ж кумедними характеристиками. Інформація надсилається членам команди через чат, основна комунікація проходить в Zoom. Завдання гравця переконати інших у своїй цінності, щоб вони пропустили його всередину

будівлі. Рішення ухвалюється голосуванням. Захід проводиться у кілька раундів, на кожному учасники розкривають нові подробиці про себе.

Вартість проведення тренінгу з командоутворення складає 15-20 тис.грн. за умови проведення аудиторного формату та кількості від 10 до 15 осіб. Онлайн-тренінг обійдеться компанії до 10 тис.грн.

Щоб покращити відносини між працівниками, особливо різних відділів, пропонуємо залучати їх до спільної діяльності поза робочих процесів. Оскільки в країні іде війна та існує високий попит на волонтерські послуги, то пропонуємо 1-2 рази на місяць у вихідний день залучати працівників на спільний волонтерський захід (тривалістю 4-5 годин). Такі заходи дозволять покращити відносини між працівниками. Варіантами волонтерських заходів може бути робота з постраждалими внаслідок війни особами, наприклад, дітьми. Проведення для них ігор, організація дозвілля, надання моральної підтримки.

Витрати на проведення даного заходу включатимуть витрати на покупку мінеральної води, чаю, кави, цукерок та печива для персоналу для спільного чаювання після заходу. За умови витрат на 1 чаювання 500 грн. на рік витрати складуть:

$$500 * 24 = 12000 \text{ грн.}$$

Важливим заходом для покращення лояльності працівників є збільшення можливостей для навчання. Однак, в умовах війни фінансування витрат на персонал ускладнене, а тому пропонуємо використання дистанційних форм навчання.

Дистанційне навчання – це спосіб реалізації навчального процесу, заснований на використанні сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій, що дозволяють студенту навчатися на відстані без особистого контакту з викладачем. Особливістю даного навчання є те, що взаємодія викладача та учня здійснюється опосередковано через програму, що задає алгоритм функціонування системи навчання та всіх її учасників. Важливим фактором є економія часу співробітників, які можуть проходити навчання на робочому місці. Дистанційний

формат також означає відсутність потреби у залученні бізнес-тренерів.

Підприємство працює в туристичній галузі та займається комунікативною діяльністю, а тому актуальним є отримання знань в сфері туризму та маркетингу. Для цього можна проходити тренінги, курси, навчання в ЗВО. Оскільки підприємство мале (всього 15 працівників), то недоцільно розробляти внутрішню програму навчання або бізнес-школу.

Дистанційні курси з маркетингу пропонує IT Education Academy (ITEA). Вартість курсу складає 5600 грн. Курси для фахівців по туризму мають вартість 4000-5000 грн. Оплата курсів з підвищення кваліфікації (освоєння нових знань за фахом) раз на рік обійдеться організації у суму:

$$5000 \cdot 15 = 75\,000 \text{ грн.}$$

Такий варіант є найбільш бюджетним в умовах обмеженого фінансування.

Також, з метою посилення нематеріальної мотивації персоналу пропонуємо розмістити в офісі КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» дошки пошани та проводити раз на пів року нагородження почесними грамотами за результатами діяльності організації та враховуючи окремий вклад кожного працівника. При цьому, важливо дотримуватись принципів справедливості та відкритості.

Розрахуємо бюджет витрат на удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Бюджет витрат на удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Показники	Ціна, грн.	Кіл-ть	Сума, тис.грн.
Витрати на проведення тренінгу з командоутворення	10 000	2	20,00
Витрати на проведення спільних заходів поза робочих процесів	500	24	12,00
Витрати на проведення на онлайн-навчання	5 000	15	75,00
Виготовлення дошки пошани	600	1	0,60

Продовження таблиці 2.3

Виготовлення почесних грамот	200	2	0,40
Всього			108,00

Джерело: розроблено автором

Отже, річний бюджет на удосконалення системи мотивації та залученості персоналу складуть 108 тис.грн.

Оскільки отримання доходів не є метою діяльності КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму», то ефективність запропонованих заходів може бути оцінена з позиції збільшення лояльності та залученості персоналу. Складемо прогноз даних показників на 2023 рік із урахуванням проведення запропонованих заходів.

