

НАУКОВА РОБОТА

на тему: «Технологія мотиваційної діагностики працівників
підприємства»

Шифр «HR БОТ»

2021

АНОТАЦІЯ

Загальна характеристика роботи. У роботі під шифром «HR бот» концептуалізовано науково-методичні та прикладні аспекти формування технології мотиваційної діагностики через методи діагностики мотиваційних потреб для розвитку персоналу і залученості кандидатів з використанням HR боту.

Актуальність. Формування ефективних технологій діагностики мотиваційного потенціалу персоналу завжди залишається в центрі уваги HR менеджерів (відділів) на різних фазах життєвого циклу працівників, у тому числі при їх рекрутингу, онбордінгу, та програмах залученості. В умовах цифрових викликів потенційні кандидати шукають компанії і бренди, які відповідають їх цінностям, гармонію між потребами у розвитку кар'єрних та навчальних цілей, вимогами роботодавця та власним способом життя. Швидка реакція на цифрові запити стимулює кадрові департаменти удосконалювати технології мотиваційної діагностики у боротьбі за найкращих кандидатів та методи їх залучення у процесі їх зростання в компанії.

Метою конкурсної роботи є теоретичне узагальнення сучасних підходів діагностики мотиваційного потенціалу персоналу та вдосконалення інструментів мотиваційної діагностики поведінки персоналу підприємства.

Завдання. Відповідно до мети у роботі вирішено 3 групи завдань: визначено сутність мотиваційного потенціалу персоналу та узагальнено методичні інструменти мотиваційної діагностики результативності персоналу підприємства; проаналізовано профіль діяльності підприємства, стан використання кадрових технологій та інструментів мотиваційної діагностики працівників підприємства; розроблено план заходів з удосконалення діагностики мотиваційного потенціалу кандидатів та впровадження цифрового HR боту для ПрАТ «ІДС».

Методика дослідження. У роботі застосовано системний та комплексний підходи із залученням методів спостереження, кількісного та якісного порівняння, аналогій, економіко-статистичного аналізу, синтезу, абстрагування, ототожнення та узагальнення, опитування, анкетування, графічного моделювання.

Наукова новизна результатів: удосконалено послідовність елементів процесу мотиваційної діагностики потенціалу (с. 9); узагальнено класифікацію як технології HR боту (с.12-13); розроблено концептуальну модель HR боту «Аква» щодо діагностики кандидатів у процесі рекрутингу, онбордінгу кандидатів на базі технології ПрАТ «ІДС» (с. 26, рис. 3ю3-3,4), дод. К).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	5
1.1. Діагностика мотиваційних потреб на етапах життєвого циклу працівника як кадрова технологія	5
1.2. Інструменти діагностики мотиваційного потенціалу з використанням чат ботів	9
РОЗДІЛ 2. ПРАТИКА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПРАЦІВНИКІВ ПРАТ «ІДС».....	133
2.1. Профіль підприємства та відповідність політик оцінки результативності стратегії бізнесу.....	133
2.2. Аналіз інструментів мотиваційної діагностики потенціалу працівників ПрАТ «ІДС».....	17
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПОТРЕБ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ІДС».....	22
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ.....	33

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови господарювання диктують нові правила гри на ринку, підприємства відчувають постійний тиск конкурентного середовища у боротьбі за мотивований і кваліфікований персонал. Для утримання своїх позицій необхідно вміти гнучко реагувати на виклики цифрового простору, своєчасно впроваджувати новітні технології у процесі мотиваційної діагностики потенціалу та розвитку працівників.

Актуальні питання виміру мотиваційного потенціалу працівників на підприємстві присвячено достатню кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених. Методологічні аспекти вирішення проблеми висвітлено у дослідженнях В.Абрамова, J.Nackman, В.Горбань, G.Oldham, К.Mohiuddin, Я.Величко, А.Вергун, Н.Данилевич, В.Жуковської, А.Карпович, А.Климчук, А.Колота, О.Криворучко, І.Миколайчук, О.Пацук, О.Рудніченко, Л.Червінської, В.Шинкаренко та інших.

Метою даного дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо удосконалення діагностики мотиваційного потенціалу персоналу з урахуванням сучасних технологій.

У роботі вирішено наступні **завдання**: визначення сутності мотиваційного потенціалу та технології мотиваційної діагностики; обґрунтування методичних інструментів діагностики мотиваційного потенціалу та результативності персоналу підприємства; проведення діагностики мотиваційного потенціалу персоналу; розробити заходи вдосконалення мотиваційної діагностики у програмі розвитку персоналу та впровадження технології на основі використання HR боту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичний інструментарій мотиваційної діагностики потенціалу персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження – технологія діагностики мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

У роботі були використані такі **методи** дослідження: системного аналізу, порівняння, абстракції та синтезу, спостереження, формалізації та аналогії – для поглиблення методології дослідження діагностики мотиваційного потенціалу персоналу, графічний та метод експертних оцінок, типології, порівняльного аналізу, графічне моделювання – для ілюстрації технології HR боту. Збирання інформації проведено з використанням методів опитування і аналізу документів. Отримана інформація опрацьована за допомогою методів узагальнення, групування, розрахунку показників динаміки, економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вчених, та практиків, джерела Інтернет з предмету дослідження; звітні та фактичні дані діяльності Приватного акціонерного товариства «Індустріальні та дистрибуційні системи», результати інтерв'ювання менеджерів кадрової служби та анкетування працівників підприємства щодо мотиваційних їх потреб та задоволеності.

Наукова новизна одержаних результатів: удосконалено послідовність елементів процесу мотиваційної діагностики потенціалу (с. 9); узагальнено класифікацію як технології HR боту (с.12-13); розроблено концептуальну модель HR боту «Аква» щодо діагностики кандидатів у процесі рекрутингу, онбордінгу кандидатів на базі технології ПрАТ «ІДС» (с. 26, рис.3.3-3,4), дод. К).

Практичне цінність репрезентованих результатів роботи полягає у розробці методичних рекомендацій щодо удосконалення технології діагностики мотиваційного потенціалу та оцінювання результативності персоналу ПрАТ «ІДС», що дасть змогу підвищити якість роботи менеджерів з продажу та досягти основної мети діяльності підприємства.

Апробація дослідження. Результати дослідження були оприлюднені на 3 конференціях та опубліковані у 2 наукових статтях та тезах конференцій [2, 13, 10].

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, 11 додатків. Основний текст роботи становить 30 сторінок, в т.ч. 12 таблиць та 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Діагностика мотиваційних потреб на етапах життєвого циклу працівника як кадрова технологія

Мотивація персоналу відіграє ключову роль в якісному функціонуванні будь-якого сучасного підприємства, а формування сприятливих мотиваційних умов діяльності надає можливість підвищити його конкурентоздатність. Базовою основою тут виступає технологія кадрової діагностики в компанії і, зокрема вибір методів діагностики мотиваційних потреб, принципи, цінності компанії, що зумовлюють формування поведінки як окремого співробітника, так і колективу в цілому. Головним фактором успішності компанії є мотиваційний потенціал його працівників та вибір методів щодо його діагностики. Однозначне трактування поняття в науковій літературі до цього часу відсутнє. Вагомий внесок у розвиток методології діагностики мотиваційного потенціалу працівників, як важливої складової у системі оплати праці на підприємстві, здійснили вчені [3, 7, 20, 21, 27, 28].

В свою чергу, мотиваційний потенціал вказує на готовність працівника до максимальної трудовіддачі (Дод. Б1,Б2). Тому, варто розглядати «мотиваційний потенціал» як ступінь задоволеності мотиваційних потреб людини (персоналу). Дослідження мотиваційного потенціалу висвітлено багатьма науковцями [1-4, 5, 7-10, 21, 22, 26, 38], методи діагностики кадрового потенціалу розглянуто [26, 9], технологія коучингу як спосіб реалізації мотиваційного потенціалу працівників [17, 20, 24, 25], як технологія результативної діяльності персоналу за профілем посади [20, 13, 20, 22, 36] тощо. Мотиваційний потенціал працівника не може носити статичний характер.

Отже в роботі автори розглядають мотиваційний потенціал як його можливість формувати перспективи розвитку організації, а також

результативною здатністю через мотиваційні потреби працівників досягти поставленої мети в умовах робочого простору (цінності, правила, умови для розвитку працівника тощо) компанії. Очевидно, що методи діагностики працівників різного віку і на різних стадіях трудової діяльності може помітно відрізнятися набором інструментів для виявлення його мотивів праці. Адже зі зміною віку, стану здоров'я людини, активності, потреб та запитів, змінюються і професіоналізм, мотивація, ціннісні орієнтири працівника.

Знаючи мотиваційні профілі співробітників, керівники зможуть запобігти можливим негативним наслідкам змін в компанії. З огляду публікацій наведених вище, можна зробити висновок, що не всі автори не пов'язували мотивацію працівника з його життєвим циклом (досвідом роботи), мотиваційні потреби оцінювались окремо від діяльності та результативності персоналу.

Виходячи з концепції життєвого циклу працівника (рис.1.1), мотиваційні потреби персоналу у процесі розвитку компетенцій на робочому місці та отримання досвіду у прийнятті рішень змінюється.

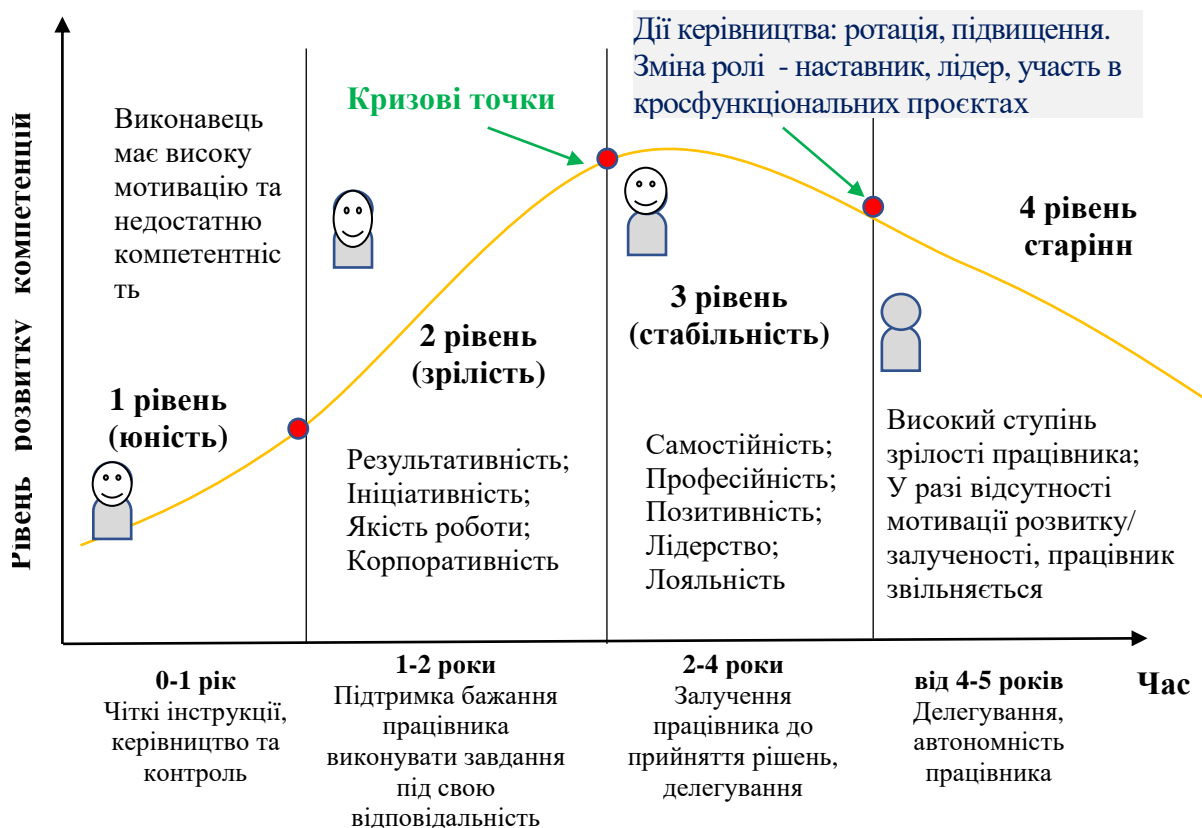


Рис.1.1. Діагностика мотивації праці у концепції трудового циклу працівника

Джерело: адаптовано алгоритм дій менеджерів за даними [35]

Тому обов'язковою складовою системи мотивації повинен стати вибір технології виявлення мотиваційних потреб персоналу. В цьому випадку актуалізується доцільність використання на сучасних підприємствах 12-факторної моделі «Мотиваційний профіль», яку запропонували Ш.Річі і П.Мартін: висока заробітна плата; комфортні фізичні умови праці; структурування роботи; соціальні контакти; стійкі ділові відносини; визнання; постановка та досягнення цілей; влада та впливовість; різноманітність роботи та зміни; креативність та широкий кругозір; самовдосконалення; цікавість та корисність роботи. За класифікацією Silzer & Church (2009), мотиваційний потенціал поділяється на 4 типи [38]: 1 тип. Потенціал працівника розглядається як резерв можливостей, що він буде ефективним на управлінських позиціях вищого рівня (топ-менеджер, директор). 2 тип. Вірогідність бути ефективним на двох позиціях вище поточної. 3 тип. Вірогідність ефективного освоєння більш широкого кола зобов'язань. 4 тип. Вірогідність високої результативності. У цьому визначенні змішується поточна результативність і потенційна як вірогідність успіху в рішеннях нових завдань.

Для ефективної мотивації працівників до трудової діяльності в практиці діяльності організацій використовуються різноманітні моделі мотивації, зокрема, це може бути модель компетенцій [11, 24]; комплексна модель у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів [7] (яка є різною за складом і співвідношенням мотиваційних елементів для кожного підприємства); поведінкова модель Хекмана та Олдхема, що розглядає мотивацію трудової діяльності залежно від різноманітних характеристик роботи (дод. Б) [1], модель сукупної винагороди (Total Rewards) [13, 23, 38] тощо. Модель Total Rewards (рис. 1.2) [13, 23] на відміну інших моделей враховує фінансові складові винагороди (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки) та загальне задоволення і реалізацію потреб працівника, а саме: потреби в самореалізації, безпеці, творчості. Total Rewards допомагає мотивувати, розвивати та утримувати діючих працівників протягом життєвого циклу [38].

У контексті означеного вище та в результаті огляду методичних підходів авторів [10, 22, 2, 3, 25] запропоновано виокремити п'ять етапів у методичному підході щодо діагностики мотиваційного потенціалу підприємства (рис.1.2).

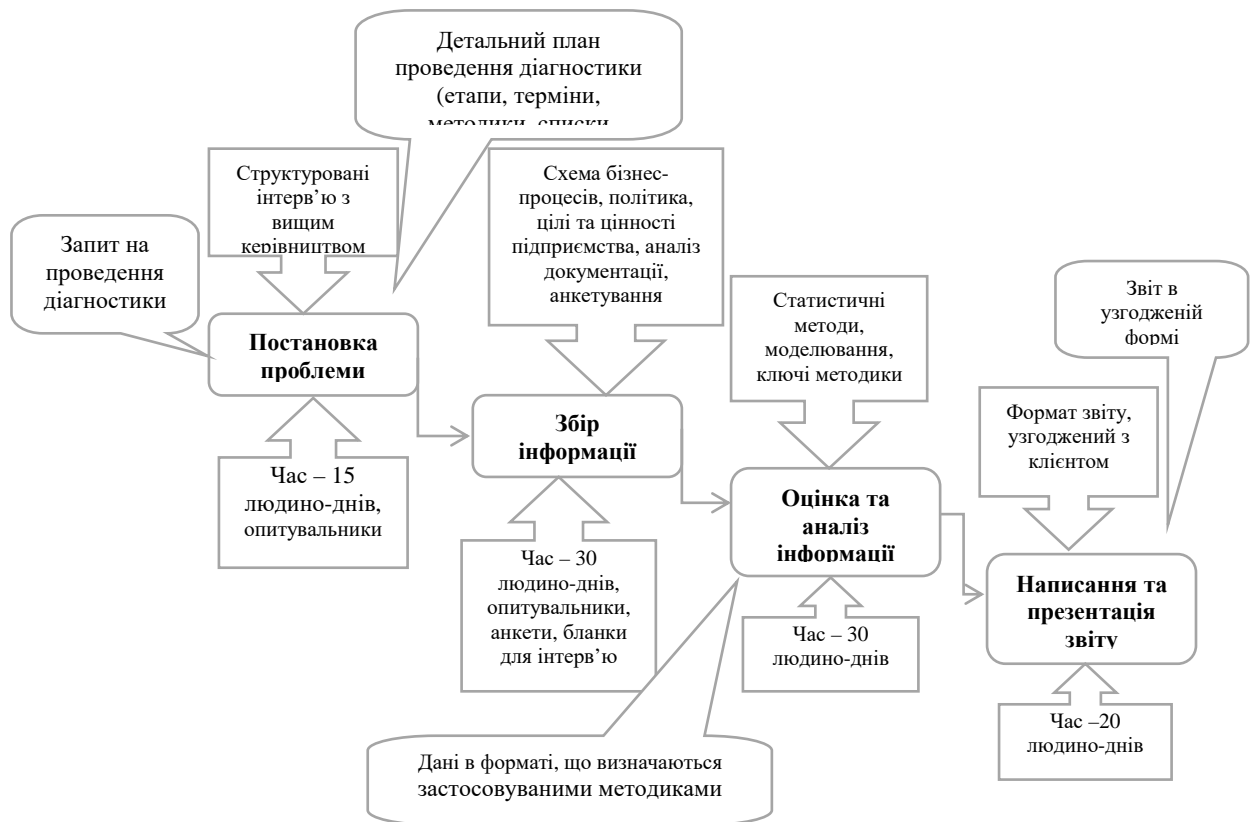


Рис. 1.2. Структура мотиваційної діагностики (час на діагностику визначається керівництвом та HR-бюджетом)

Джерело: розроблено автором, опубліковано у [10]

При проведенні мотиваційної діагностики вирішуються такі завдання:

1. Оцінка поточної стратегії підприємства в області мотивації персоналу.
2. Оцінка системи мотивації персоналу та взаємозв'язків між процедурами.
3. Визначення відповідностей (дієвої системи мотивації стратегічним цілям компанії, цінностям працівників мотивами працівників; витрат на мотивацію одержуваного організацією ефекту; навичок керівників з управління мотивацією очікуванням працівників.)
4. Складання рекомендацій щодо зміни стратегії, структури, підходів до складових мотиваційного пакету персоналу.

