

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу,**  
**економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

Наказ ректора про  
затвердження теми

Шифр \_\_\_\_\_  
„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**на тему**

Мотивація персоналу в умовах кризи  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти*

*гр. М-71*  
Юрченко Дмитро Олександрович

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Юрченка Дмитра Олександровича

*Науковий керівник*

к.е.н., доц. Бондар Т.В.

## АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні і методичні основи щодо формування системи мотивації на підприємстві.

На базі використання системного аналізу до дослідження діяльності підприємства виявлено основні причини низького рівня задоволеності персоналу підприємства умовами праці та їх ефективність роботи та обґрунтована необхідність вдосконалення систем мотивації на підприємстві. Виявлено основні проблемні моменти із плинності кадрів, недостатнього їх професійного розвитку. Запропоновано основні напрямки вдосконалення мотиваційної системи підприємства.

Запропоновано розробити єдині принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики; шляхи вдосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів; удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів; впровадження мотиваційного аудиту; проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 44 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 49 стор., у тому числі 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел.

*Мета роботи.* Мета роботи – провести аналіз підходів до визначення сутності мотиваційних чинників та стимулювання діяльності персоналу на підприємстві, а також розробити та обґрунтувати пропозиції до удосконалення системи мотивації на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- дослідити теорії мотивації та їх місце в менеджменті організації;
- визначити основні проблеми мотивації і стимулювання персоналу;
- розкрити поняття економічної кризи, її специфіка в Україні на прикладі Covid-19;
- навести коротку характеристику підприємства; провести аналіз мотивації в ТОВ «Baker Tilly»;
- дослідити практику застосування мотивації на підприємстві в умовах Covid-19;
- надати рекомендації щодо вдосконалення мотивації на підприємстві та оцінити ефективність запропонованих заходів.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних сторін мотивації праці.

*Об'єктом* є система мотивації праці під час економічної кризи.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії, та теорії мотивації. У роботі було використано ретроспективний аналіз, структурний аналіз.

*Ключові слова:* мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, потреби, стимул, дистанційне навчання.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОГЛЯДИ НА ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ .....</b>	<b>7</b>
1.1 Теорії мотивації та їх місце в менеджменті організації .....	7
1.2 Основні проблеми мотивації і стимулювання персоналу .....	11
1.3 Поняття економічної кризи, її специфіка в Україні на прикладі Covid-1916	
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В ПЕРІОД КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «BAKER TILLY» .....</b>	<b>24</b>
2.1 Коротка характеристика підприємства .....	24
2.2 Аналіз мотивації в ТОВ «Baker Tilly» .....	31
2.3 Практика застосування та оцінка ефективності мотивації на підприємстві в умовах Covid-19.....	32
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «BAKER TILLY» В УМОВАХ КРИЗИ.....</b>	<b>37</b>
3.1 Вироблення рекомендацій щодо вдосконалення мотивації на підприємстві .....	37
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	40
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>45</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>47</b>

## ВСТУП

Фактори мотивації працівника являють собою значний інтерес як з соціологічної, так і з управлінської точки зору по ряду причин. По-перше, є актуальним пошук нових мотивів стимулювання трудової поведінки працівника. По-друге, більш важливо, але менш очевидно прогнозування трудової поведінки. Теоретичні та методичні основи для цього розробляються досить давно. Так, В. А. Ядов та А. Г. Здравомислов ще в 1960-х емпірично довели, що працівники, які мають більш високі показники результативності та ініціативності, істотно відрізняються за структурою орієнтації і мотивів від своїх колег з меншою самовіддачею [19, с. 219 - 222]. Д. МакКлелланд узагальнив досить значний обсяг результатів експериментів і польових досліджень, які переконливо доводять вплив мотиваційної структури особистості на такі індикатори трудової поведінки, як вибір професії, успішність трудової кар'єри, результативність праці і т.д. [10]. Таким чином, на додаток до поширеної практики стимулювання з'являється можливість управління трудовою поведінкою працівників за допомогою таких заходів, як підбір і розстановка персоналу з заданими мотиваційними характеристиками, організація праці відповідно до мотиваційної структури працівників, а також розвиток у співробітників кращої для компанії мотивації.

Багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених присвячені вивченню сутності мотивації праці, особливостям формування дієвої системи спонукання працівників до ефективної праці. Відомими авторами сучасних теорій мотивації на Заході стали А.Маслоу, Д.Мак–Грегор, Е.Лоулер, Л.Портер, Ф.Герцберг та інші. Серед вітчизняних дослідників мотиваційних теорій слід виділити – А. А. Афоніна, А.М. Колота, Г. А. Дмитренка, Г.І. Купалову, І.В. Шепеля, Й.С. Заводського, Л.І.Михайлову, О. А. Бугуцького, та інших.

Питанню мотивації присвячено багато досліджень в економіці, фінансах, правознавстві та багатьох інших сферах науки. Проте раніше не підходили до мотивації як ефекту від впливу факторів, що її визначають.