Складемо прогноз зміни показників за основними метриками лояльності та індексом eNPS (рис.2.10).

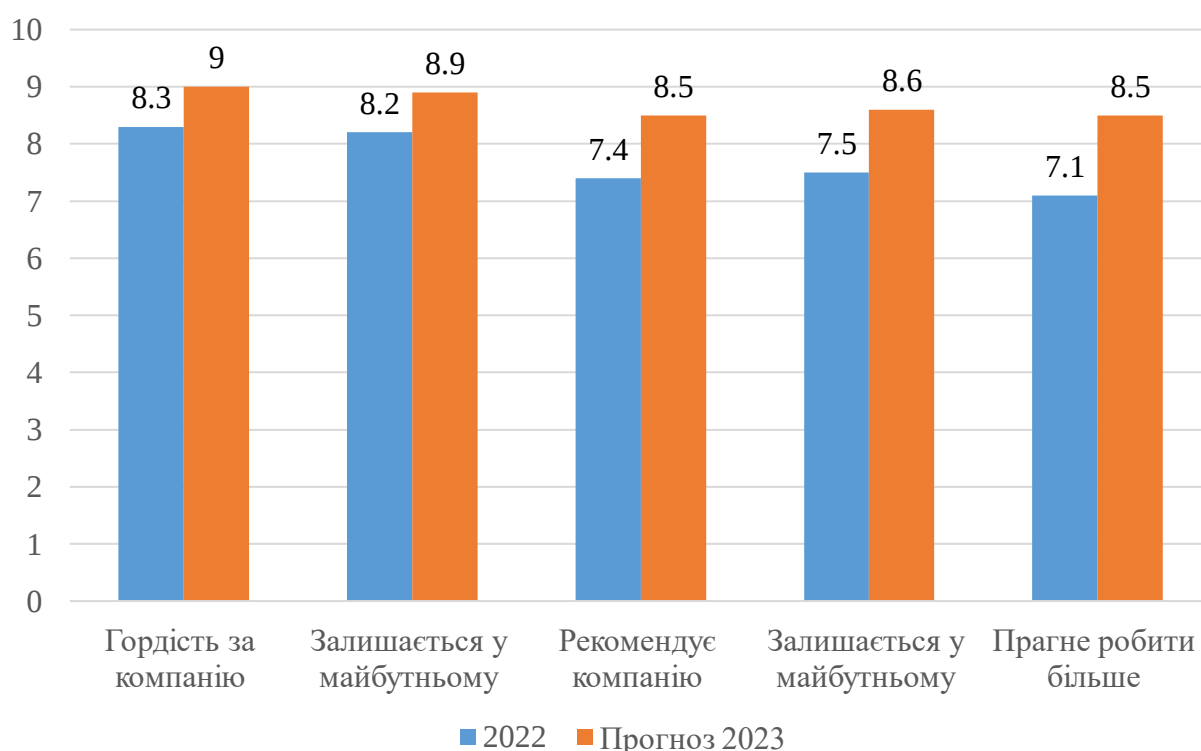


Рисунок 2.10 – Прогноз зміни метрики лояльності за методикою eNPS після проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»

Джерело: розроблено автором

З рис.2.10 бачимо, що зростає гордість за компанію з 8,3 балів до 9 балів за рахунок підвищення соціальної значимості своєї праці, гордості за діяльність компанії. Критерій «залишається у майбутньому» збільшиться з 8,2 до 9 балів за рахунок підвищення лояльності персоналу. Критерій «рекомендує компанію» збільшиться з 7,4 балів до 8,5 балів, оскільки чим вище задоволеність працівника, тим більше він готовий рекомендувати компанію своїм знайомим. Критерій «залишається зараз» збільшиться з 7,5 балів до 8,6 балів так як працівники будуть більше задоволені умовами праці та моральним стимулюванням праці. Критерій «прагне робити більше» збільшиться з 7,1 балів до 8,5 балів, оскільки зростає мотивація персоналу.

Прогноз індексу eNPS наведемо на рис.2.11.