1.2. Інструменти HR діагностики з використанням чат ботів

Мотиваційний інструментарій діагностики включає різноманітні методи структурованого і неструктурованого інтерв'ю, соціально-психологічної методи оцінки потенціалу шляхом тестування, спеціалізовані тематичні опитування з їх подальшою обробкою для висновків по кандидату [12]. Серед онлайн-інструментів

Структуровані інтерв'ю, їх мета – управління мотивацією працівників у різноманітних ситуаціях в процесі роботи;

Анкети, що дозволяють виявити задоволеність факторами мотивації конкретного працівника, залученість персоналу компанії та ін..

Водночас, за оглядом HR-тенденцій 2020-2021 декларуються ширше впровадження цифрових інструментів у процесах рекрутингу, у тому числі як інструмент діагностики мотиваційних потреб кандидатів на етапі пошуку, онбордінгу, навчання, а також при вимірюванні індексів з комунікаційної взаємодії та залученості працівників компаній [5].

Залежно від сектору економіки та сфери діяльності підприємства було визначено, що авторами пропонуються схожі методичні підходи оцінки рівня розвитку кадрового потенціалу, у складі якої є і мотиваційна складова [8, 14, 27]. Як правило автори пропонують визначити інтегральний показник за різними показниками, що входять до складових компонент [9, 23, 14].

Мотиваційний потенціал тісно пов'язаний із ступенем задоволеності мотивів працівників та реалізацією їх базових потреб.

Нині, з метою заощадження часу все більше менеджерів кадрових служб переходять до програм, які поліпшують комунікацію з кандидатами, партнерами, клієнтами, автоматизують операційні рутинні функції впроваджуючи цифрові чат боти через різні месенджери: Facebook Workplace, Viber, Telegram, Slack тощо. Такий підхід знижує витрати і підвищують продуктивність праці рекрутигового процесу, різні діагностичні процедури оцінки мотиваційних потреб, рівня залученості працівників у режимі 24/7. Варто

значити, що при віддаленій роботі, комунікаційна платформа, де використаний інструмент чат боту забезпечує швидкий час відгуку і тісніший зв'язку з кандидатом на етапі знайомства, оцінювання і завантаження резюме з відповідями кандидата.

Чат-бот – це віртуальний помічник, який відповідає на типові питання користувачів сайту програма, яка допомагає вирішити типові завдання: задавати питання та відповідати на них, шукати інформацію за запитом та виконувати найпростіші доручення.

Узагальнення і систематизація практичної Інтернет літератури щодо видів чат-ботів дозволив класифікувати за наступними ознаками [15,17,32]:

1. За функціональністю: а) чат-боти для продажів, які консультують покупців, допомагають підібрати потрібний товар, повідомляють статус замовлення, показують акції та знижки; б) лід-бот, який збирає дані відвідувачів сайту, пропонує записатися на демонстрацію продукту; в) транзакційний бот, який розміщує замовлення, здійснює резервування та грошові перекази; г) бот-інформатор, який надає інформацію про варіанти, ціни та інше; д) чат-бот підтримки, який відповідає на питання про використання продукту чи надання послуги; е) бот-асистент, що інтегрується з іншими платформами та допомагає користувачу вирішувати декілька задач.

2. За способом спілкування:

* текстові боти, які діють на основі ключових слів;

* голосові, які взаємодіють з користувачами за допомогою усного спілкування (можуть розпізнати та відтворити людську мову).

3. За принципом роботи:

- чат-боти, розроблені на основі технології штучного інтелекту, можуть задавати уточнюючі питання та вдосконалюватись на основі отриманих даних); та чат-боти, які не можна довчити (складені за певним первинним алгоритмом дій та пропонують готові варіанти відповіді).

4. За способом взаємодії:

- кнопочний: найчастіше використовується в меседжерах;

- текстовий – функціональний вид віртуального співрозмовника, який розпізнає запити, аналізує інформацію та підбирає найбільш релевантну відповідь з існуючих;

- вбудований – з’являється в діалозі після запиту та пропонує варіанти дій, потім надає результат пошуку, замовлення та інших послуг.

Експрес чат-бот можна налаштувати за допомогою будь якого конструктора із залученням програміста чи користуватися наявними сервісами за певну вартість.

Виконання завдань *HR боту як технології мотиваційної діагностики* наступні: відповіді на прості питання; знаходження потрібної інформації на сайті; надання персональних рекомендацій та консультацій; пропозиції демо; збір даних відвідувачів сайту; збір відгуків; бронування; проведення інвентаризації та відстеження замовлень; обробка грошових транзакцій; автоматизація онлайн-підтримки; генерування лідів; підбір персоналу; презентування компанії [2].

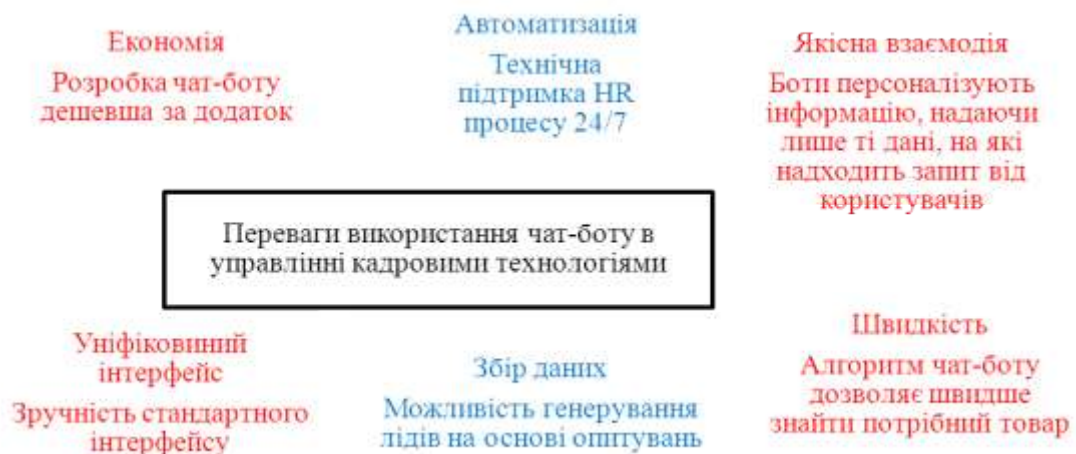


Рис. 1.3. Переваги використання HR боту як технології

Джерело: побудовано авторами за [2, 17,31].

Формування релевантної інформації для технології мотиваційної діагностики віртуального HR бота є ряд особливостей. Для використання боту як діагноста мотиваційних потреб працівників варто здійснити трудомісткі

дослідження щодо чіткості постановки питань (які клієнти/ кандидати ставлять найчастіше) та можливих відповідей що виконуватиме чат бот. Для цього можна при потребі запросити експерта, що займається побудовою чат-ботів. Розробка чат-бота передбачає технічний дизайн та стиль подання інформації та врахувати такі нюанси: а) візуальне оформлення бота; б) зміст у відповідності з усіма правилами обслуговування клієнтів; в) налаштування боту і затвердження макету програми.

2. *Етап навчання боту.* З метою вміщення значного обсягу контенту на платформі, як правило, програміст чи рекрутер або інтернет-маркетолог.

Особливість роботи чат-бота полягає у постійному тренуванні. З огляду на це, з метою вміщення, необхідно з командою HR, програміста, продумати весь зміст до дрібниць. Як правило це дуже кропіткий процес і по суті від нього залежить ефективність боту. При тренуванні чат-бота — завантажуються варіації фраз та слів, на які бот може реагувати і давати релевантні відповіді.

Отже, вивчення практичних підходів технології діагностики мотиваційного потенціалу персоналу дозволяє зробити висновок, що дана економічна категорія полягає у виявленні можливостей до збільшення продуктивності праці різних категорій персоналу, визначенні ступеню залученості у процеси управління, здатності до саморозвитку та навчання. Завдання регулярного менеджменту – розробка якісної системи мотивації робітників в організації; сприяння гармонізації інтересів компанії та людей, які в ній працюють.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ У ПРАТ «ІДС»

2.1. Профіль підприємства та відповідність політики мотивації персоналу результативності стратегії бізнесу

ПрАТ «ІДС» - дистриб'юторська компанія, вона надає послуги з доставки питної води додому і в офіси, входить до складу холдингу IDS Group. У портфелі брендів компанії — води ТМ «Аляска», ТМ «Старий Миргород» та ТМ «Домашня із Трускавця». Компанія представлена у всіх регіонах України — працює 18 філій та 30 дистриб'юторів. Нині ПрАТ «ІДС» надає послуги для понад 32 тисяч клієнтів по всій країні [33]. Усі виробничі логістичні майданчики оснащені сучасним обладнанням та працюють з дотриманням усіх європейських норм щодо видобування, підготовки та розливу води. Контроль якості продукції відповідає світовим стандартам і відбувається на всіх етапах виробництва та розливу води. Споживачами продукції підприємства є корпоративні клієнти (доставка води в офіси), ресторани – «Пузата хата», «Макдональдс»; страхові компанії; концерни – XEROX, SAMSUNG, R&G, Nestle; мережі магазинів – Сільпо, Нова лінія; мережі відділень банків – «Ощадбанк», «Альфа-банк»; приватні домогосподарства тощо. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціонального типу (Дод. В).

Керівництвом ПрАТ «ІДС» зі зміною структури організації та змін у корпоративній моделі компетенцій (рис. 2.1) основного персоналу на 2021-2022рр. було затверджено стратегічні цілі розвитку талантів на основі мотиваційної моделі. Дана стратегія повинна була вступити в силу, ще у 2020 році, однак пандемія COVID-19 внесла свої корективи, в рамках світових викликів підприємство мусило змінити вектор руху та відступити від розвитку цього напрямку, спрямувавши зусилля на збереження кадрового потенціалу, не скорочуючи персонал.

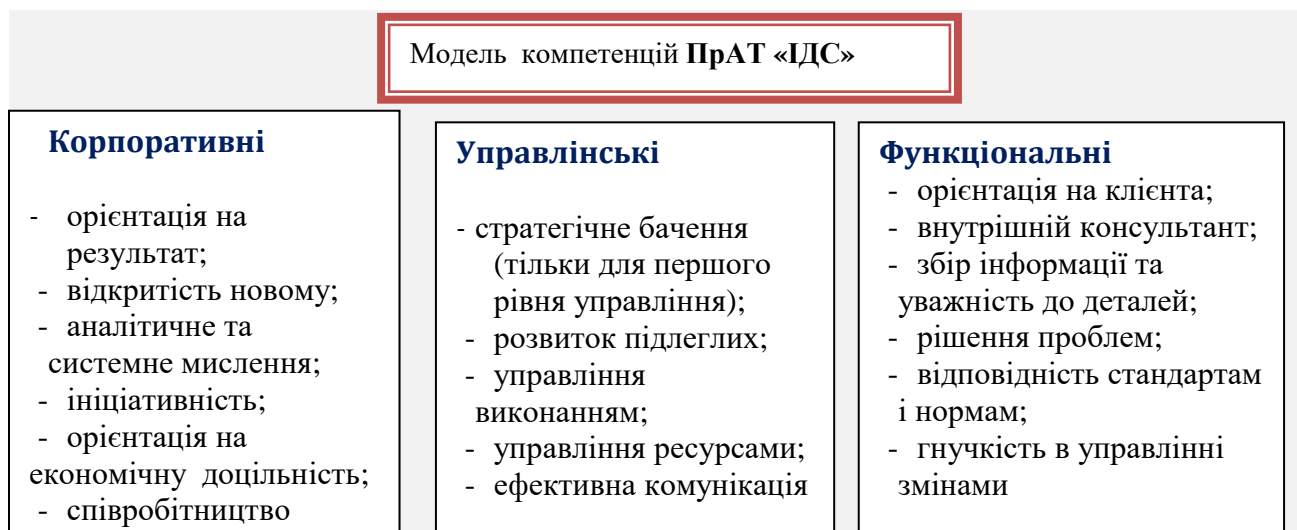


Рис. 2.1. Модель компетенцій ПрАТ «ІДС».

Джерело: складено за даними відділу рекрутингу [33]

Керівник компанії генеральний директор. До складу функціональних керівників відносяться керівник контакт центру, фінансовий директор, директор з маркетингу, директор департаменту управління персоналом, головний бухгалтер, директор по логістиці, начальник відділу постачання, начальник ІТ відділу. Більш детальна характеристика працівників за категоріями (рис. 2.2).

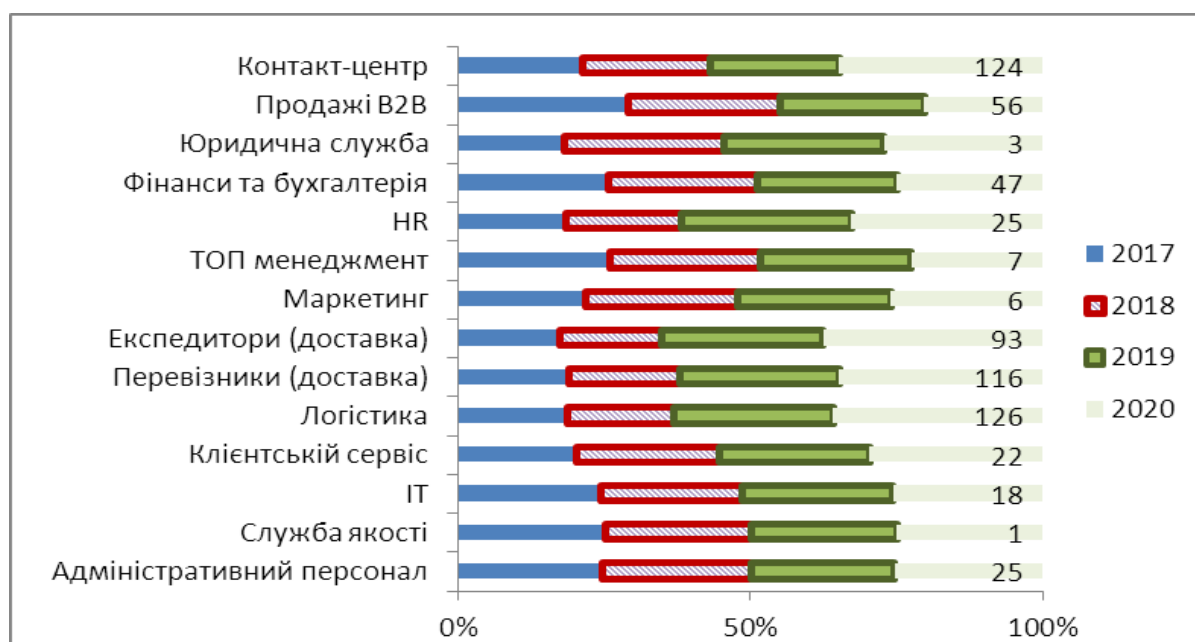


Рис. 2.2. Динаміка та структура категорій працівників ПрАТ «ІДС», осіб

Джерело: побудовано авторами за даними кадрової служби (листопад 2020 р)

На сьогоднішній день головними *стратегічними цілями* є: інноваційний розвиток продукту та послуг компанії; Підтримка та ведення поточної клієнтської бази; Розширення географічного положення на найбільших ринках світу. Найбільша кількість збільшення працівників спостерігалась у підрозділі контакт-центру у 2019 році. Крім того, у 2018-2019 рр. спостерігався значний приріст кількості перевізників, з огляду на збільшення обсягів продажів (Дод. Г).

ПрАТ «ІДС» знаходиться у фазі трансформування та розвитку бізнесу, життєвий цикл підприємства «зрілість-розвиток». Головною ознакою цього етапу є стабілізація обсягів діяльності, основним завданням є розширення географії логістичних послуг та нішевого ринкового сегменту щодо збуту продукції власних брендів. У 2019 р. підприємство впроваджує нову модель управління, що спрямована на формування холдингової компанії за інтегрованою функціональною ознакою (дод В.2).

Після зміни моделі управління централізовано такі допоміжні функції, як закупівля та управління запасами, правове забезпечення, безпека та охорона об'єктів, транспорт, управління персоналом, ІТ тощо. Департамент персоналу підпорядковується директору підприємства, складається з трьох відділів: оцінювання та розвитку персоналу, центру дистанційного навчання, рекрутингу, компенсації та пільг, документального супроводження кадрів (рис. 2.3).

