

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

**РЕФЕРАТ**  
**кваліфікаційної роботи**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління персоналом сучасної організації»

на тему: «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом під час кризових подій на прикладі компанії «Keyua Ltd.»

**Виконавець:**  
студент ЦЗВФН

Авдєєва Єлизавета Іллівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

**Науковий керівник:**  
д.е.н., професор

Познанська Інна Володимирівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА 2022

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальністю** дослідження виступає те, що працівники з високою мотивацією демонструють вищий рівень працездатності, а отже, діяльність компанії стає продуктивнішою та більш ефективною. У ситуації кризових подій, компанії повинні поставити пріоритет на покращення емоційного, ментального та фізичного здоров'я своїх співробітників, щоб показувати належні результати та відповідати вимогам міжнародного рівня. Отже, вже зараз необхідно розробити та структурувати методичні підходи системи мотивації для їхнього подальшого використання на практиці.

**Мета** роботи полягає у ідентифікації поняття «мотивація», аналізі цього поняття, а також виявлення шляхів покращення системи мотивації та її ефективності в організації під час кризових подій, таких як воєнні дії в Україні, зокрема, проаналізувати напрямки удосконалення мотивації в компанії Keyua Ltd.

Мета роботи може бути досягнута шляхом вирішення таких завдань:

- 1) визначити поняття «мотивація» та розглянути основні теорії мотивації, а також методи мотивації в управлінні персоналом організації;
- 2) зібрати основні дані для проведення емпіричного дослідження вмотивованості робітників, а також їхнього рівня стресу та впливу двох попередніх факторів на продуктивність праці;
- 3) знайти напрямки удосконалення мотивації та її ефективності в управлінні персоналом в компанії Keyua Ltd під час кризових подій.

**Об'єктом дослідження** вважаємо мотивацію та її ефективність в управлінні персоналом організації.

**Предмет дослідження** складає визначення та розробку методичних підходів мотивації та її ефективності в управлінні персоналом організації під час кризових подій на прикладі компанії Keyua Ltd.

**Інформаційна база дослідження** включає опрацювання теоретичного матеріалу, а також проведення опитування робітників компанії, що розглядається, задля отримання та подальшого аналізу результатів.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (52 найменування) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки. Основний зміст викладено на 80 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 18 рисунків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретичні засади та механізми мотивації персоналу, види кризових подій**» було надано визначення поняття «мотивація» та розглянуто основні теорії мотивації, а також методи мотивації в управлінні персоналом організації. Було виявлено теоретичні засади впливу кризових факторів на ефективність роботи персоналу, а також визначено поняття кризових подій.

Другий розділ «**Аналіз стану вмотивованості персоналу та системи мотивації у компанії «Keyua Ltd.»**» передбачав збір основних даних для проведення

емпіричного дослідження вмотивованості робітників, зокрема звіти ефективності робітників за останні три роки функціонування компанії, а також проведення опитування робітників компанії, що стосується рівня вмотивованості на робочому місці. За результатами опитування та подальшого аналізу були виявлені рівень стресу та вплив останнього на мотивацію робітників та продуктивність праці.

У третьому розділі «**Шляхи покращення механізмів мотивації в управлінні персоналом компанії «Keyua Ltd.»**» було розроблено шкалу визначення ефективності роботи співробітників команди Платинум компанії, що розглядається, та надано низку заходів щодо удосконалення мотивації та її ефективності в управлінні персоналом в компанії Keyua Ltd під час кризових подій.

## ВИСНОВКИ

Для досягнення поставленої мети та завдань даної роботи, ми провели ряд наукових досліджень, які включали у себе розгляд теоретичного матеріалу, проведення опитування робітників компанії, що розглядається та емпіричне дослідження, проведене на результатах опитування та даних, зібраних про компанію.

Тому, почали ми роботу з визначення поняття «мотивація». Нас цікавила мотивація саме на робочому місці. А отже, робочою дефініцією даного поняття стало визначення науковця Крега Піндера, який вбачав, що робоча мотивація складається з певних енергетичних сил, що зароджуються усередині та у оточуючому середовищі особистості, з метою ініціювати поведінкові особливості, які пов'язані з виконанням роботи, а також які відповідають за форму, напрямок та інтенсивність цієї поведінки. Мотивація робітників на підприємстві – це необхідний рушійний фактор, який допомагає досягти поставлених спільних цілей компанії та підтримати ентузіазм та запал робітників під час процесу виконання роботи.