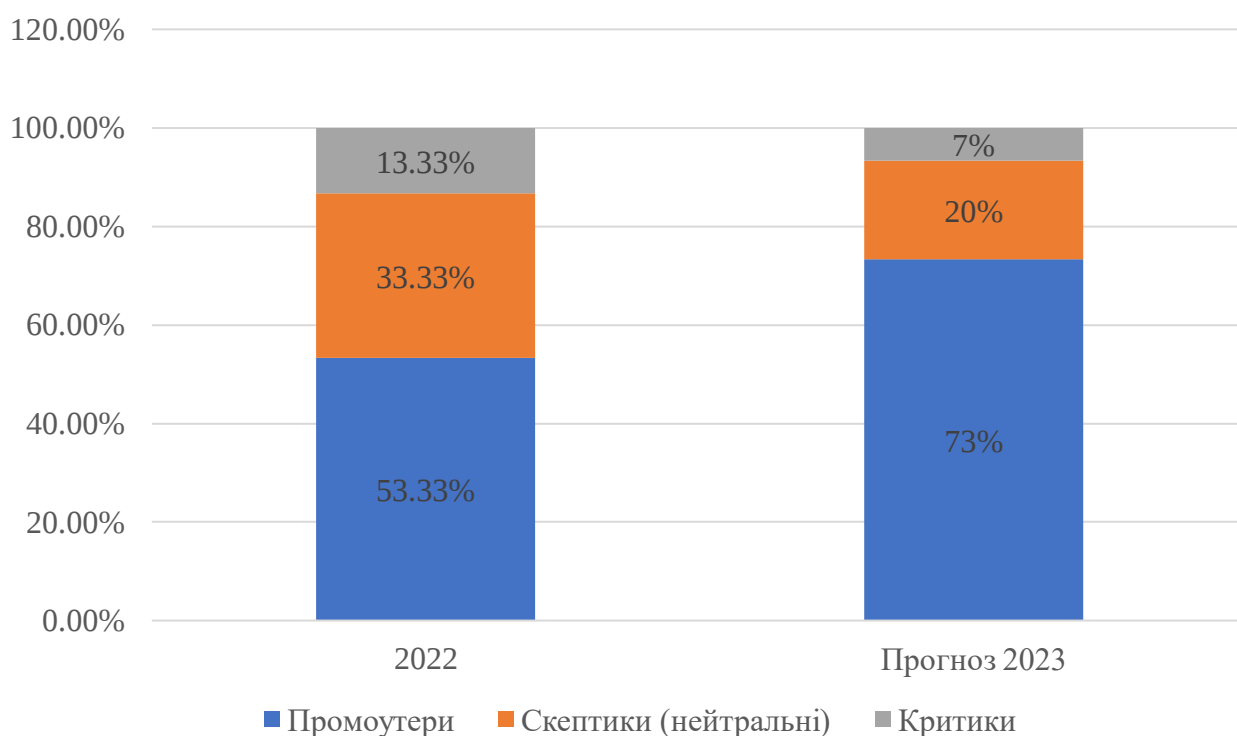


Рисунок 2.11 – Прогноз індексу eNPS КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» після проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу

Джерело: складено автором за результатами опитування

Кількість промоутерів зростає з 53,33% до 73%. Кількість скептиків

зменшиться з 33,33% до 20%. Кількість критиків зменшиться з 13,33% до 7%.

Розрахуємо прогноз індексу eNPS КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»:

$$eNPS = 73\% - 7\% = 64\%$$

Рівень показника eNPS зросте до 64%, тобто суттєво зросте лояльність та залученість персоналу.

Складемо прогноз залученості персоналу за методикою Q12 (рис.2.12).