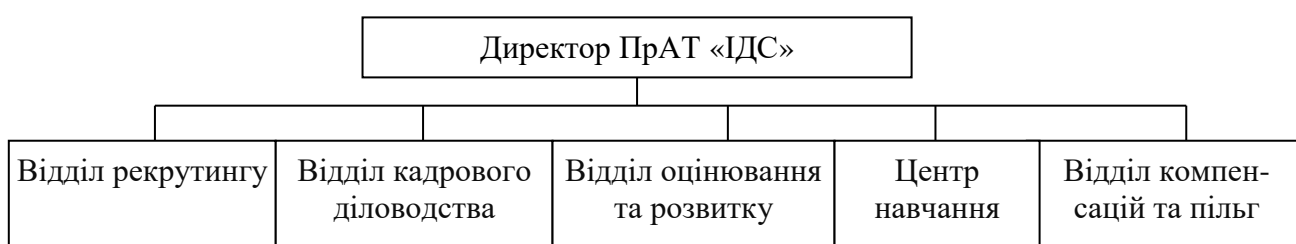


Рис. 2.3. Структура Департаменту розвитку персоналу ПрАТ «ІДС»

Джерело: складено автором за даними HR-відділу

Працівники підприємства є головним її надбанням та цінністю. Компанія інвестує в людей, щоб зберегти та примножити наявний кваліфікаційний потенціал, щоб збільшити продуктивність праці і досягти поставлених цілей

бізнесу. З огляду на це зросла стратегічна HR роль в утриманні кваліфікованих працівників кожного структурного підрозділу в умовах короно вірусної пандемії та забезпечити ефективне управління частини персоналу дистанційно на етапі розвитку бізнесу, зміцнити корпоративну культуру компанії. відповідно до класифікації кадрової політики кадровими процеси здійснюється на основі активно-реактивного підходу. Враховуючи, що основна кадрова стратегія ПрАТ «ІДС» спрямована розвиток культури комунікацій та високого сервісу послуг, питання виявлення і забезпечення мотивації працівників є невід’ємною частиною роботи керівників та HR-персоналу.

ПрАТ «ІДС» використовується загальний підхід Performance Management System, тобто важливо не тільки те якими методами досягаються результати, але яку поведінку демонструє працівник на робочому місці, виходячи з моделі компетенцій Процес оцінювання діяльності працівників здійснюється через вбудовані функціональні модулі, що автоматизують процеси оцінювання результатів діяльності працівників EWP (розділ «План робіт») та GROW(профілі працівників») (рис. 2.5). Відповідальними особами за оцінку діяльності є самі працівники, яких оцінюють, керівники підрозділів та менеджер по роботі з персоналом. Така система допомагає утримувати професіоналів і дозволяє забезпечити умови, в яких вони будуть працювати більш продуктивно.

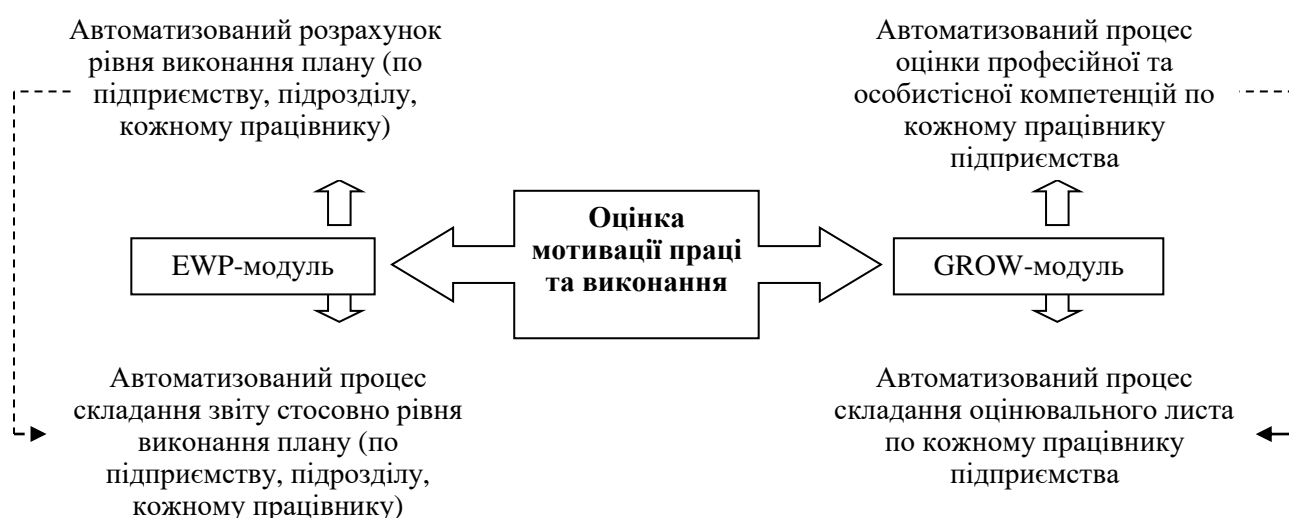


Рис. 2.4. Можливості кадрових технологій EWP та GROW в системі управління процесом оцінки працівників

Джерело: побудовано авторами за даними відділу персоналу

Відповідно до профілей посад та стратегічних цілей бізнесу встановлюються показники для окремого працівника, керівників підрозділів та філій. Щорічна оцінка діяльності здійснюється на початку кожного календарного року (після отримання даних про результати діяльності підприємства за попередній рік). Це дозволяє провести розрахунок рівня виконання ключових показників ефективності (КРІ), встановлених для працівників у звітному періоді. Для оцінки мотиваційного потенціалу при підборі кандидатів на управлінські позиції в ПрАТ «ІДС» використовується методика «Центр оцінки і розвитку» (Assessment and Development Center) (рис. 2.5), оскільки вона має найвищу прогностичну валідність серед усіх існуючих методів оцінки – до 70%.

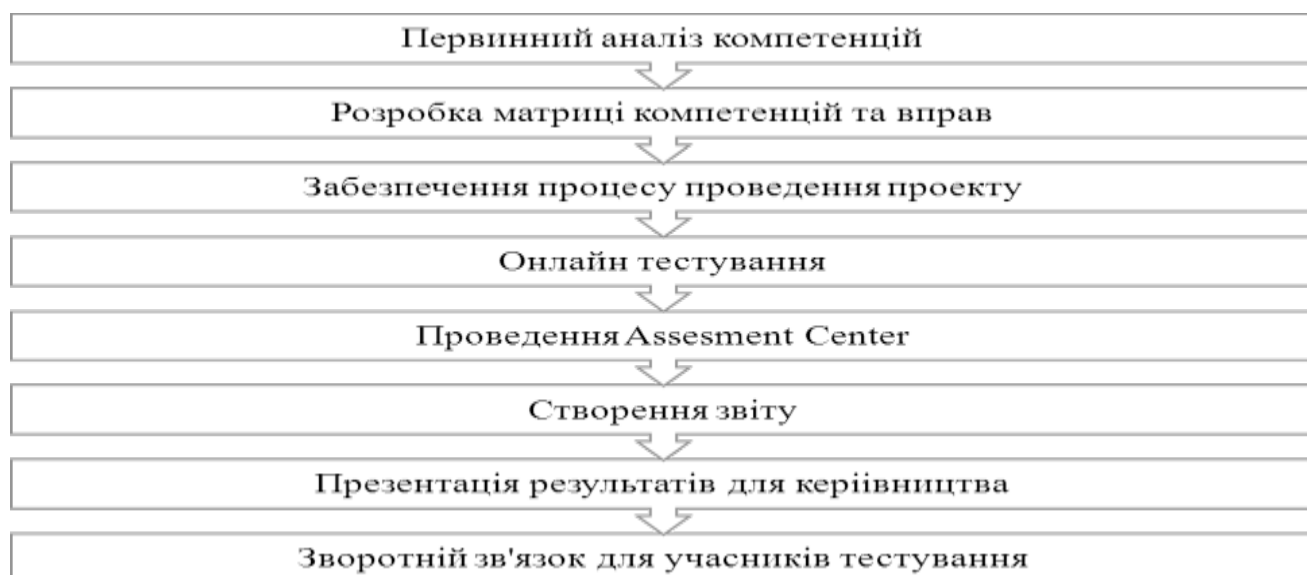


Рис. 2.5. Технологія мотиваційної діагностики Assessment and Development Center у ПрАТ «ІДС»

Джерело: складено за даними HR-відділу

В рамках детального дослідження соціально-психологічної підсистеми організації була проведена оцінка ефективності використання персоналу за показниками, наведеними в табл. 2.1. В ході аналізу виявлено, що чистий прибуток на 1 тис. грн. загальних витрат збільшився з 2017 до 2019 року на 0,08 тис. грн. Фонд оплати праці на 1 працівника збільшився у 2019 році порівняно з 2017 роком на 5,64 тис. грн.

Таблиця 2.1

Показники ефективності персоналу ПрАТ «ІДС» у 2017-2019 роках, прогноз на 2020 рік

Показники	2017р	2018р.	2019р.	2020р. прогноз	Відхилення, 2019 р. від 2017 р.	
					абсол.	відн
<i>Загальна ефективність витрат</i>						
Витрати на одиницю чистого доходу, тис. грн.	0,40	0,44	0,37	0,31	-0,04	-8,74
Витрати на одного працівника, тис. грн.	2598,2	3481,3 0	2721,9 6	2128,25	123,75	4,76
Прибуток на одиницю загальних витрат, тис. грн.	0,07	0,14	0,15	0,16	0,08	118,25
ФОП на 1-го працівника, тис. грн.	435,13	560,24	440,77	346,78	5,64	1,30
Рентабельність оплати праці, %	42,12	86,71	95,07	104,24	52,95	125,75
<i>Ефективність використання персоналу</i>						
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	183,28	485,78	419,06	361,50	235,78	128,65
Середньомісячна продуктивність праці, тис. грн./чол.	540,4	655,7	620,3	721,9	79,9	14,8
Прибуток в розрахунку на 1 тис. грн. ФОП, тис. грн.	0,42	0,87	0,95	1,04	-0,53	125,72
<i>Заохочувальний вплив оплати праці</i>						
Частка основної зар плати в загальному обсязі ФОП, %	56,97	55,12	52,47	49,95	-4,50	-7,90
Частка дод. зарплати в загальному обсязі ФОП, %	34,58	34,70	35,29	35,89	0,71	2,10
Частка заохоч та компенсац. виплат в ФОП, %	8,45	10,18	12,24	14,72	3,79	44,80

Джерело: розраховано авторами за даними звітності, (Дод. Г). [32]

Витрати на одного працівника збільшилися з 2017 до 2019 року на 123,75 тис. грн., а витрати на одиницю чистого доходу зменшилися на 0,04 тис. грн. Це свідчить про правильно обрану стратегію роботи кадрової служби з працівниками та постійне розширення ринків збуту, незважаючи на збільшення частки фонду оплати праці у статті «операційні витрати». Виходячи з даних фінансової звітності ПрАТ «ІДС» (Дод. Г.1), продуктивність праці на одного працівника у 2019 році становить 7444,02 тис. грн/люд, що є доволі непоганим показником для даного підприємства. У цілому аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «ІДС» свідчить про позитивний тренд ефективного зростання компанії, розширює обсяги діяльності та свою частку на ринку.

2.2. Аналіз інструментів мотиваційної діагностики потенціалу працівників ПрАТ «ІДС».

Відповідно до стратегії розширення бізнесу у 2020-2021 р.р. ПрАТ «ІДС» відбувається процес оновлення колективу, залучення нових працівників, хоч і компанія частково працює онлайн (табл.2.2,рис. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка руху персоналу ПрАТ «ІДС»

Показники	Період				Відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Середньооблікова кількість	459	459	583	602	0	124	19
Прийнято	39	74	164	124	35	90	-40
Звільнено всього:	30	74	40	46	44	-34	6
З них:							
за власним бажанням	25	56	35	40	31	-21	5
за порушення трудової дисципліни	1	1	0	1	0	-1	1
з інших причин	4	17	5	5	13	-12	0

Джерело: складено за даними звітності кадрової служби діловодства [33]

Можна зазначити, що динаміка руху персоналу на підприємстві має дихотомічний характер. Зростанню кількості звільнених можна віднайти логічне пояснення: чимало співробітників «в пошуках роботи» від'їжджають до Польщі на заробітки, де перевізники (водії) отримують більш високу винагороду за аналогічну роботу. ПрАТ «ІДС» з задоволенням приймає на роботу випускників, проводить адаптаційне навчання й особливо для підрозділів дистрибуції витрачає додаткові бюджети на навчання працівників після оцінки роботи за рік.

У табл.2.3 наведена більш детальна характеристика показників руху персоналу. Виходячи з аналізу цих показників, можна більш глибоко проаналізувати стан мотиваційного потенціалу кожного працівника ПрАТ «ІДС». Коефіцієнт постійності кадрів коливається в межах 0,92-0,93, що свідчить про стабільну кадрову політику та ефективність регулярного менеджменту у технологіях роботи з персоналом.

Динаміка руху персоналу ПрАТ «ІДС» протягом 2017-2020 рр., осіб

Показники	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	459	459	583	602
Прийнято працівників, осіб	39	74	164	124
Вибуло працівників, люд., у т.ч.:	30	74	40	46
- за власним бажанням	25	56	35	41
Коефіцієнт з приймання,	0,08	0,16	0,28	0,21
Коефіцієнт вибуття,	0,07	0,16	0,07	0,08
Коефіцієнт плинності	0,05	0,12	0,06	0,07
Коефіцієнт постійності кадрів	0,93	0,86	0,93	0,92

Джерело: складено авторами за даними HR-відділу

Підтвердженням цієї тенденції результати аналізу структури персоналу за стажем роботи на підприємстві (рис. 2.6). Можна зробити висновок, що для підприємства «дешевше» найняти нового працівника та навчити його «під себе», а ніж витратити додаткові бюджети на перенавчання досвідченого персоналу.

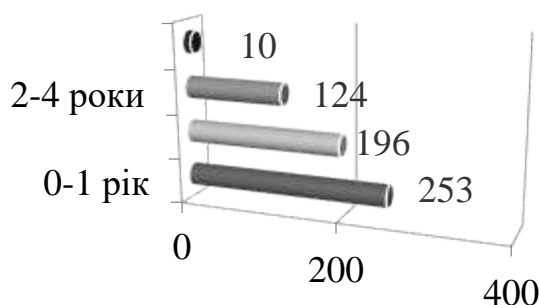


Рис.2.6. Структура ПрАТ «ІДС» за стажем роботи у 2020 році, осіб

Джерело: складено авторами за даними [33]

В компанії доволі високий рівень прийняття кадрів за останні роки, що пов'язано з розширенням діяльності компанії та географії ринку збуту. Водночас у компанії є складнощі у закритті вакансій, на штат водії, менеджери з продажу, торговельний представник, а також фахівців фінансової та ІТ напрямів. Для ідентифікації рівня значимості та задоволеності мотиваційних потреб персоналу, було досліджено пріоритети співробітників департаменту відділу продажів та логістики (95 осіб) ІДС. В ході аналізу їм було запропоновано відповісти на питання анкети та розставити за пріоритетністю 10 мотиваційних

потреб з поданих 20-ти (Дод. Д). Анкетування проводилось шляхом виставлення рейтингових оцінок, а узагальнення зроблено як сума задоволених, частково задоволених, не задоволених працею осіб.

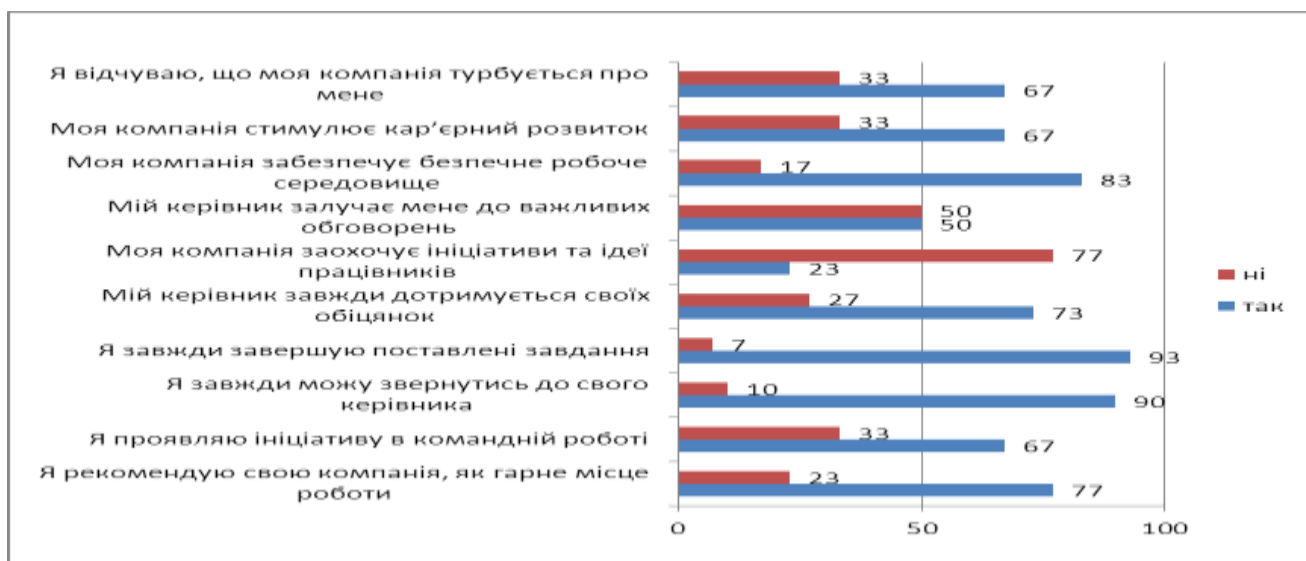


Рис. 2.7. Рівень задоволеності працівників в розрізі мотиваційних факторів

Джерело: складено на основі опитування менеджерів з продажу N=95, дод.Д

Узагальнено можна вважати, що 68,5 % працівників компанії задоволені умовами праці, одночасно як 18,5 % частково не задоволені станом системи управління персоналом. За рис. 2.7, аналіз повного задоволення працею підтверджує, що мотивуючим чинником впливу на персонал є умови праці, політика компанії, сприятливі взаємини з керівництвом та колегами і частково розмір зарплати.