У ході роботи ми визначили основні методи мотивації в управлінні персоналом на підприємстві. Зазначимо, що є основні дві групи мотиваторів: матеріальні та нематеріальні. У кожного з цих факторів є свої переваги та недоліки. Ми визначили, що матеріальна винагорода надається певній частині робітників, коли нематеріальна мотивація проводиться для всіх робітників з метою поліпшення робочої атмосфери та надання їх комфортом та безпекою. Тож, матеріальні види мотивації треба використовувати не дуже часто та вводити невелику кількість саме таких показників мотивації, бо надмірне споживання матеріальними чинниками вмотивованості призведе до конфліктів на робочому місці, а отже до більшого внутрішнього й робочого стресу. Для уникнення негативних впливів факторів такої мотивації, теоретичними джерелами пропонується введення нематеріальних чинників, які навпаки згуртовують колектив та налаштовують робітників на дружні відносини між собою. Загалом, для якісної роботи механізмів мотивування на будь-якому підприємстві, необхідно встановити баланс, що є задачею керівника, тому що для кожного підприємства і у кожній команді ці механізми різні і немає унікального алгоритму дій для досягнення успіху на цьому поприщі.

Виконуючи наступну задачу у рамках дослідження, ми провели багатосекційне опитування, зосередивши роботу на виявленні мотивації а впливу рівня стресу на

вмотивованість робітників саме команди Платинум компанії «Keyua Ltd». Усього було 5 секцій, серед яких перша присвячувалась загальним запитанням, направлених на збір інформації стосовно віку та статі опитуваних. Секція №2 була створена для визначення рівня мотивації на робочому місці у порівнянні часових проміжків до початку та під час повномасштабних воєнних дій. Мета третьої секції – отримання відповідей на запитання стосовно теперішнього відношення до роботи у співробітників команди Платинум. Наступна секція передбачала швидкий тест для визначення рівня стресу, а остання секція була введена з метою дізнатися про фактори мотивації, які на думку робітників зможуть покращити механізми мотивації у команді.

Основні моменти, на що ми акцентуємо увагу при аналізі цього опитування – це те, що незважаючи на складні кризові події, робітники компанії відчують більшу вмотивованість у роботі після початку повномасштабних воєнних дій більше, ніж до початку. Зазначимо, що при цьому рівень внутрішнього стресу та тривожності у всіх робітників компанії середній, що є нормальною реакцією на подразник. Загалом, члени команди Платинум задоволені своєю роботою та менеджментом компанії та мають нахагу працювати старанно. Основні мотиватори, які на даний момент є рушійною силою для роботи визначаються у наступних показниках: фінансова вигода, баланс роботи та особистого життя, хороші стосунки з керівництвом та відчуття потрібності та приналежності до колективу. Отже, можна зробити висновок, що навіть у складні часи, робітники не втрачають мотивації, а навпаки, знаходять мотивацію в нематеріальних видах мотивування, що є показником того, що під час повномасштабних воєнних дій робітникам, як і всім людям, окрім фінансової стабільності, необхідна постійна комунікація з колегами та однодумцями. Була також виявлена закономірність, що не дивлячись на кризові події, працездатність робітників трималася на одному рівні та навіть зростала, отже, можна зробити висновок, що під час кризових подій рівень мотивації робітників зростає, що супроводжується рядом причин, зокрема потреба у стабільності та відволікаючий фактор від реалій та стресових факторів, а тому, незважаючи на рівень стресу, робітники показуватимуть гарні результати. Однак зауважимо, що цей висновок був зроблений на тестуванні лише однієї команди Платинум у компанії Keyua Ltd., робітники якої знаходяться в Україні. Для кожної компанії та країни, результати можуть відрізнятись, тому що велику роль у реакції робітників на стрес грають ментальність та особистісні риси характеру кожного робітника.