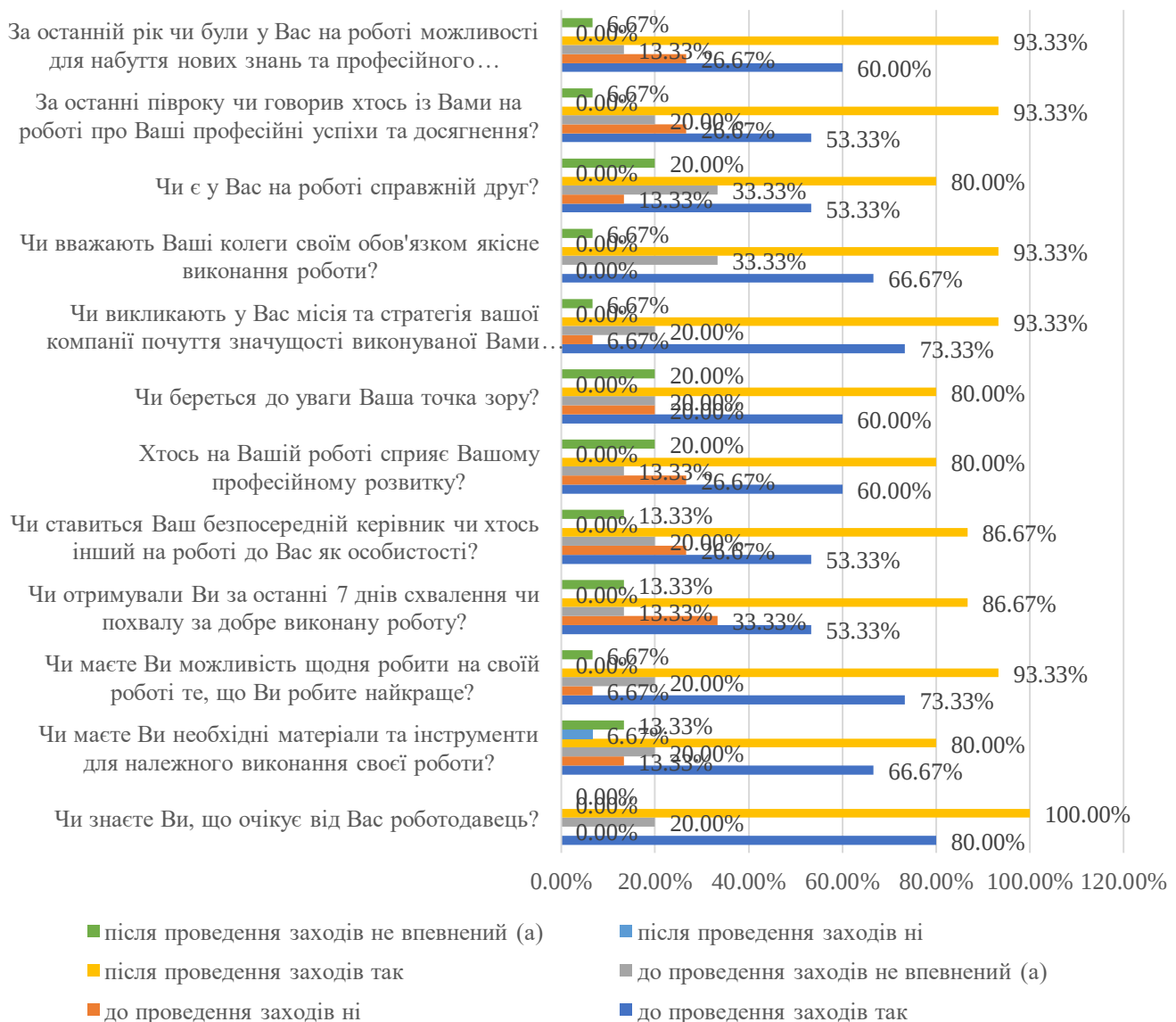


Рисунок 2.12 – Прогноз залученості персоналу за методикою Q12 КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» після проведення заходів щодо удосконалення системи мотивації та залученості персоналу

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як бачимо, всі 12 критеріїв покращиться, та рівень задоволеності за всіма критеріями буде вище 80%, що можна оцінити як високий рівень залученості персоналу.

Отже, з метою удосконалення системи мотивації та залученості персоналу пропонуємо проведення таких заходів:

- проведення тренінгу з командоутворення;
- проведення спільних заходів поза робочих процесів;
- запровадження дистанційних форм навчання;
- розміщення дошки пошани в офісі компанії;
- нагородження почесними грамотами.