Мета дослідження - провести аналіз підходів до визначення сутності мотиваційних чинників та стимулювання діяльності персоналу на підприємстві, а також розробити та обґрунтувати пропозиції до удосконалення системи мотивації на підприємстві..

Відповідно до мети, перед дослідженням були поставлені наступні завдання:

- дослідити теорії мотивації та їх місце в менеджменті організації;
- визначити основні проблеми мотивації і стимулювання персоналу;
- розкрити поняття економічної кризи, її специфіка в Україні на прикладі Covid-19;
- навести коротку характеристику підприємства;
- провести аналіз мотивації в ТОВ «Baker Tilly»;
- дослідити практику застосування мотивації на підприємстві в умовах Covid-19;
- надати рекомендації щодо вдосконалення мотивації на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – система мотивації праці під час економічної кризи.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних та практичних сторін мотивації праці.

Матеріали та методи. Виконання даного наукового дослідження проводилось на основі напрацювань багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених шляхом їх аналізу та виокремлення необхідних нам факторів.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПОГЛЯДИ НА ПОНЯТТЯ МОТИВАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

## 1.1 Теорії мотивації та їх місце в менеджменті організації

В науковій літературі наявна велика кількість визначення сутності поняття «мотивації». Досить поширеним є визначення мотивації як «рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб» [10]. Мотивацію визначають і як «стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації» [7]. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії. Крім цього, мотивація – це певна діяльність зі створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою [7].

Мотивація - процес заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, які будуть спрямовані на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства.

Прийнято поділ теорій мотивації на процесуальні та змістовні теорії [15, с.168]. Крім того, виділяють так звану докласичну - інструментальну теорію, в її основу покладено знаменитий метод «батога і пряника».

Даний метод найбільш ефективний якщо трудові операції повторюються, якщо вид і місце роботи постійні, а також за умови дії регламентованих надбавок і утримань.

Свій розвиток інструментальна теорія отримала в роботах видатного вченого і практика початку ХХ ст. Фредеріка Уїнслоу Тейлора [8, с.193]. Дана теорія базується на уявленні про те, що кожна певна дію веде до конкретного результату.

Тейлор вважав, що провідним мотиватором в роботі є матеріальна винагорода.

Ф. Тейлор виділив кілька базових умов для створення ефективного процесу стимулювання:

- розмір плати повинен залежати від вкладу кожного співробітника в результати трудової діяльності;
- розрив між результатом трудової діяльності і нагородою за неї повинен бути максимально низьким;
- система матеріальної винагороди повинна бути прозорою і доступною для розуміння кожного співробітника.

Найважливішим пунктом цієї теорії було те, що заохочення кращих працівників не обмежується підвищеною виплатою винагороди, а й доповнюється набором соціальних благ.

Незважаючи на те, що школа управління, яку представляв Ф.У. Тейлор, не ставила на перше місце людський фактор, саме в його теорії зароджувалася база не тільки матеріального стимулювання, але також формування нематеріальних стимулів.

Так, його послідовник Генрі Лоуренс Гант [14, с. 481] перетворив механізм керівництва людськими ресурсами методом створення структури винагороди з елементами почасової і відрядної форм заробітної плати, а також розподілу інших матеріальних стимулів. Також Гант вказував на те, що співробітник зобов'язаний бачити в своїй роботі не тільки джерело існування, але також стан задоволеності.

В цілому теорія Тейлора і її прихильники представляли людський фактор тільки як один з ресурсів управління і вважали, що основним способом впливу на нього є матеріальна винагорода. І незважаючи на те, що в даний час розрахунки цієї теорії широко використовуються на підприємствах, недоліком теорії є зниження мотивації через принцип «батога і пряника».

Переворотним дослідженням, яке дало новий поштовх у розвитку теорій мотивації, стали підсумки ряду експериментів Джорджа Елтона Мейо [7, с.180], реалізовані на початку минулого століття. Експеримент над групою



співробітниць, які збирають телефонне реле, дав наступні результати - при поліпшенні умов праці продуктивність збільшилася до стабільного рівня і більше не зростала, коли ж експерти повернули старі умови праці, тобто гірші, продуктивність різко збільшилася. Експерти визначили, що продуктивність праці має залежність як від фізичних умов роботи, так і від морального стану співробітників. У подальших інтерв'ю з досліджуваними групами експерти зробили висновок, що особлива увага до цих груп в ході експерименту дала можливість співробітникам зрозуміти їх соціальну значущість, усвідомити їх важливість для організації в цілому. В результаті командний дух мобілізував працівників однієї групи, і тому в гірших умовах праці співробітники працювали ефективніше.

Після завершення дослідження Мейо зробив такі висновки:

- робота - це діяльність групи;
- соціум індивіда в основному визначається професійною діяльністю;
- необхідність визнання, безпеки і почуття приналежності для визначення моралі працівника і продуктивності праці важливіше, ніж фізичні умови праці;
- скарга є симптомом, який означає втручання в соціальний статус людини;
- робітник - індивід, ефективність його роботи визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами;
- сильним соціальним контролем над звичками і думками робочих володіють неформальні групи;
- перехід від закладеного суспільства до адаптивного має тенденцію руйнувати соціальну організацію роботи підприємства і всієї галузі в цілому;
- раптовість появи співпраці в групі відсутня; вона повинно бути заплановано і розроблено. За умови її присутності, співробітники стають однією командою і протистоять руйнівним зовнішнім соціальним чинникам.