За підсумками дослідження спільно з керівником департаменту з розвитку персоналу для підприємства була складена карта мотиваторів (табл.Д.2 дод. Д). Аналіз карти мотиваторів дозволяє визначити рівень мотивації співробітників та знайти шляхи, як управляти ним в процесі трудової діяльності (Дод.Д, рис. Д.1).

Застосування карти мотиваторів персоналу та її інтерпретація з використанням чат ботів дозволить керівникам та менеджерам перманентно більш глибоко зрозуміти основні прагнення своїх підлеглих на етапі трудової кар'єри та знайти індивідуальні мотиваційні підходи до кожного з них для підвищення ефективності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЙНОЇ ДІАГНОСТИКИ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ІДС»

Мета кадрової стратегії ПрАТ «ІДС» на 2021 р. полягає у забезпеченні конкурентоздатного персоналу керівного складу та постійний розвиток компетентності персоналу на основі програми талантів (яка була розроблена у 2019 році, однак не у повній мірі вступила в силу). Пропонується використання принципів положень концепції Total Rewards (рис.3.1) в діяльності компанії, що передбачає перехід до комплексної мотивації співробітників, не тільки підвищення заробітної плати, премії за досягнення, але й брати участь і можливість пройти навчання, розраховувати на медичну страховку, гнучкий графік, відпустки і комфортні умови в офісі. У зв'язку з цим в компанії діє Положення про оцінювання персоналу за компетенціями та результативністю. Цілі розвитку працівника встановлюються на етапі річної оцінки ефективності й можуть бути скореговані під час проведення піврічної оцінки персоналу.

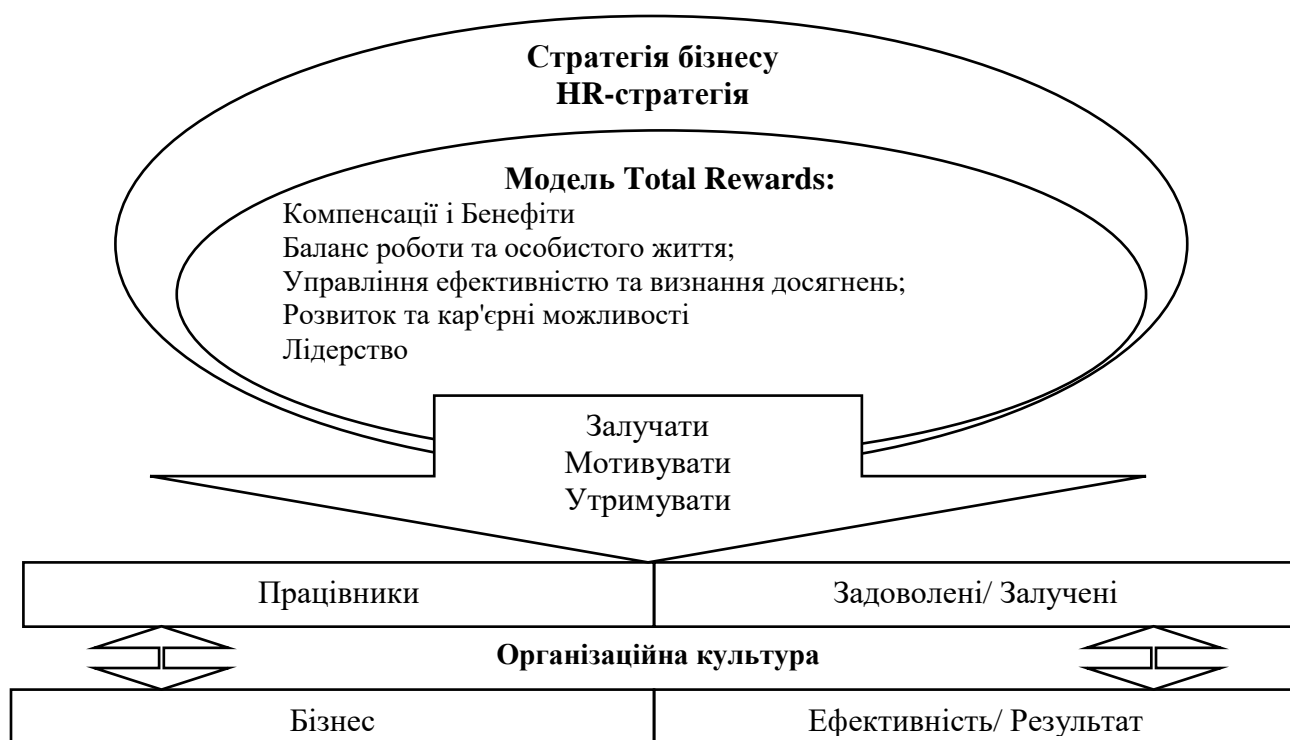


Рис.3.1. Елементи Total Rewards, ПрАТ «ІДС»

Джерело: сформовано авторами за даними керівника HR-відділу

Впровадження системи діагностики мотиваційного потенціалу пропонується здійснювати у декілька етапів (Дод.Е, дод.З, рис.3.2, табл.3.3). Перший етап передбачає формування списку працівників які мають високий результативний потенціал. Інструментами відбору слугуватиме тестова діагностика (за допомогою використання цифрових методів), анкети працівників (через Google форму та інші цифрові інструменти) та співбесіда з фахівцями (може бути як онлайн, так і офлайн). Використовуючи модель компетенцій, прийняту на підприємстві, було проведено діагностику потенціалу персоналу за групами розвитку компетенцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цифрова діагностика потенціалу персоналу за групами розвитку компетенцій (реалізація заходу запланована з 01.04.2021)

Категорія працівників	Мета	Технологія відбору та діагностики компетенцій	Результат
Пул працівників Функціональну фахівців /експертів	Визначити рівень розвитку компетенцій, відповідних профілю посади	Анкета задоволеності Опитувальник HR чат бот	Складений індивідуальний план розвитку працівника/
Пул талановитих працівників на керівні посади	Визначити рівень розвитку управлінських навичок	Анкета задоволеності Електронний опитувальник Talent Q (зовнішні провайдери)	Чіткий розподіл по цільових групах розвитку (HiPo, Спадкоємці, HiPro)

Джерело: сформовано на основі даних відділу рекрутингу

Впровадження в діяльність ПрАТ «ІДС» системи мотивації, що опирається на виявленні першочергових потреб персоналу, розробці заходів з покращення мотиваційної складової та оцінці результативності проведених заходів, сприятиме покращенню всіх процесів системи якості і досягненню цілей підприємства. Схематично компетентісна модель такої мотиваційної системи може мати такий вигляд, зображений на рис 3.2.

Огляд літератури, експертної думки міжнародних компаній [38] та в ході діагностики персоналу при впровадженні програми розвитку талантів ПрАТ «ІДС» при діагностиці варто розмежовувати мотиваційний потенціал кандидатів на три категорії:

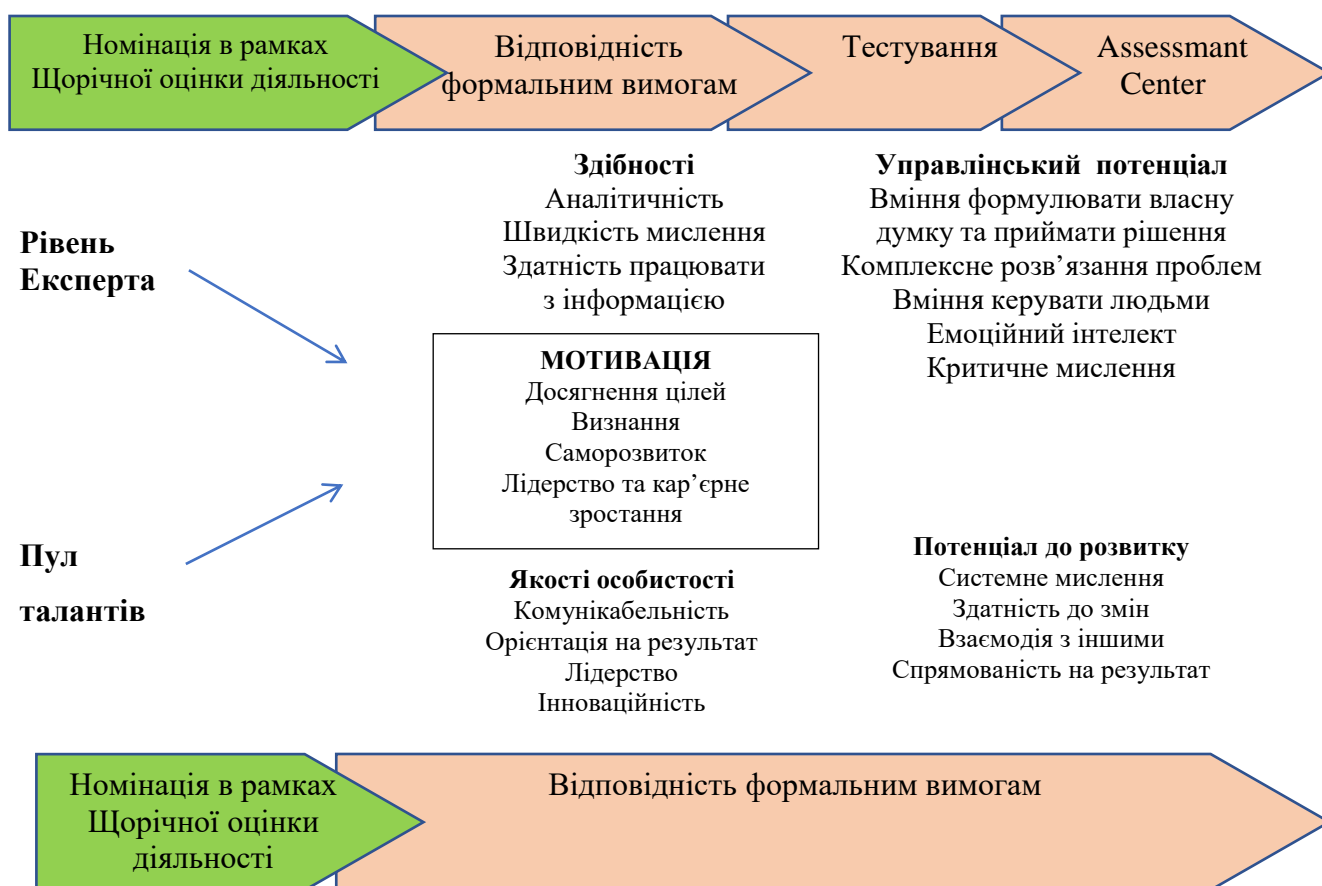


Рис. 3.2. Технологія відбору кандидатів у програму управління талантами

*Джерело: складено на основі моделі компетенцій для програми управління талантами ПрАТ «ІДС»

а) спадкоємці – співробітники, що показують стабільно високі результати на поточній позиції й готові зайняти вищу позицію протягом першого та другого року; б) працівників, що показують високі результати та потенційно готові до просування на наступний управлінський рівень; в) співробітників, які володіють унікальними експертними або специфічними професійними знаннями. Шкалу запропоновано використати з індикаторами рівня задоволеності працівника своєю роботою (дод. II).

Концептуальність моделі системи такої мотивації до трудової діяльності працівників має сенс при перманентному осмисленні та вдосконаленні цілеспрямованої системи мотивації робітників. Перший ланцюг процесів передбачає встановлення короткострокових цілей у сфері якості, подальша оцінка персоналу з метою визначення його спроможності досягнути встановлені

цілі, при необхідності, проведення відповідного навчання і факт досягнення встановлених цілей.

Для підтримки оптимального стану мотиваційного потенціалу кожного індивідууму потрібно враховувати можливості розвитку та навчання всередині компанії. Тому пропонуємо більш детально розглянути можливість впровадження технології залучення та навчання персоналу на підприємстві (дод.Л). За результатами оцінки підприємство відбирає тих співробітників, чії цінності і компетенції затребувані ПрАТ «ІДС». Це дозволяє мінімізувати ризики відтоку кандидатів з програми, в тому числі – ризик втрати інвестицій у навчання. За даними департаменту Управління персоналом ПрАТ «ІДС» спрогнозовано ефективність комплексу заходів щодо розвитку мотиваційної діагностики та програму управління талантами (табл. 3.2).

Бюджет на розвиток талантів виділено у сумі 120 тис.грн. у т. ч. автоматизацію рутинних кадрових функцій 65. Як бачимо бюджет має незначне збільшення з року в рік. Натомість темп росту значно підвищиться, тобто вкладання інвестицій у розвиток підвищує в 1,26 рази віддачу.

Таблиця 3.2

Прогнозована ефективність впровадження заходів мотиваційної діагностики та розвиток працівників

№ пор.	Показники	2019	2020	2021	Темп росту 2021 / 2020
1.	Витрати на мотиваційну діагностику, навчання та розвиток працівників підрозділів, тис. грн., у тому числі HR витрати на активізацію HR бота	396	430	454	1,06
2.	Додатковий дохід, отриманий у зв'язку з оновленою програмою, тис.грн	3820	4350	5680	1,31
3.	Результат ROI, %	864,65	911,6	1151,1	1,26

Джерело: розраховано авторами на основі емпіричних даних кадрової служби

Перед впровадженням необхідно оцінити ступінь готовності відділу персоналу до новації, проаналізувати кінцеву мету результативності роботи HR боту, розробити програму оцінювання зі прозорою системою моніторингу показників оцінки. Проте оцінювання має стати важливим управлінським

процесом усіх українських компаній, не тільки досліджуваного підприємства, адже найгіршим видом діагностики мотиваційного потенціалу працівників є його відсутність. Генерування більшої кількості заявок на масові на різні вакансії у режимі 24/7, самостійно відбирає кандидатів з сайту та сайтів роботи – партнерів компанії. Чат-бот формує заявку і анкету від кандидатів, що надходять до HR менеджера та вже оброблені можуть бути інтегровані в автоматизований модуль програми E-staff у відділі рекрутингу.

Головним чином HR бот знижує тимчасові витрати HR фахівців допоможе обробляти більше запитів кандидатів по вакансіях, і допомагати вирішувати стратегічні кадрові питання підприємства. Оптимізує роботу відділу рекрутингу. За прогнозами менеджерів, економія за рахунок автоматизації знизить витрати на 20-30%.

Впроваджуючи в практику підприємства стабільну систему навчання та розвитку персоналу розраховувати на підвищення продуктивності та задоволеності працею співробітників, що в свою чергу підвищує рівень мотиваційного потенціалу персоналу ПрАТ «ІДС» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Медіаплан витрат на технологію діагностики та навчання персоналу
ПрАТ «ІДС» на 2021 р.**

№	Стаття витрат	Загальна вартість проекту 1 етап
1.	Оплата за розроблення та виготовлення методик, технічних засобів дистанційного навчання	12 000
2.	Витрати, пов'язані з інтегруванням/з орендою розміщення вакансій (бюджет HR витрат та активізації HR бота «Аква»)	21 000
3.	Витрати на оренду використання тестових методик для діагностики мотиваційного потенціалу працівників з високим потенціалом у зовнішніх консалтингових агенцій	15 000
4.	Додаткові витрати рекламного характеру (акції, організація зустрічей, анкетування)	2 000
	ВСЬОГО	40 000

Джерело: розраховано автором, виходячи з даних кадрового бюджетк підприємства

Для створення алгоритму HR боту менеджеру необхідно авторизуватись на сайті <https://admin.sparkbot.ai/> та за посиланням підключитись до BotFather у

Телеграм каналі. Далі здійснюємо вибір команди *new bot - create a new bot* => вписуємо ім'я бота на латиниці => *переходимо* в меню конструктора «Діалоги» (<https://admin.sparkbot.ai/a/dialogue/index>) для створення повідомлень для бота (рис. 3.3).