Після проведення заходів очікується збільшення рівня лояльності, залученості персоналу за рахунок удосконалення системи мотивації персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму». Вартість проведення запропонованих заходів складає 108тис.грн, що є невеликою сумою та може бути профінансовано з бюджету підприємства.

ВИСНОВКИ

Для досягнення кваліфікаційної бакалаврської роботи було розглянуто поняття та сутність системи мотивації та залученості персоналу бізнес-організації; досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності мотивації та залученості персоналу; проаналізовано методи та інструменти підвищення рівня мотивації і залученості персоналу некомерційної організації; проведено діагностику системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму»; виконано обґрунтування заходів з удосконалення системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму», що дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Мотивація персоналу – це процес формування мотиваційної структури особистості під впливом комплексу мотивуютьуючих факторів, що спонукають суб'єкта до цілеспрямованої поведінки та отримання певного результату. Поняття «залученість персоналу» включає в себе якісну характеристику персоналу, яка полягає у доброзичливому відношенні не тільки до керівників, але й до організації в цілому, прийняття та поділу цілей, принципів, місії, що діють в організації; безперервному взаємозворотньому діалозі не лише на рівні керівник – підлеглий. Структуру залученості характеризують три основні аспекти: когнітивний, емоційний та поведінковий аспекти. Залучення може бути описане як багатовимірна мотиваційна концепція, яка відображає одночасний внесок працівником фізичної, розумової та емоційної енергії у процес виконання трудової діяльності.

2. У практиці організацій використовується різні підходи до опису та дослідження залученості персоналу. Дані підходи будуються на практичних розробках міжнародних та вітчизняних компаній, які проводять прикладні дослідження залученості персоналу до різних організацій. Усі ці підходи мають свої особливості. Практичні підходи до дослідження залучення персоналу

відрізняються один одного показниками (індикаторами) та ключовими факторами залучення, а також шкалами вимірювання рівня залученості. Для дослідження залученості персоналу використовуються, як правило, такі методи, як усне та письмове опитування співробітників та менеджерів компанії.

3. Система мотивації та залученості персоналу некомерційної організації будується переважно на методах нематеріальної мотивації, таких як гнучкий графік роботи, надання різних пільг, соціальний статус працівників тощо. Однією з найважливіших чинників сталого розвитку як комерційної, і некомерційної організації є мотивація персоналу. Саме грамотне поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації зміцнює позитивний образ некомерційної організації в очах її співробітників та громадськості та формує стійке прагнення працювати та працювати для її подальшого процвітання.

4. Під час оцінки системи мотивації та залученості персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму» було виявлено, що для мотивації персоналу використовуються матеріальні та нематеріальні стимули. Серед матеріальних стимулів найбільшим є рівень оплати праці, а серед нематеріальних стимулів – можливість навчання за рахунок підприємства. Однак, опитування показали, що працівники не зовсім задоволені можливостями для розвитку та навчання, оскільки в 2020 та 2022 роках недостатньо фінансувались витрати на розвиток персоналу. Було виявлено, що працівники мають високий рівень задоволеності рівнем оплати праці, відчують гордість за свою роботу, але не завжди вважають справедливим розподіл премій та не зовсім задоволені морально-психологічним кліматом в колективі. Показник залученості персоналу eNPS склав 40%, що свідчить про високий рівень лояльності та залученості персоналу підприємства. Результати оцінки залученості персоналу за методикою Q12 показали, що працівникам не вистачає похвал з боку керівництва, можливостей для навчання, професійного розвитку та кар'єрного просування. Тому розробляючи напрями підвищення залучення персоналу доцільно буде збільшити можливість персоналу для навчання та кар'єрного розвитку.