Під час досягнення останнього завдання роботи, ми визначили чотири показники, введення яких допомогло б покращити механізми мотивації у команді. Було розроблено шкалу визначення працездатності робітників, яка складається з 10-бальної системи, результатом введення якої можна буде визначати ефективність робітників. Отже, ми запропонували введення шкали, після чого стануть можливі введення всіх запропонованих показників шляхом аналізу та побудови рейтингу робітників та надання бонусів чи інших мотиваційних факторів. Отже, такими показниками є наступні фактори:

1. додаткове введення системи бонусів за підвищення ефективності діяльності працівників, яке передбачає:

- a) введення шкали визначення продуктивності співробітників;
  - b) визначення системи надання бонусів при досягненні певного рівня, використовуючи шкалу визначення продуктивності та сум цих бонусів;
  - c) експериментальне введення системи бонусів на тримісячний період в управлінні персоналом компанії та безпосередньо команди, що розглядається;
2. надання перспектив кар'єрного росту, що має на увазі:
- a) ведення шкали визначення продуктивності;
  - b) розподіл робітників на категорії за певними характеристиками;
  - c) експериментальне введення системи розподілу робітників за категоріями;
3. навчання і підвищення кваліфікації за рахунок компанії, що має на увазі:
- a) введення до механізму мотивації у компанії можливості відвідування уроків англійської мови;
  - b) визначення способу проведення уроків (індивідуальні заняття для робітників, які набирають високі бали у шкалі визначення продуктивності або групові заняття для всіх робітників);
  - c) експериментальне введення проведення уроків у команді;
4. соціальний пакет, який включає:
- a) ведення шкали визначення продуктивності;
  - b) надання медичного страхування певній групі працівників (опираючись на високі показники у шкалі);
  - c) експериментальне введення надання медичного страхування робітникам на період трьох місяців.

Ми вважаємо, що мета дослідження була досягнута, однак перевірка роботи наших пропозицій з покращення мотивації для підвищення ефективності робітників у компанії можлива лише шляхом експериментального методу, який, на жаль, не вдалось провести у рамках цієї роботи.

Перспективами подальшого дослідження ми можемо вважати проведення масштабного дослідження рівня стресу робітників у компаніях по своїй території України, його вплив на ефективність роботи, що виконується у період повномасштабних воєнних дій, а також на мотивацію співробітників.

## АНОТАЦІЯ

**Авдєєва Є. І. «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом під час кризових подій на прикладі компанії «Keyua Ltd.»**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «051 «Економіка» за магістерською програмою професійного спрямування «Управління персоналом сучасної організації». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2022.

У роботі розглядаються теоретичні засади та механізми мотивації персоналу, матеріальна та нематеріальна мотивація в управлінні персоналом, її сутність та види, а також поняття кризових подій та їхній вплив на ефективність роботи персоналу.

Проаналізовано характеристики соціально-економічної діяльності компанії «Keyua Ltd.», а також особливості механізмів мотивування у цій компанії. Проведено кореляційний аналіз вмотивованості у компанії у стабільні часи та під час кризових подій.

Запропоновано шляхи покращення матеріальної та нематеріальної вмотивованості персоналу в управлінні персоналом компанії та надано оцінку ефекту від запровадження вищезазначених шляхів.

**Ключові слова:** мотивація, управління персоналу, кризові події, стрес, механізми мотивування, матеріальна та нематеріальна вмотивованість персоналу.

## ANNOTATION

**Avdeyeva Y. I. “Motivation and its effectiveness in personnel management during crisis events on the example of “Keyua Ltd”.**

Qualification work on obtaining a master's degree in the specialty “051 Economics” under the master's program “Personnel management of a modern organization”. National Economics University. – Odesa, 2022.

The work considers the theoretical foundations and mechanisms of personnel motivation, material and non-material motivation in personnel management, its essence and types, as well as the concept of crisis events and their impact on personnel performance.

The characteristics of socio-economic activity of “Keyua Ltd.”, as well as the features of motivation mechanisms in this company were analyzed. A correlation analysis of motivation in the company in stable times and during crisis events was carried out.

Ways to improve the material and non-material motivation of staff in the company's personnel management are proposed and the effect of the introduction of the above-mentioned ways is assessed.

**Keywords:** motivation, personnel management, crisis events, stress, motivation mechanisms, material and non-material motivation of personnel.