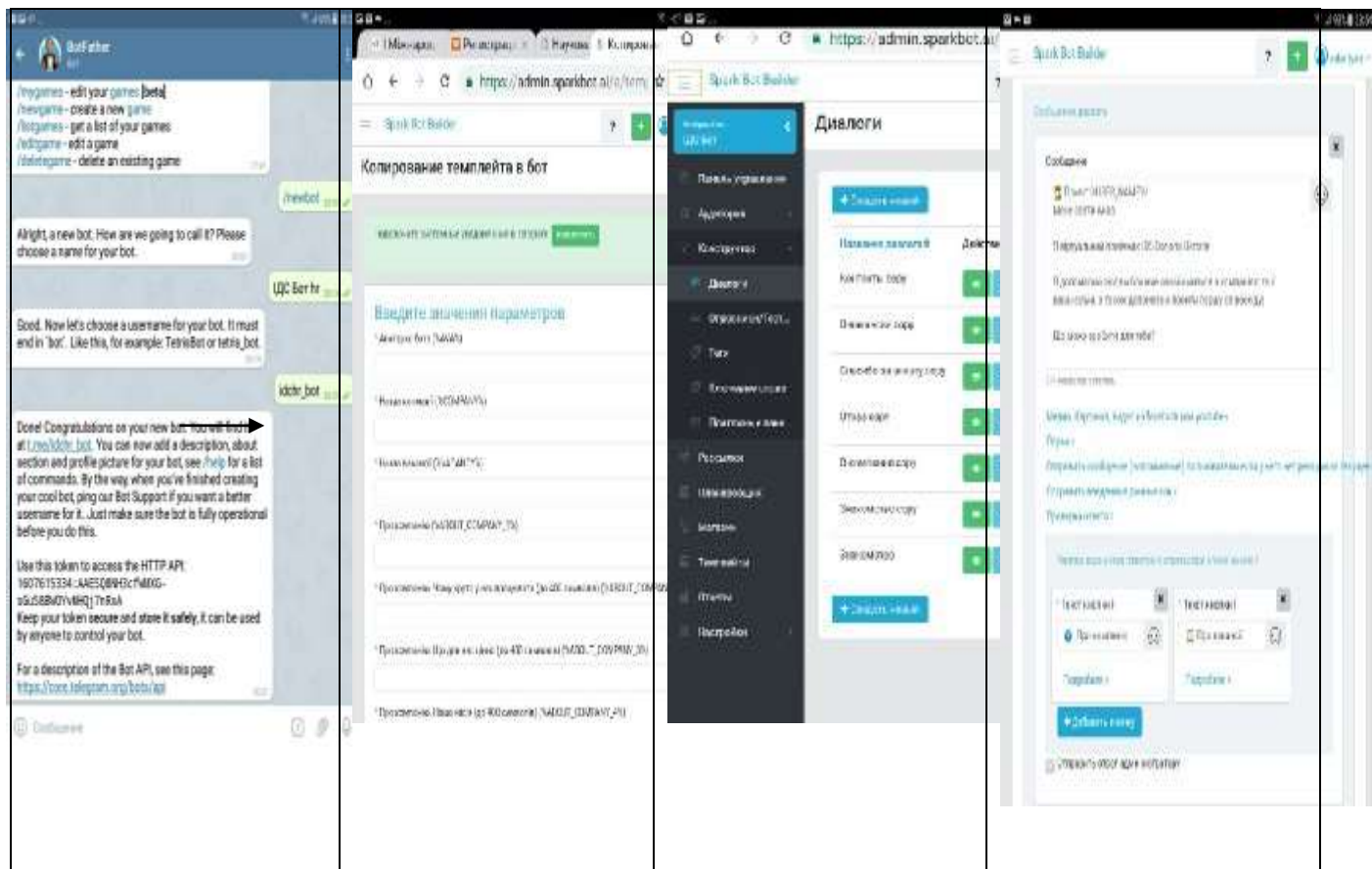


Рис. 3.3. Основні кроки створення блоків HR боту «Аква» за допомогою конструктора на сайті <https://admin.sparkbot.ai/>

Джерело: розроблено авторами

Для цього активізуємо опцію «Темплейти/шаблони», де формуємо основні блоки інформації про компанію ІДС та вакансії, для тестового боту використано вакансію *торговий представник*, як найбільш перманентно затребувана в регіонах.

HR бот для ПрАТ «ІДС» запропоновано виконати у стилі екологічного бренду з назвою «Аква» (рис. 3.4). У процесі розгляду запитів кандидата про вакансії Аква_бот розповість про цінності і напрями роботи, виконає збір даних

про кандидата і проведе тестування основних навичок кандидата, і значно прискорити процес адаптації кандидатів.

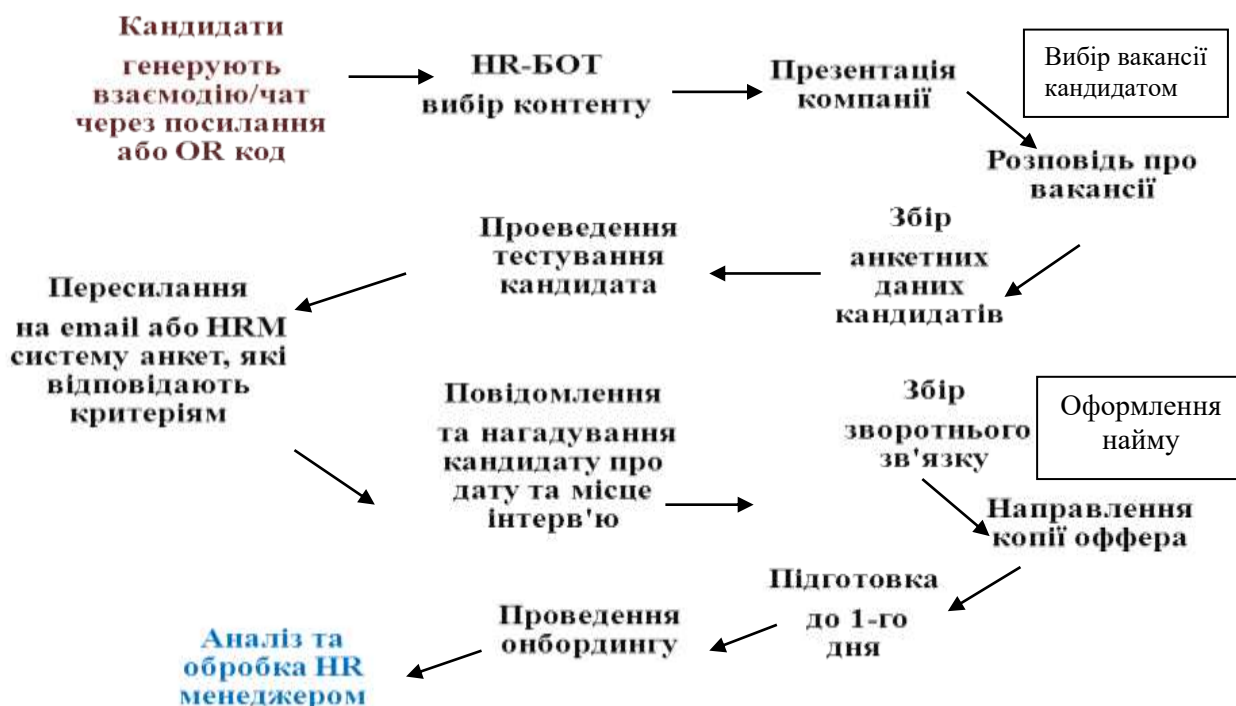


Рис. 3.4. Запропонована модель основних блоків контенту HR бота «Аква» діагностики кандидатів ПрАТ «ІДС» у процесі рекрутингу та онбордингу
Джерело: розроблено авторами

У дод. М наведено побудований фрагмент (приклад) сценарію комунікації Аква_бот з кандидатом. Отже, проведена діагностика мотиваційного потенціалу персоналу ПрАТ «ІДС» виявила, що більшість співробітників найбільш задоволені такими факторами: умови праці на підприємстві, корпоративна культура, зміст праці, фактори визнання та поваги, креативність, влада та впливовість.

Складним питанням в проведенні оцінювання є підбір складу комісії, яка може надати неупереджену оцінку співробітника. З цією метою до аудиту працівника рекомендується залучати колег, підлеглих, його самого в рамках методу 360⁰. Сучасним трендом в діяльності українських підприємств вважається здійснення самооцінювання, що дозволяє визначити наскільки добре працівник знає свої сильні та слабкі сторони. За такої методики ключове місце в

аудиті має співбесіда між керівником і підлеглим. Працівник, отримавши на руки результати оцінювання, має змогу обговорити результати своєї діяльності.

Виходячи з даних, наведених в табл. 3.3, видно, що впровадження діагностичного мотиваційного інструментарію та програми управління талантами дозволить покращити продуктивність праці на 2,75 % (у порівнянні з 2017 р.) та сприятиме більш точному вибору методів розвитку професійних компетенцій працівників резерву. З позицій ефективного управління персоналом, метою обговорення має стати пошук мотивів та стимулів до продуктивної праці оцінюваного, спрямування його на розвиток власних навичок і знань. За результатами обговорення розробляється конкретна програма дій щодо напрямків усунення недоліків в роботі і розвитку ділових якостей працівника, узгодження цілей працівника та компанії.

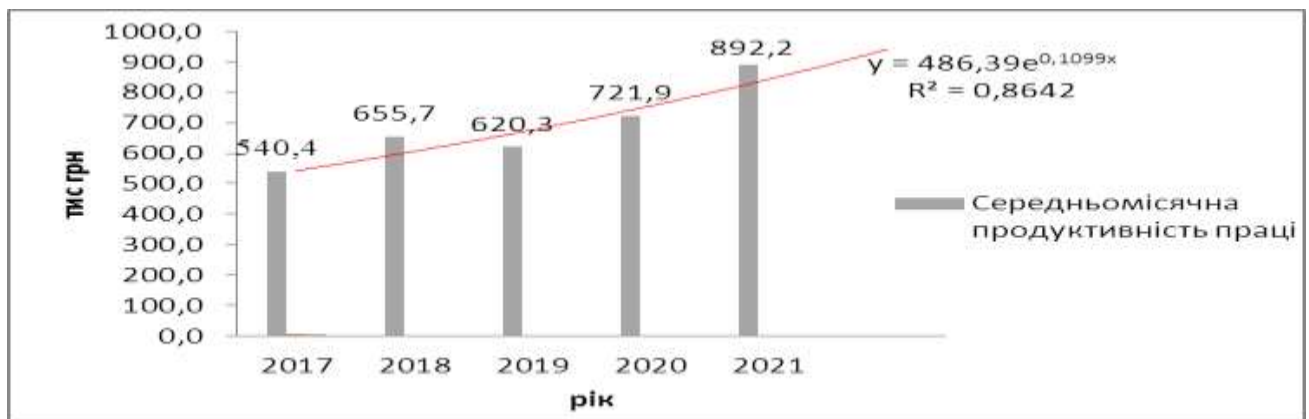


Рис. 3.5. Прогнозування продуктивності праці персоналу ПрАТ «ІДС»

Джерело: розробка авторів

Оцінювання результатів мотивації праці, можна здійснювати прямими методами (визначення продуктивності, результативності праці) та опосередкованими (оцінювання якостей, які впливають на досягнення результатів). Зазвичай стабільні транснаціональні компанії прагнуть поєднати обома названими групами методів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження щодо теорії та практики технології мотиваційної діагностики потенціалу працівників зроблено такі висновки:

1. Визначено неоднозначність тлумачення сутності та технології мотиваційної діагностики потенціалу працівників. Більшість науковців пропонують підходи до оцінки рівня мотиваційних потреб як складової кадрового потенціалу. Проаналізовано профіль діяльності ПрАТ «ІДС» щодо відповідності результативності у стратегії бізнесу. Виявлено, що на підприємстві незначний рівень плинності кадрів, більшість співробітників задоволені умовами праці.

2. Діагностику мотиваційного потенціалу персоналу компанії та побудовано матрицю задоволеності мотиваційних потреб і виявлено, що більшість потреб потрапляють в правий верхній квадрант, що відповідає «Зоні високого мотиваційного потенціалу». Потреби в гарному адмініструванні та максимально досконалій політиці компанії; змісті праці; визнанні, повазі; добрих відносинах в колективі, спілкуванні з колегами не є задоволеними в повній мірі. Департаменту управління персоналом ПрАТ «ІДС» необхідно звернути увагу на це та прийняти певні заходи. Тобто, більшість співробітників задоволені діяльністю підприємства по відношенню до персоналу.

Вдосконалено технологію мотиваційної діагностики потенціалу та розвитку працівників на етапі рекрутменту, онбордінгу та професійного розвитку підприємства. З метою оптимізації витрат часу на обробку анкет масових вакансій для компанії на обрані менеджером вакансії 24/7 розроблено шаблон сценарію HR бота «Аква» для відділу персоналу ПрАТ «ІДС», що дозволить автоматизувати рутинні функції рекрутингу на групи типових вакансій, проведення первинного інтерв'ю, тестування і прийому на роботу.

3. Впровадження діагностичного мотиваційного інструментарію з використанням HR бота «Аква» та програми заходів з управління талантами дозволить покращити продуктивність праці персоналу, рівень залученості та сприятиме більш точному вибору методів розвитку професійних компетенцій працівників у перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бузник В. Як залучення пов'язана із автономією. Модель Хекмана І Олдхема. [Електронний ресурс] / Бузник В. // Talent Management. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/2944-kak-vovlechnost-svyazana-s-avtonomiej>.
2. Вергун А. М. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства / А.М. Вергун, Т.В.Жук // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : зб. Ст. за матеріалами Всеукр. Наук.- практ. Конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). – К.: КНУТД, 2017. – С. 200–207. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7385/1/20170330_Cluster_P200-207.pdf – Назва з екрану.
3. Величко Я.И. Оценка мотивационного потенциала работников предприятия / Я.И. Величко // Економіка транспортного комплексу. – 2018. – Вип. 31. – С.133-149. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_31_11. – Назва з екрану.
4. Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу [Электронный ресурс]. HR-Portal. – Режим доступа: <http://www.HR-portal.ru/article/> – Назва з екрану.
5. Все о чат-ботах: типы и примеры, какому бизнесу подойдет, список конструкторов для создания. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://web-promo.ua/blog/vse-o-chat-botah-tipy-i-primery-kakomu-biznesu-podojdet-spisok-konstruktorov-dlya-sozdaniya/>
6. Галетій Є. О, Жуковська В. М. Результативність інструментів рекрутменту в умовах цифрової трансформації // Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Нові інформаційні технології управління бізнесом» (11.02.21, м.Київ). – С. 72-76.
7. Горбань В.Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств- суб'єктів господарської діяльності Львівської області / В. Б. Горбань // Наука і економіка. – 2016. – №2 (26). – С. 151 – 159.

8. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2018. — Том 11. — С. 102–118.

9. Жуковська В., Мрихіна О., Аксьонова А. Мотиваційний інструментарій результативності персоналу підприємства /Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип.25. С. 152-160

10. Жуковська В. М., Аксьонова А. О. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 6 листопада 2019 року). 2019. – С.62-64.

11. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] . – К. : Київ. Нац. Торг. – екон. Ун-т, 2018. – 360 с.

12. Жуковська В. М. Цифрові виклики інноваційного розвитку: проблема кадрового забезпечення Науковий журнал «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2019. – № 2. – с.10-17.

13. Ляш О. І., Блохін П. В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація / НФВ «Ефективна економіка» №10 – 31.10.2018 – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf

14. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС / М.І.Іншин // Часопис Київського університету права. – 2015. – № 2. – С. 140–143

15. Как крупной компании создать чат-бот для техподдержки, чтобы он работал не только в мечтах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://vc.ru/life/160814-kak-krupnoy-kompanii-sozdat-chat-bot-dlya-tehpodderzhki-chtoby-on-rabotal-ne-tolko-v-mechtah>

16. Как создать и научить эффективного виртуального помощника. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2020/08/10/663837/>

17. Конструктор для ботів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://admin.sparkbot.ai/>

18. Климчук А.О. Сутність та особливості оцінювання мотиваційного потенціалу персоналу промислових підприємств. – Вип.2. – 2016. Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/53.pdf

19. Криворучко О.Н., Величко Я.И. Установление сущности и состава мотивационного потенциала предприятия / О.Н.Криворучко, // Економіка транспортного комплексу. – 2017. – Вип. 29. – С.122-134.

20. Климчук, А.О., Климчук А.М., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності/ Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – № 1. – С.218-234. DOI:10.21272/mmi.2018.1-16.

21. Кузьмін О.Є, Фещур, В.Б. Горбань В.Б. Оцінювання впливу мотиваційного потенціалу підприємства на основні показники його фінансово-господарської діяльності // Регіональна економіка. – 2015. – № 2. – С. 89-98.

22. Лісогор Л. Роль матеріальної мотивації праці у забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу працюючих / Л.Лісогор // Україна: аспекти праці. – 2016. - №5. – С. 23-31.

23. Мантур-Чубата О.С. Розробка системи мотивації персоналу страхових компаній / Мантур-Чубата О.С., Шевченко В.А.. // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. 2016. №6. С. 288–293.

24. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом / І. Миколайчук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2015. - № 4. – С. 50–67.

25. Миколайчук І. П., Аксьонова А. О. Інноваційні технології діагностики мотиваційного потенціалу. /Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: Економічні науки. Хмельницький. 2020. – С. 80-89.

26. Мотиваційний потенціал працівника як резерв розвитку підприємства / П.Г.Перерва, О.М.Гуцан // Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 233-244.

27. П'ятницька Г.Т., Пенюк В. О. Дивергентність підходів до діагностики кадрового потенціалу на малих та великих підприємствах торгівлі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2017. №6. С. 236-248.

28. Середа Г.В., Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Науковий журнал Економіка і організація управління. №2 (34). 2019 . С.93-101.

29. Скурська В. А. Дослідження мотиваційної термінології / В. А. Скурська // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 1 (17). С. 111-116.

30. Стрельбіцький П.А., Стрельбіцька. О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С.323-333.

31. Что такое чат-боты и какие они бывают. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.carrotquest.io/blog/chatbot-types/>

32. Провотар О.І. Ключко Х.А. Особливості та проблеми віртуального спілкування за допомогою чат-ботів. Наукові праці ВНТУ: Інформаційні технології та комп'ютерна техніка. 2013. № 3. – С.6.

33. Ушакова І.О. Підходи до створення інтелектуальних чат-ботів/ Збірник наукових праць. Харківського національного університету ім. С.Кузнеця. Системи обробки інформації, 2019, вип. 2 (157) [http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/journal/soi](http://www.hups.mil.gov.ua/periodic-app/journal/soi;); <https://journal-hnups.com.ua/index.php/soi/article/view/doi.2019.157.10./83>

34. Busines Result Group Режим доступу <https://HR-portal.ru/blog/matrica-rezultativnosti-potenciala> 2018-11-28

35. IDS Vorjome. ПрАТ «ІДС». – Режим доступу: <http://ids-service.com.ua/uk//contacts/#>- Назва з екрану.

36. The future of HR 2019: In the Know or in the No. KPMG International Cooperative, 2018. 24 p.

37. Silzer R., Church A. H. The Pearls and Perils of Identifying Potential // https://www.academia.edu/34058932/The_Pearls_and_Perils_of_Identifying_Potential
<https://www.gallup-international.com>

38. To Create a Win-Win Total Rewards Strategy, Start by Understanding Employee Preference. URL: <https://rewards.aon.com/en-us/insights/articles/2020/to-create-a-win-win-total-rewards-strategy-start-by-understanding-employee-preferences>

39. Шура Н.О. Розробка дієвої теорії мотивації працівників на вітчизняних підприємствах із застосуванням концепції саморозвитку [Електронний ресурс] / Н. О. Шура, В. В. Швед // Агросвіт. – 2015. – №8. – С. 64-69.