5. З метою удосконалення системи мотивації та залученості персоналу пропонуємо проведення таких заходів: проведення тренінгу з командоутворення; проведення спільних заходів поза робочих процесів; запровадження дистанційних форм навчання; розміщення дошки пошани в офісі компанії; нагородження почесними грамотами. Після проведення заходів очікується збільшення рівня лояльності, залученості персоналу за рахунок удосконалення системи мотивації персоналу КМР (КМДА) «Київський центр розвитку туризму». Вартість проведення запропонованих заходів складає 108тис.грн, що є невеликою сумою та може бути профінансовано з бюджету підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4(4-5). С. 37-47.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
4. Богоявленський О.В., Гриб С.В., Сухова К.І. Мотиваційні фактори лояльності працівників підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. №32. 2019. С. 67-74.
5. Бойко В. О. Фактори лояльності персоналу соціальної служби. «Соціо-простір: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи». 2020. № (9). С. 75-81.
6. 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.
7. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398–403.
8. 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.
9. Винничук Р.О., Любомудрова Н.П., Довгополюк І.М. Методи та способи оцінювання командної залученості. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2021. № 30. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/641/615> (дата звернення: 15.02.2023).

10. Виноградова О. В. Поведінка споживачів. Практикум. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2020. 78 с.
11. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. Навчальний посібник— Київ: ДУТ, 2019. 262 с.
12. Войтенко О. В. Залученість персоналу організацій: основні підходи, чинники формування та практичне значення. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 5 (63). С. 27-34.
13. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. Економіка і організація управління. 2019. № 1. С. 33-42.
14. 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).
15. 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).
16. 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.
17. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. Бізнес Інформ. 2020. №8. С. 231–236.
18. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. Причорноморські економічні студії. Серія: Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. №48. 2019. С.15-21.

19. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 368–375.
20. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір. 2019. № 142. С. 53–65.
21. 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.
22. 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.
23. Жулавський А.Ю., Гордієнко В.П., Малько Н.О. Мотивація державної служби в Україні. Вісник СумДУ. Серія «Економіка»,. 2020. № 1. С. 68-75.
24. 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).
25. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Приазовський економічний вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 170-172.
26. 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).
27. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. № 2. С.29-36.

28. 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>. (дата звернення: 15.02.2023).

29. Калько І. Р., Марценюк О. В. Залученість персоналу як один із методів формування ефективної роботи організації. 2020. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8454>. (дата звернення: 20.02.2023).

30. 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).

31. 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).

32. 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).

33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. 283 с.

34. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудоий розвиток у XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. Демографія та соціальна політика. 2019. № 1 (35). С. 97-105.

35. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.

36. 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).

37. Курепін В. М., Грищенко Н.В. Мотивація та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки аграрних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 3. С. 417-422.

38. Лисиця Н. М., Войтович Н. Г. Залученість персоналу підприємства у процес формування соціально-трудових відносин. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6. С. 106–113.

39. 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.

40. 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).

41. 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 проєкти в цифровій екосистемі»; 17-18 травня 2021 р. К. : КНЕУ, 2021. С. 139-142.

42. Маляренко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. Economics. 2020. № 10. С.1-9.

43. Никоненко А. В. Методичні підходи до визначення сутності лояльності персоналу та її оцінки. Інтернаука. 2020. № 5. URL :<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5969> (дата звернення: 15.02.2023).

44. Орлова Н. С., Ладонько Л. С., Філіпова Н. В., Мітал О. Г. Репутація соціально відповідальних корпорацій на світовому фінансовому ринку. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 4 (35). С. 144-151.

45. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7494> (дата звернення: 15.02.2023).

46. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. К.: КНЕУ, 2021. 311 с.

47. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. 336 с.
48. Панченко Н.Г. Діагностика лояльності персоналу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С.101-110.
49. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2021. №5. С. 378–384.
50. 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.
51. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. «Молодий вчений».2020. №3 (79). С.246-252.
52. 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.
53. Сазонова Т. О., Курченко А. Д., Заліпа Т. М. Особливості управління поведінкою персоналу в сучасних умовах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. № 42. С.125-129.
54. Сидоренко В. Проблема лояльності персоналу в системі менеджменту організації. Бердянський державний педагогічний університет. №18. 2020. С. 488-490.
55. Ситник О. Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення. Підприємництво і торгівля. 2020. № (26). С. 82-86.
56. 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.