40. Atkinson J.W. A theory of achievement motivation / J.W. Atkinson, N.T. Feather. – New York : Wiley, 1966. – 391 p.

41. Frank F. D. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century / F. D. Frank, R. P. Finnegan, C. R. Taylor // Human Resource Planning. – 2004. – Vol. 27. – No. 3. – pp. 12-25.

42. Klymchuk, A.O., & Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. Marketing and Management of Innovations, 1, 218-234. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>


43. Management and Organizational Behavior / Robert E. Coffey, Curtis W. Cook, Phillip L. Hunsaker. – Richard D. Irwin with the Austen Press, 1994. – 636 p.

44. McGregor D. The Human Side of Enterprise / McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1970. – 467 p.

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

ДОДАТКИ

Додаток А

	«Боржомі» – мінеральна вода вулканічного походження, збагачена 60 різноманітними мінералами. Насиченість вуглекислим газом дає змогу підійматися на поверхню з глибини 8-10 км з температурою 38-41С. Мінеральний склад води не змінювався з 1830 року. Вперше розлита на заводі Великого князя Михайла Романова в кінці ХІХ століття.
	«Моршинська» – природна столова вода. 100% засвоюється організмом. Має низький рівень мінералізації. Вода з родовища потрапляє в пляшку за 7 хвилин, очищуючись механічними фільтрами. Споживання «Моршинської» сприяє природному оновленню організму.
	«Бакуріані» – слабо мінеральна натуральна вода з приємним та м'яким смаком. Оптимальна збалансованість мінералів, яку варто використовувати щодня при спразі, для приготування гарячих напоїв, в кулінарії та дитячому харчуванні.
	«Святе джерело» – природна питна вода, що добувається з артезіанських свердловин з юрсько-четвертичного комплексу, представлена середньо- та мілкозернистими пісками, що утворюють єдину водоносну товщу на глибині від 50 м. Піски сформовані в льодовиковий період забезпечують природну фільтрацію та збагачення води на йонному рівні мікроелементами.
	«Миргородська» – джерело мінералів (кальцію, натрію, калію, магнію), співвідношення яких дозволяє поповнити життєві сили, перемагати щоденні виклики та досягати більшого. Формула життєвих сил використовується також в ТМ «Миргородська лагідна», «Едельвейс».
	«Лікані» – вода, насичена живими мінералами з помірним співвідношенням мінерально-йонного комплексу (вуглеводів, магнію та кальцію), що надає їй унікальний м'який смак. Доречна для тих, хто хоче втамувати спрагу та охолонути.
	«Едельвейс» – вода, яка добувається з природного підземного озера та має збалансованим мінеральний склад. Підходить для щоденного споживання. Продукція має розлив безпосередньо на озері Липецької області, на глибині 480 метрів якого вона добута з зберіганням всіх корисних властивостей.
	«Трускавецька» – мінеральна вода, яка добувається з свердловин ландшафтного заповідника в долині Східних Карпат. Відноситься до категорії води складного катіонного складу. Має приємний смак та низьку природну мінералізацію, що здійснює профілактичний ефект.
	«Аляска» – питна вода європейської якості при дбайливому очищенні якої зберігається баланс корисних мінералів. Склад води дозволяє використовувати її як для пиття, так і для приготування їжі та напоїв. Чудово втамовує спрагу.
	«Аква Няня» – питна очищена негазована дитяча вода з низькою мінералізацією. Кожна партія перевіряється на відповідність органолептичним, фізико-хімічним та мікробактеріальним показникам, а виробничі процеси повністю автоматизовані.

Джерело: складено на основі сайту ПрАТ «ІДС» [33]

Додаток Б

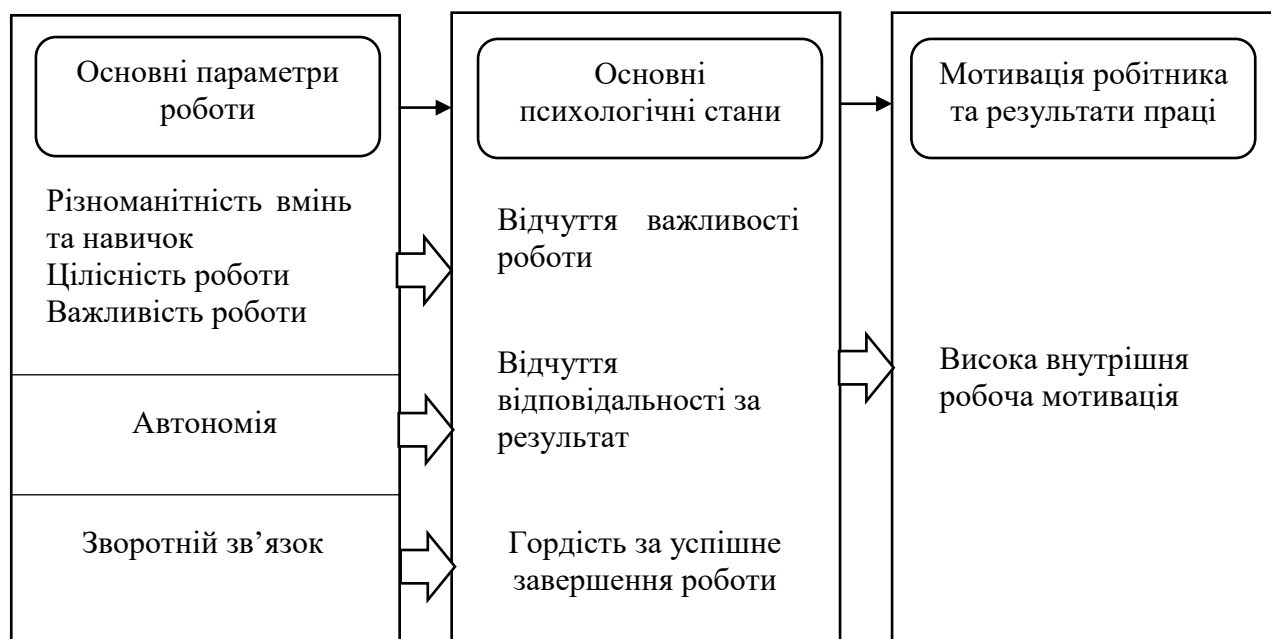


Рис. Б 1.. Модель мотивації Хекмана та Олдхема

Джерело: складено автором за даними [1]

**Поняття «мотиваційний потенціал» в розрізі досліджень
різних авторів**

Автор	Сутність поняття мотиваційний потенціал
Величко Я. І. [3]	Мотиваційний потенціал характеризує загальний рівень особистісної мотивації працівника, ступінь участі в процесах організації, ціннісні орієнтири, потреби, інтереси.
Горбань В. Б. [7]	Мотиваційний потенціал це економічна категорія, що визначає здатність підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх потреб та спрямування їх зусиль, навичок, вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації
Карпович А. П. [20]	Мотиваційний потенціал поділяє на кількісну (показники витрат часу, необхідних для переорієнтації діяльності працівників в актуальному для організації векторі) та якісну (схильність працівника до реалізації певних видів робіт, інтерес різних видів діяльності, реакція на зміни, поведінка в критичних ситуаціях) характеристики.
Криворучко О. Н. [21]	Мотиваційний потенціал – це динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства і зусиль їх оптимального використання при реалізації функції мотивування.
Рудніченко Є. М. [27]	Мотиваційний потенціал поділяється на позитивний, негативний та нейтральний. Позитивний мотиваційний потенціал підвищує його конкурентоспроможність, збільшує обсяги продажу товарів, полегшує доступ підприємства до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і проведення операції.
Вергун А. І, Стахів О. В. [28]	Мотиваційний потенціал - це характеристика об'єктної, складової управління мотивацією персоналу та виступає як елемент оцінки задоволення мотиваційних потреб.

Джерело: складено авторами за даними [3, 7, 20, 21, 27, 28]

Додаток Б (продовження)

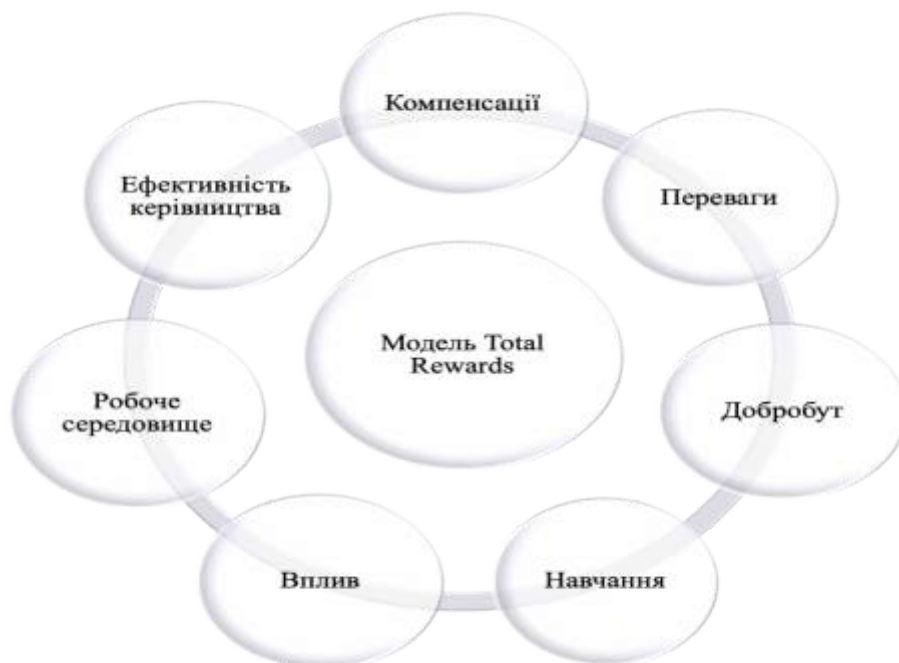


Рис. Б.2. Узагальнена модель Total Rewards

Джерело: складено авторами за даними [17]

Діагностика мотиваційного потенціалу здійснюється шляхом використання різноманітних методик і методів психологічної та соціально-психологічної діагностики, спеціалізованих методів збору та аналізу інформації тощо.

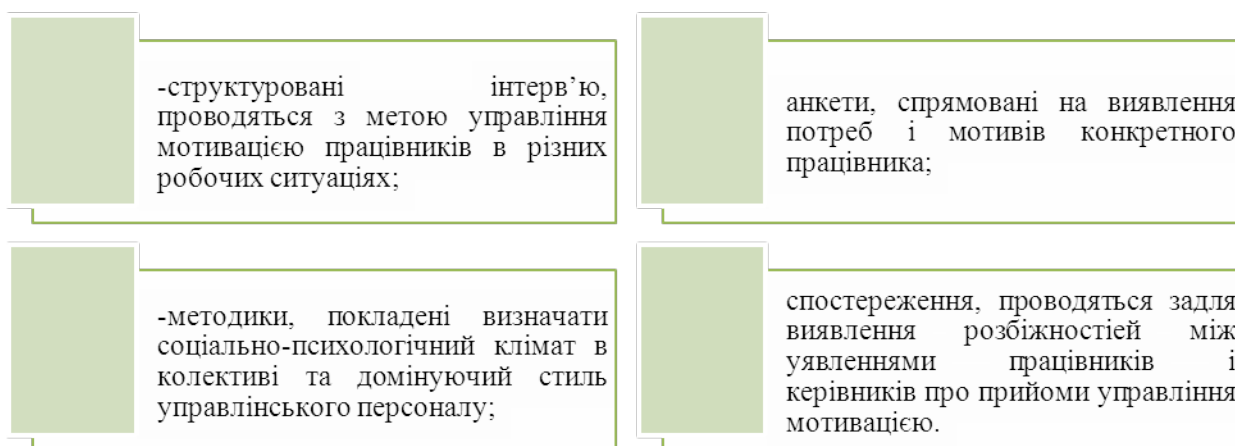


Рис. Б 3. Методики здійснення мотиваційної діагностики

** Джерело: узагальнено авторами*

Додаток В

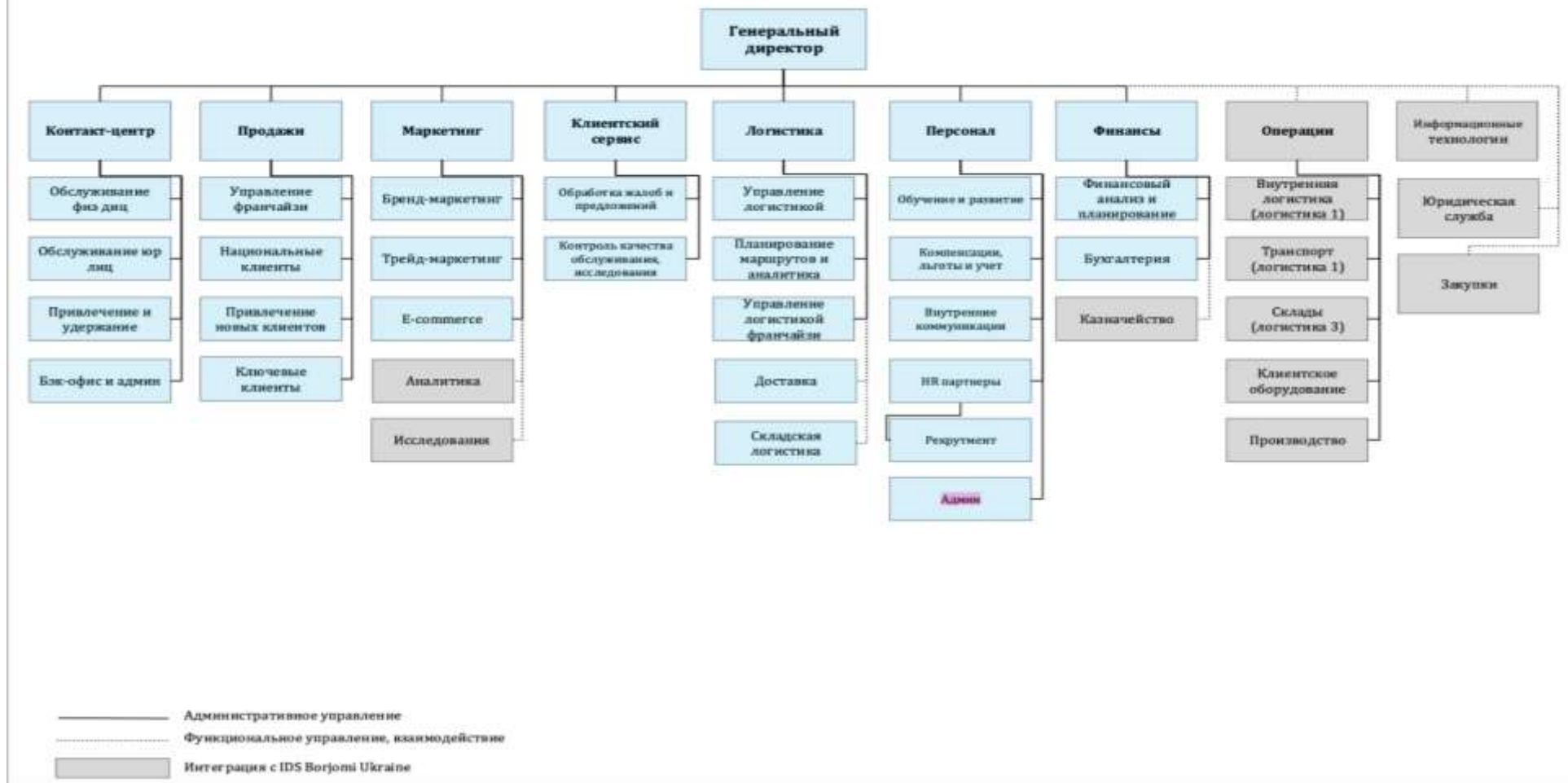


Рис. В.1. Організаційна структура управління ПрАТ «ІДС»

Джерело: дані HR-департаменту підприємства

Продовження Дод. В

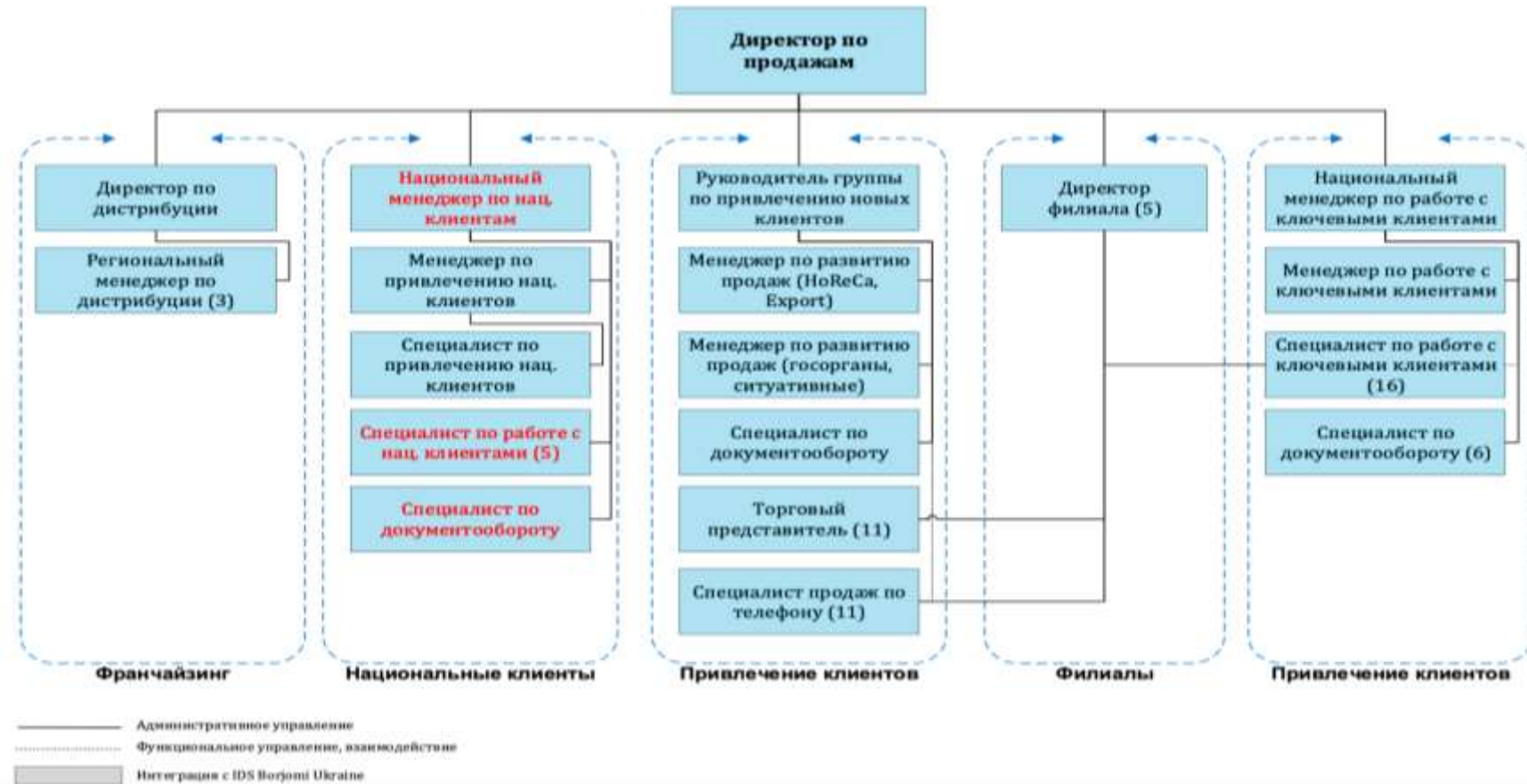


Рис. В.2. Організаційна структура департаменту продажу ПрАТ «ІДС»

*Джерело: дані HR-департаменту підприємства

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Динаміка обсягу та складу активів (майна) підприємства
протягом 2017-2019 рр..**

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
	2017	2018	2019	Абсолютне		відносне, %	
				2018 / 2017	2019/2018	2018 /2017	2019 /2018
I. Необоротні активи	333270	398763,5	528199	65493,5	129435,5	19,65	32,46
Нематеріальні активи :							
- залишкова вартість	1464	1862	3852	398	1990	27,19	106,87
- первісна вартість	51743	73272,5	14430,5	21529,5	-58842	41,61	-80,31
- накопичена амортизація	50279	71410,5	10578,5	21131,5	-60832	42,03	-85,19
Незавершені капітальні інвестиції	457	916,5	2145	459,5	1228,5	100,55	134,04
Основні засоби (залишкова вартість)	107977,5	133951,5	268540	25974	134588,5	24,06	100,48
- первісна вартість	382153	443060	619355,5	60907	176295,5	15,94	39,79
- знос	274175,5	309108,5	350815,5	34933	41707	12,74	13,49
Довгострокова дебіторська заборгованість	26851	37122,5	12553,5	10271,5	-24569	38,25	-66,18
II. Оборотні активи	536692	615285	835791,5	78593	220506,5	14,64	35,84
Запаси	94083	123801,5	158472,5	29718,5	34671	31,59	28,01
Виробничі запаси	6183	8153	9373	1970	1220	31,86	14,96
Товари	87900	114112,5	149099,5	26212,5	34987	29,82	30,66
Дебіторська заборгованість:							
- за товари, роботи, послуги	208628	274822,5	333193,5	66194,5	58371	31,73	21,24
- за виданими авансами	6899	13645,5	12339,5	6746,5	-1306	97,79	-9,57
- за розрахунками з бюджетом	29068,5	1282,5	15930,5	-27786	14648	-95,59	1142,14
- за розрахунками з нарахованих доходів	373	464,5	1354	91,5	889,5	24,53	191,50
- за розрахунками із внутрішніх розрахунків	55208,5	56048	53262	839,5	-2786	1,52	-4,97
- інша поточна дебіторська заборгованість	484,5	556	1044	71,5	488	14,76	87,77
Гроші та їх еквіваленти	136965	136176,5	260190,5	-788,5	124014	-0,58	91,07
в т.ч. рахунки в банках	136965	136176,5	260190,5	-788,5	124014	-0,58	91,07
Витрати майбутніх періодів	1510	2079,5	-	569,5	-	37,72	-
Баланс	869962	1014048,5	1363990,5	144086,5	349942	16,56	34,51

Додаток Г

Таблиця Г.2

**Динаміка структури операційних витрат ПрАТ «ІДС»
у 2017-2019 роках, прогноз на 2020 рік**

№ пор	Статті балансу	Роки								Абсолютне відхилення (+,-)	
		2017		2018		2019		2020 прогноз		2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
		сума	у % до витрат	сума	у % до витрат	сума	у % до витрат	сума	у % до витрат		
1	Матеріальні витрати	47219	3,96	65423	4,09	66429	4,19	67450	4,28	18204	1006
2	Витрати на оплату праці	199724	16,75	257148	16,09	256970	16,19	256792	16,29	57424	-178
2.1	Витрати на оплату праці на 1 працівника	435,13	0,04	560,24	0,04	440,77	0,03	346,78	0,02	125,11	-119,47
2.2	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	36,26	0,003	46,69	0,003	36,73	0,002	28,89	0,002	10,43	-9,96
3	Відрахування на соціальні заходи	24185	2,03	34146	2,14	34146	2,15	34146	2,17	9961	0
4	Амортизація	73988	6,20	88324	5,53	88324	5,57	88324	5,60	14336	0
5	Інші операційні витрати	847460	71,06	1152868	72,15	1141033	71,90	1129319	71,66	305408	-11835
	Всього витрат	1192576	100	1597918	100	1586902	100	1575962	100	405342	-11016

*Джерело: складено автором за даними [33]

Таблиця Г.3

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ІДС»

№ пор	Показники	Фактичні значення			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2017	2018	2019	2018 р. від 2017 р.	2019 р. від 2018 р.
1	Рентабельність активів за чистим прибутком	9,67	21,99	17,91	12,32	-4,08
2	Рентабельність власного капіталу	0,20	38,28	34,77	38,08	-3,51

**Динаміка основних показників економічної діяльності
ПрАТ «ІДС» у 2017-2019 роках, прогноз на 2020 рік**

№ пор	Найменування показника	Роки, тис. грн..				Відхилення, (+, -)			
		2017	2018	2019	2020 прогноз	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
						2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	2976304	3611556	4339863	5215213	635252	728307	21,34	20,17
2.	Собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг)	1747295	2226514	2685859	3239952	479219	459345	27,43	20,63
3.	Валовий прибуток	1229009	1385042	1654004	1975212	156033	268962	12,70	19,42
4.	Інші операційні доходи	3989	11407	6896	4169	7418	-4511	185,96	-39,55
5.	Адміністративні витрати	213073	266123	338596	430796	53050	72473	24,90	27,23
6.	Витрати на збут	897435	868100	1040140	1246296	-29335	172040	-3,27	19,82
7.	Інші операційні витрати	7478	12006	26895	65626	4528	14889	60,55	144,01
8.	Прибуток від операційної діяльності	115012	250220	255269	260425	135208	5049	117,56	2,02
9.	Інші фінансові доходи	11570	33954	45226	60241	22384	11272	193,47	33,20
10.	Інші доходи	2404	17514	11040	6960	15110	-6474	628,54	-36,96
11.	Інші витрати	22169	20146	363	7	-2023	-19783	-9,13	-98,20
12.	Прибуток до оподаткування	102548	271767	300128	331461	169219	28361	165,01	10,44
13.	Витрати (дохід) з податку на прибуток	18424	48795	55817	63849	30371	7022	164,84	14,39
14.	Чистий прибуток	84124	222972	244311	267692	138848	21339	165,05	9,57

Динаміка обсягу та складу пасивів підприємства

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення (+, -)			
	2017	2018	2019	Абсолютне		відносне, %	
				2018 / 2017	2019/2018	2018 /2017	2019 /2018
I. Власний капітал	425474,5	582458,5	702561,5	156984	120103	36,90	20,62
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	59762,5	29052,5	96173	-30710	67120,5	-51,39	231,03
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	384723,5	402537,5	565256	17814	162719	4,63	40,42

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Характеристика мотиваційних факторів/
потреб працівників**

№ п/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1	Високий зарібок	Потреба мати високу зарібтну плату, матеріальні винагороди, набір пілг та надбавок
2	Фізичні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і вплив на прийняття рішень	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думуючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

*Джерело: складено автором за даними [2, 5, 7, 10, 15]

Додаток Д (закінчення)

Таблиця Д.2

**Анкета на виявлення провідних факторів мотиваційного потенціалу
працівників ПрАТ «ІДС»**

Розставте в порядку важливості для Вас наступні мотиваційні фактори:

№ п/п	Група факторів
1	Умови праці
2	Система матеріального заохочення
3	Адміністрування та політика компанії
4	Зміст праці
5	Управлінська взаємодія
6	Визнання, повага
7	Колектив, спілкування з колегами
8	Можливості розвитку
9	Стабільність, безпека
10	Корпоративна культура
11	Цікава та корисна робота
12	Креативність
13	Влада і впливовість
14	Соціальні контакти
15	Стійкі взаємовідносини
16	Структурування роботи
17	Навчання за рахунок компанії
18	Можливість відвідування різноманітних заходів
19	Лікар в компанії, страхування
20	Надання власного автомобіля, телефону тощо

*Джерело: авторська розробка

Карта мотиваторів співробітників ТОВ «ІДС Аква Сервіс»

Мотиватор	Інтерпретація	Висновки
Кар'єрне зростання, перспективи розвитку. тощо	Орієнтація на кар'єрне зростання	Ефективний, якщо є видимі перспективи кар'єрного росту. Не потрібно підбирати на тупикові позиції. Якщо не бачить перспектив, може вступати в конкуренцію з керівництвом, проявляючи амбіційність
Оцінка, похвала, нагорода	Зовнішня референція, найбільш впливовими на людину є фактори зовнішньої суб'єктивної оцінки	Такого співробітника необхідно мотивувати похвалою. Треба проявляти обережність при критиці або оцінці його дій
Відповідність оплати результатам праці, справедливість оплати	Велике значення має сприймання співробітником справедливості винагородив співвідношенні з результатами праці	Для такого співробітника максимально важлива справедливість оплати праці. Йому необхідне розуміння причинно-наслідкових зв'язків, про що необхідно не забувати, щоб ефективно керувати працівником
Відношення в колективі	Орієнтація на взаємозв'язки з людьми	Людина неодмінно повинна інтегруватись в колектив та корпоративну культуру. В цілому працівник мотивується користю для всього колективу та репутацією в колективі
Гігієнічні фактори	Значущі фактори зовнішнього комфорту	Рішення по прийому такого співробітника на роботу приймається в залежності від відповіді на попереднє питання. Така мотивація є неприйнятною для високих позицій
Висока заробітна плата - базова ставка/премія, бонус	Потреба мати достатню матеріальну основу	Висока диференціація стимулів, потрібно додатково виявляти ментальні програми
Здатність йти на виправдані ризики	Для ефективної роботи потрібно постійно мати можливість порівнювати свої результати праці з результатами інших	Ефективні торгові конкурси, діаграми успіху

Джерело: розроблено автором

Задоволеність мотиваційних потреб	10						КвADRANT зони лояльності, мотивований працівник				
	9										
	8									1;9	5
	7							10			2
	6										8
	5									3;7	4;6
	4										
	3										
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		min					max				
	Значимість мотивів праці										

Рис.Д.1. Матриця задоволеності мотиваційних потреб менеджерів з продажу підприємства

Джерело: побудовано автором

Додаток Е

Шкала критеріїв відбору до програми управління талантами

Шкала оцінки мотиваційного потенціалу

1 Не відповідає очікуванням	2 Відповідає очікуванням	3 Перевершує очікування	4 Істотно перевершує очікування
<p>Поведінка проявляється нестабільно навіть в типових, знайомих ситуаціях.</p> <p>Потрібна значна допомога, підтримка з боку керівника, нагадування про необхідність вести себе відповідно до компетенції.</p>	<p>Поведінка проявляється стабільно в типових, знайомих ситуаціях.</p> <p>Демонструє необхідну поведінку без допомоги і нагадування керівника.</p>	<p>Поведінка проявляється стабільно в типових ситуаціях і при вирішенні складних, нетипових ситуацій.</p> <p>Є зразком для інших.</p>	<p>Поведінка проявляється стабільно в ситуації підвищеного ступеня складності та новизни.</p> <p>Формує культуру поведінки в компанії, надихає інших на розвиток.</p>

Джерело: запропоновано авторами

Додаток Ж

Переваги та недоліки методів відбору працівників щодо участі у програмі управління талантами ПрАТ «ІДС»*

Метод	Позитивні аспекти «+»	Негативні аспекти «-»
Рекомендація безпосереднього керівника	Зацікавленість керівника в розвитку рекомендованого ним працівника підвищує вірогідність того, що керівник почне навчати підлеглого на робочому місці, буде йому наставником	Побоювання втратити гарного виконавця; Суб'єктивність оцінки і особиста незацікавленість можуть перешкодити керівнику розгледіти талант серед своїх підлеглих
Результати щорічної оцінки	Приймаються зважені рішення; Легко пояснити причину висування конкретного кандидата	Оцінюється поточний рівень виконавця, а не потенціал і особливості працівника
Самовисування* (відкритий конкурс у програму розвитку)	Вірогідно більша кількість кандидатів Можливість для працівників заявити про себе, для компанії – розширити пул пошуку талантів	Відкритість і прозорість процесу; Неадекватна самооцінка кандидатів; Складність з наданням зворотнього зв'язку
Попередній відбір Чат бот	більша кількість кандидатів, економія часу	
Спеціальні оцінювальні процедури	Можливо виявити потенціал працівника та здатність до розвитку в інших сферах бізнесу (електронна анкета-тестування та ін.)	Кошторис витрат на спеціальні опитувальники, тести Підвищується напруга і тривожність серед кандидатів
	Зростає конкуренція всередині колективу. Наслідки можуть бути як позитивними, так і негативними.	

Джерело: складено автором за результатами спостереження та оцінки персоналу

ПрАТ «ІДС» (запропоновано автором)

Додаток 3

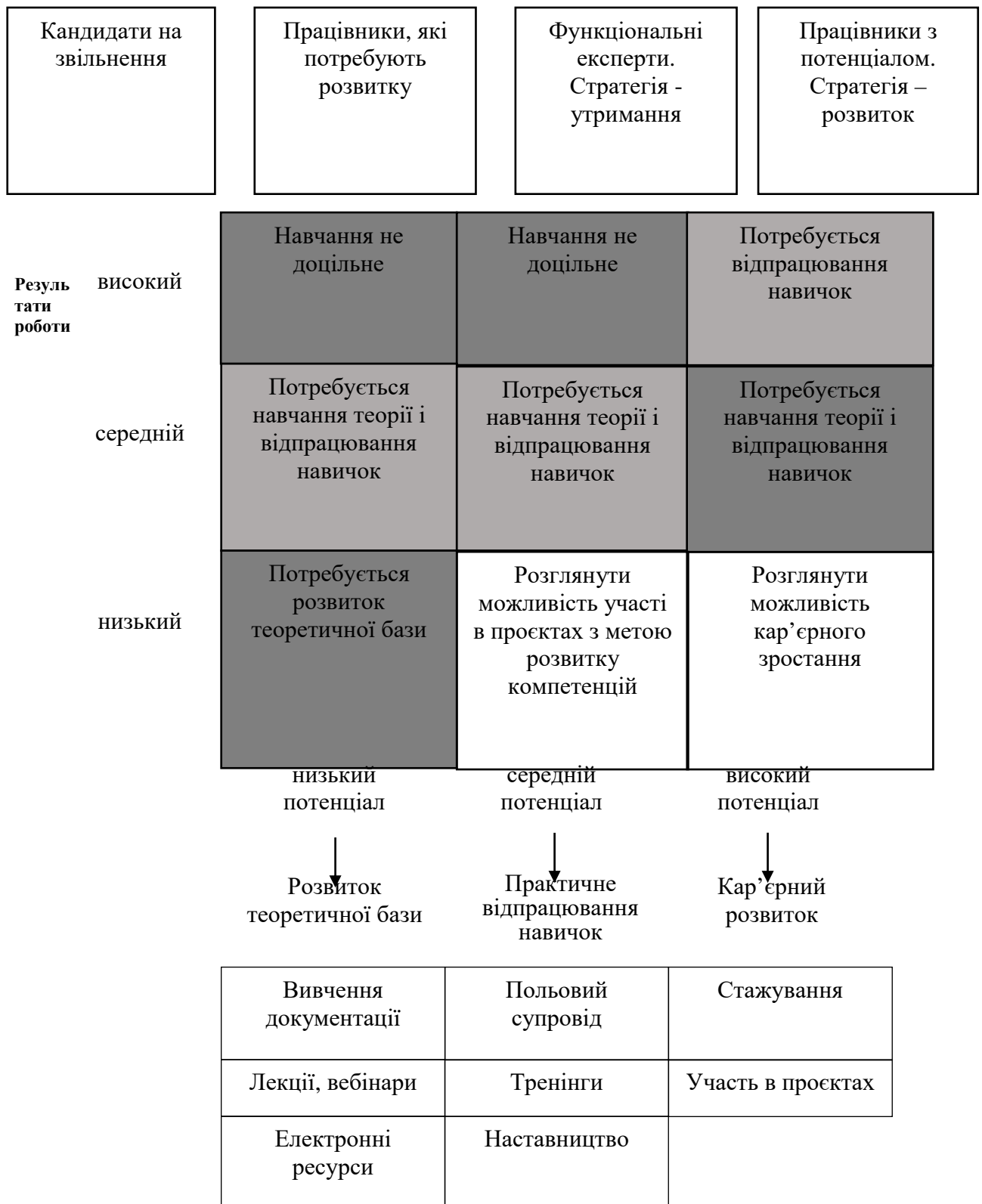


Рис. 3.1 Пропонована технологія процесу мотиваційного потенціалу працівників ПрАТ «ІДС»