57. 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).
58. Церковна А.В., Харламова В.В. Використання соціально-психологічних методів управління персоналом. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. № 3. С. 222-237.
59. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 1. С. 264-272.
60. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
61. Шаманська О. І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7346> (дата звернення: 15.02.2023).
62. Шелест Є.О., Данілова А. Ю. Формування дефініції поняття «конкурентоспроможність персоналу підприємства». Економічні науки. 2021. №2. С. 144-149.
63. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н.С., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник. 2021. № 1 (68). С. 151-158.
64. Aon Hewitt Global Employee Engagement Database 2012. UPL: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf (дата звернення: 15.02.2023).
65. Harter L.M., Gilson R.L. 2004 The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 2004. Vol 77. PP. 11-37.
66. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 1990. Vol 33. PP. 692-724.
67. Maslow A. Motivation and personality. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.

68. Meskon M., Albert M., Hedouri F. Fundamentals of Management. Harper & Row, New York. 1988. 777 p.

69. Richman A. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? Workspan, 2006. № 49. P. 36-39.

70. The Gallup Organization 2013. The Gallup Organization: Engagement Predicts Earnings Per Share. Washington. URL: <http://www.sheila-scott.co.uk/articles/Engaged-scott-final.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).

71. Towers Watson 2011. CIPD Employee Engagement Conference 2011. URL: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/DFD77112-3A5B-458C-9F82-81540C899062/0/CIPDEmployeeEngagementConference2010InitiativesTW> (дата звернення: 15.02.2023).

72. Schaufeli W. B., Taris T. W., Bakker A. Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed.), Research companion to working time and work addiction Northampton, MA: Edward Elga. 2006. P. 193–217.

ДОДАТКИ

Додаток А

Перелік питань для оцінки залучення до опитувальника Q12

1. Чи знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець?
2. Чи маєте Ви необхідні матеріали та інструменти для належного виконання своєї роботи?
3. Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
4. Чи отримували Ви за останні 7 днів схвалення чи похвалу за добре виконану роботу?
5. Чи ставиться Ваш безпосередній керівник чи хтось інший на роботі до Вас як особистості?
6. Хтось на Вашій роботі сприяє Вашому професійному розвитку?
7. Чи береться до уваги Ваша точка зору?
8. Чи викликають у Вас місія та стратегія вашої компанії почуття значущості виконуваної Вами роботи?
9. Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?
10. Чи є у Вас на роботі справжній друг?
11. За останні півроку чи говорив хтось із Вами на роботі про Ваші професійні успіхи та досягнення?
12. За останній рік чи були у Вас на роботі можливості для набуття нових знань та професійного зростання?

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015111230

Дата перевірки:
16.05.2023 13:49:16 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 13:50:12 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Красюк С.С._ЕО 401з_v.docx

Кількість сторінок: 51 Кількість слів: 10737 Кількість символів: 83396 Розмір файлу: 215.41 KB ID файлу: 1014794

13.2% Схожість

Найбільша схожість: 2.33% з Інтернет-джерелом (<https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/579/470/8>).

10.5% Джерела з Інтернету 301 Сторінка 53

11.6% Джерела з Бібліотеки 497 Сторінка 56

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

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: *Красюк Софія Сергіївна*

Назва роботи: *«Удосконалення системи мотивації та залученості персоналу некомерційної організації»*

Науковий керівник: *Верба В.А, професор кафедри менеджменту, д.е.н., професор*

Підрозділ: *кафедра менеджменту*

Коефіцієнт подібності: 13.2%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

у роботі виявлені частини тексту, які посилаються на неідентифіковані джерела. Мені складно ідентифікувати ці факти як академічно доброчесні оскільки посилання на перевірені джерела або не доступні або не містять цитат, які наведені у тексті роботи.

Вибіркова перевірка 20 джерел (з 101 джерела, які наведені в списку використаної літератури) мають або помилкові посилання, або не містять цього тексту цитування. Всі англomовні ресурси або не доступні або не містять інформацію у загальному доступу. Автор вказує, що дата звертання до ресурсів була 1.01.2023, 15.02.2023 року які зараз не активні. В які у оригінальних текстах дослідників не наведені цитати, на які спирається автор (джерела 14, 90,93 (с. 5), джерело 97 (с.9), джерела 8,9 (с.25), джерела, на яких спирається автор при формуванні таблиці 1.3) та ін.

Науковий керівник
професор кафедри
менеджменту,
д.е.н., професор



В.А.Верба

15.05.2023