Додаток И

Перелік компаній, що застосовують технологію HR бот

Назва компанії/сайт	Назва послуги	Ціновий діапазон/вартість
Drift https://www.drift.com	чат, відеодзвінки, email-розсилки, автоматизація	Від 400\$ до 1500\$ і більше в місяць
LiveChat+ChatBot https://www.livechat.com/chatbot/	чат, тікети, аналітика, інтеграція з Facebook, Slack, CMS, email та іншими	Від 50\$ до 499\$ і більше в місяць, безкоштовно 14 днів
User.com https://user.com/en/	чат, email-розсилки, SMS та дзвінки, пуш-повідомлення, CRM, аналітика	Від 49\$ в місяць
Freshworks https://www.freshworks.com	управління командою, колл-центром, даними, чатом	Від 69\$ в місяць, безкоштовно 21 день
Gist https://getgist.com	чат, автоматизація, email-маркетингу, трекінг подій, форми, база даних	Від 0(14 днів)\$ до 499\$ в місяць
Aimylogic https://aimylogic.com	чат-бот менеджерів, додатків та сайтів	Від 5700 руб в місяць
Bot Kits https://botkits.ru	чат-бот Facebook, Telegram, Viber, сайт, Skype	Від 499 руб в місяць
Botmother https://botmother.com/ru	чат-бот Facebook, Telegram, Viber	Від 799 руб в місяць
Botsify https://botsify.com	чат-бот Facebook, Slack, сайти	Від 50\$ в місяць
Chatfuel https://chatfuel.com	чат-бот Facebook	Безкоштовно до 1000 користувачів, далі від 15\$ в місяць
Dexter https://rundexter.com	чат-бот різноманітних платформ	Від 80\$ в місяць
Dialogflow https://cloud.google.com/dialogflow/docs/	чат-бот різноманітних платформ	Безкоштовно стандартний тариф, розрахунок
Flow XO https://flowxo.com	чат-бот для Facebook, Slack, SMS, Telegram	Безкоштовно 5 ботів, від 19\$ в місяць
Manychat https://manychat.com	чат-бот Facebook	Безкоштовно, професійна версія 10\$
Manybot https://manybot.io	чат-бот підтримка телеграм	Безкоштовно
Morph.ai https://morph.ai	чат-бот підтримка меседжерів, додатків, сайтів	Від 250\$ в місяць

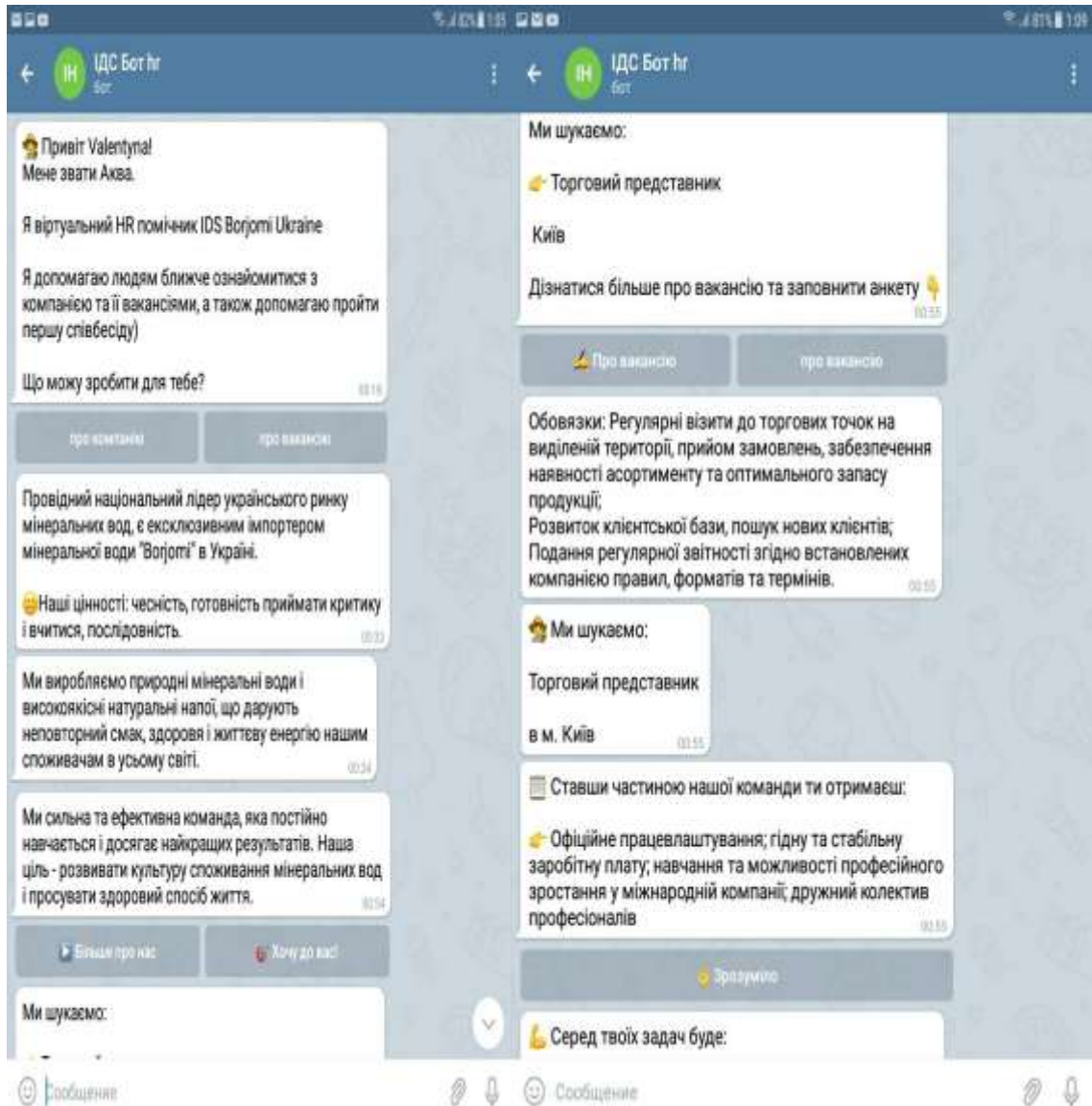
Джерело: складено авторами за [7, 8].

Додаток К

**План заходів щодо впровадження мотиваційної програми розвитку
талентів ПрАТ «ІДС» на 2021 р.**

№ п/п	Назва заходу	Термін виконання, параметр	Відповідальні особи, учасники
1.	Визначення потреб розвитку компетенцій персоналу, складання індивідуальних програм розвитку	1 раз на півріччя Графік навчання, індивідуальні плани	керівники відділів Претенденти на вакантні посади, працівники
2.	Навчання нового персоналу, закріплення наставників, відбір до програми, HR бот	Згідно затвердженого графіку	Відділ рекрутингу Кожний відділ за потребою
3.	Оцінка персоналу за компетенціями, (використання HR боту)	1 раз на півріччя Протокол	Керівники відділів Департамент персоналу
4.	Забезпечення підвищення кваліфікації у напрямку вивчення мобільного інтернету у Школі дистанційного навчання	2 рази на рік Результати індивідуальної оцінки	Департамент інформаційної підтримки Для технічного персоналу
5.	Затвердження Програми внутрішнього і зовнішнього навчання для різних категорій персоналу	До 10.12.2021 Програма, тематика і графіки , тренінгів)	Дирекція управління персоналом, начальники відділів, підрозділи організації
6.	Здійснення моніторингу, розробка кадрової стратегії у відповідності до потреб стратегії компанії	До 15.11.2021 Звіти, презентація результатів, План розвитку персоналу	Департамент управління персоналом, начальники відділів, підрозділи організації

Джерело: розроблено автором



Додаток Л. Побудований фрагмент (приклад) сценарію комунікації Аква_бот з кандидатом

Джерело: авторська розробка, запропоновано до впровадження



Нові інформаційні технології управління бізнесом

**Збірник тез
IV Всеукраїнської науково-практичної
конференції**

Київ 2021

ЗМІСТ

Андрос М.Є. ТЮТОРСТВО В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ ОРГАНІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ.....	16
Бажан В.М., Романюк О.Н., Романюк О.В. АНАЛІЗ РИНКУ ВІДЕОКАРТ 2020 РОКУ.....	20
Байрачна А.С., Черниш О.О. ФОРМУВАННЯ МЕДІАКУЛЬТУРИ ОСОБИСТОСТІ ПІД ЧАС ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ	23
Бешко Б.Т., Хорольська К.В. ВИКОТРИСТАННЯ ПЛАТФОРМИ MICROSOFT 365 В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ІТ-СПЕЦІАЛІСТІВ	27
Білозор Л.В. ВИРОБНИЧА ПРАКТИКА В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ	31
Босак А.О., Залізна Л.В. АНАЛІЗУВАННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	35
Бредихін В.М., Вербицька В.І. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У БУДІВНИЦТВІ	37
Бречко Д.О., Бутенко С.М., Максишко Н.К. РОЗРОБКА ERP-СИСТЕМИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ОСББ ..	41
Будякова О.Ю., Будяков В.Є. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ФОНДОВОГО РИНКА.....	45
Василенко В.А., Василенко М.Є. ТЕОРІЯ НАВЧАННЯ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ СТАНДАРТІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ	49
Вінник І.В. АВТОМАТИЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	53

Волобоєва І.О. ПЕРЕВАГИ АВТОМАТИЗАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ	57
Волот О.І. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІРТУАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	62
Воронцова О.М. ОСВІТА СЬОГОДЕННЯ.....	66
Галайдіда О.В. ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЧНІЙ ОСВІТІ.....	69
Галетій Є.О., Жуковська В.М. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ РЕКРУТМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	72
Ганяйло О.М. ДИСЦИПЛІНА «ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ» ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ	76
Гаркуша С.А. ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	79
Глушаченко А.І. ЕЛЕКТРОННІ БУХГАЛТЕРСЬКІ ДОКУМЕНТИ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ НА ПІДПРИЄМСТВІ	83
Голячук Н.В., Голячук С.Є. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ	87
Горковенко І. В. АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	89

освіті", *Інформаційні технології в освіті*, Вип. 10, С. 80-87, 2011.

2. О.М. Птахіна, "Застосування інформаційно-комунікаційних технологій у процесі підготовки фахівців економічного профілю", *Економічний вісник Донбасу*, №3, С. 154-157, 2011.

3. Т.Б. Поясок, Система застосування інформаційних технологій у професійній підготовці майбутніх економістів : монографія. Україна, Кременчук: ПП Щербатих ОВ, 2009, 348 с.

Галетій Є.О.

студентка

Жуковська В.М

професор

Київський національний торговельно-
економічний університет

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ІНСТРУМЕНТІВ РЕКРУТМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Різноманіття та кроскультурність як нове глобальне мислення стає дедалі актуальним трендом в системі менеджменту. Світові компанії зосереджуються на факторах хмарних технологій та дистанційної взаємодії, що дозволяють зміцнити корпоративну культуру, підвищити продуктивність праці та краще розуміти клієнтів. Принцип різноманіття також торкається кадрових процесів, у тому числі у сфері набору, відбору, найму та оцінюванні працівників незалежно від їх віку, освіти, релігії, гендерної належності, національності, кольору, шкіри чи інших аспектів.

У глобальному середовищі процес найму персоналу стає транснаціональним. Постійне планування та повторювана

процедура скринінгу кандидатів у процесі їх пошуку стають обтяжливими та неефективні: нові цифрові інструменти приходять тенденції наочно демонструють це

Огляд публікацій в дозволив узагальнити пріоритети у використанні інструментів рекрутменту. Зокрема в цілому всі чотири тенденції (різноманіття, нові інструменти для співбесіди, штучний інтелект та великі дані) змінюють природу рекрутинга в компаніях[1-3]. Іноді слабка обізнаність з можливостями цифрових технологій, нездатність донесення цінності вакансії до кандидатів та розбіжність заявлених вимог з профілем вакансії створюють бар'єри в ефективному досягненні цілей рекрутменту.

Тренд впровадження цифрових методів у проведенні віртуально-дистанційних співбесід з кандидатами є актуальним інструментом у сфері рекрутменту. Здебільшого це торкається оцінки *softskills* кандидатів, зокрема все ширше застосовуються *hr*-боти для відсіювання кандидатів на первинному інтерв'ю та *VR* – асесменту у процесі найму.

Як надпотужний інструмент аналітики процесів, рекрутингові агенції все ширше використовують діджиталізацію для вирішення різних стратегічних і тактичних завдань у пошуку та найму персоналу. Ключовими проблемами залишаються питання про якість та надійність джерел, що іноді є доволі витратними і потребують технологій штучного інтелекту[2,3]. У процесі діяльності керівники підрозділів, адміністратори не завжди можуть розставляти цільові пріоритети у виконанні завдань, що змінюються в магазині протягом робочого дня; немає своєчасного зворотного зв'язку; доведення до підлеглих необхідної службової інформації, слабко розвинені компетенції організованості, лідерства тощо.

Роль штучного інтелекту як тренду сучасності постійно зростає, оскільки дозволяє виконувати важку роботу та швидко аналізувати дані. Штучний інтелект не замінить *HR*-менеджерів, а розширить їх можливості вже в найближчі роки [2].

Завдання цифрової трансформації постають перед фахівцями з управління персоналом для генерування інновацій та досягнення цільової результативності праці. Ефективність та результативність пошуку та відбору кандидатів має особливе значення в умовах цифрових викликів, коли складності виникають при дистанційному наймі. З огляду на це для менеджерів складовою результативного рекрутингу на цьому етапі виступають контрольні показники (табл.1).

Таблиця 1

Рекрутингові метрики

Показник	Вимір показника	Інтерпретація значення
Час заповнення вакансії	<ul style="list-style-type: none"> - час, необхідний для пошуку та найму нового кандидата; - кількість днів між публікацією вакансії та наймом кандидата; - реалістична оцінка часу, необхідного для знаходження заміни співробітнику, який звільнився 	<p>короткий час заповнення зазвичай позитивно позначається на команді, оскільки для інших співробітників це вказує – менше надмірної праці та нестабільності</p>
Час /період найму кандидата	<ul style="list-style-type: none"> - кількість днів з моменту схвалення кандидата в компанію та моменту, коли кандидат виходить на роботу; - час, необхідний для того, щоб людина пройшла процес найму 	<p>дає чітке уявлення про те як працює команда з підбору персоналу</p>
Вартість найму	<ul style="list-style-type: none"> - співвідношення всіх інвестицій (витрат) на процес підбору до числа найнятих кандидатів 	<p>Результативний показник бюджету витрат найму кандидатів</p>

Досвід кандидата	- досвід, який люди, які шукають роботу, здобувають впродовж процесу підбору	допомагає визначити ключові компоненти досвіду кандидата, які можна покращити
Коефіцієнт прийнятих пропозицій	- відношення кількості кандидатів, які успішно прийняли пропозицію про роботу до загальної кількості, які отримали пропозицію	низький показник вказує на проблеми з потенційною компенсацією
Відсоток відкритих позицій	- показник, який може бути порівняно з загальною кількістю позицій як в окремих відділах, так і у всій організації	високий відсоток може свідчити про високу потребу або про низький рівень пропозиції на ринку праці
Конверсія каналу пошуку	- відношення поданих заявок кандидатом до загальної кількості переглядів по позиції	дозволяє оцінити ефективність каналів щодо розміщення оголошень, відстежити джерела кандидатів
Вартість каналу пошуку	- поділ рекламних витрат на кількість відвідувачів, які успішно затримались на позицію	вимір вартості каналу найму, економічна ефективність різноманітних каналів пошуку

Джерело: адаптовано[3].

Показник відсіювання кандидатів протягом першого року вказує на якість роботи рекрутера, рівень налагодженості процесів відбору, оцінки, найму та адаптації. Низький відсоток відсіювання працівників на першому році роботи свідчить про успішність рекрутменту в компанії або рівень

задоволеності клієнта/менеджера щодо відібраних агенцією кандидатів.

Перелік використаної літератури:

1. Топ-5 проблем українського ІТ-рекрутинга [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://dou.ua/forums/topic/26660/>
2. Тренды рекрутинга 2019: что вы используете уже сейчас и кейсы мировых компаний [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hurma.work/ru/blog/trendy-rekruti nga-2019-cto-vy-ispolzujete-uzhe-sejchasi-kejsy-mirovyh-kompanij/>
3. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / Вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. – Вип. 27. С.13-17

Ганяйло О.М.

к.е.н., доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ДИСЦИПЛІНА «ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ» ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій зумовлений багатьма факторами. Але два з них мають найбільше значення. Це технічний прогрес, а також його рушійна сила – потреби суспільства. Саме людські потреби та прагнення до досконалості ставлять перед бізнесом нові завдання. Вдало вирішувати їх можна, лише застосовуючи сучасні цифрові технології.

Важливість використання та пріоритетність розвитку сучасних цифрових технологій визнається в Україні на державному рівні. Зокрема, у 2018 році було затверджено Концепцію розвитку цифрової економіки, яка сприяє розробці