Зрозуміло, дані висновки задали темп розвитку мотиваційних теорій, дали підстави для більшої кількості теоретичних і практичних відкриттів в області вивчення мотивації трудової діяльності.

Змістовні теорії мотивації засновані на тому факті, що вся поведінка співробітників мотивується незадоволеною потребою, тобто процес мотивації полягає у виконанні дій для виявлення потреб, які впливають на поведінку на роботі, і визначення способів їх задоволення.

А. Маслоу [11] розглядав мотивацію співробітника як функцію задоволення ієрархії потреб.

Теорія Маслоу не використовується в чистому вигляді в силу недоліків, виявлених в процесі її практичного застосування, хоча багато її висновків використовуються в більшості організацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Потреби за теорією Маслоу стосовно до роботи і поза робочою обстановкою

Задоволення поза роботою	Потреба	Задоволення на роботі
Освіта, релігія, хобі, особистісний ріст	Потреба в самоактуалізації	Можливість навчання, просування, кар'єрного зростання і творчості
Схвалення з боку сім'ї, друзів, суспільства	Потреба в повазі	Визнання, високий статус, відповідальність
Сім'я, друзі, громадські об'єднання	Потреба в соціальних зв'язках	Робочі групи, колеги, клієнти, ділові партнери
Мирна політична обстановка, сприятлива екологія	Потреба в безпеці	Безпека на робочому місці, гарантована зайнятість, додаткові грошові виплати
Їжа, вода, житло	Фізіологічна потреба	Стабільна основна заробітна плата, опалення, кондиціонування

Джерело: складено автором на основі [11]

Згідно з моделлю Маслоу не обов'язково, що люди з рівними доходами матимуть однакові потреби. Необхідно управляти мотивацією працівника через вплив на провідну для нього потребу.

Автор теорії ERG Клейтон Альдерфер [20, с.131] описав три потреби:

- 1) існування (existence) - потреби безпеки (за винятком групової безпеки), фізіологічні потреби;
- 2) зв'язку (relations) - потреба зв'язку, відображає соціальну сутність індивіда, прагнення його бути частиною єдиного цілого;
- 3) зростання (growth) - відображають прагнення до самовдосконалення.

В теорії ERG Альдельфер виділив дві форми появи мотивації:

- 1) хронічна мотивація - характеризує тип поведінки, при якому співробітник регулярно повертається до задоволення конкретної потреби, незалежно від підсумків її задоволення раніше;
- 2) епізодична мотивація - характеризує тип поведінки, при якому співробітник проявляє короткочасне захоплення певною потребою.

Необхідно враховувати можливість управління мотивацією за допомогою «штучного перемикання» основних потреб людини, формування потреби в більшій мірі для задоволення певної групи потреб. Але варто зазначити, що, постійно замінюючи «дорогі» стимули високого рівня на більш «бюджетні», керівництво ризикує звести до мінімуму ефективність будь-якої мотиваційної заходи і втратити цінних співробітників.

## **1.2 Основні проблеми мотивації і стимулювання персоналу**

Як показує аналіз економічних процесів, що відбувалися в США на початку ХХ ст., однією з передумов проведення робіт щодо формування та вдосконалення людського капіталу послужила Велика депресія (1929-1933 рр.), в результаті якої багато в чому постраждали промислові міста.

Розглянемо показовий приклад: починаючи з 1925 р. в США проявився так званий виробничий аутсорсинг, при якому сторонній організації частково

або повністю передається виробництво продукції або її компонентів, які трансформувалися в офшорний (офшорний) аутсорсинг, що має на увазі передачу процесів іншої компанії, що знаходиться в географічному видаленні і володіє більш дешевими ресурсами. Найбільшого поширення має гра на різниці в рівнях оплати праці (labor arbitrage), але також застосовується і зниження ряду соціальних гарантій для населення з метою створення привабливого клімату для корпорацій (race to the bottom). Такі схеми з'явилися в кінці XIX в. - першій половині XX ст. в Європі і в США. Наприклад, швейні заводи Нового Світу, покинувши р Лоуелл штату Массачусетс, «перебралися» в більш економічно вигідні райони південних штатів. Туди була перекинута значна робоча сила, що викликало невдоволення з боку північних штатів. Стали з'являтися так звані спеціальні (особливі) економічні зони загального призначення, в даному випадку існуючі завдяки доступним ресурсам і дешевій робочій силі, що похитнулася від наслідків кризи. У 30-і рр. промисловці залучалися сюди звільненням від прибуткового податку протягом десяти років після отримання першого прибутку. Такі заходи по «вивезенню капіталу» були необхідні для виживання в умовах конкуренції і важкої економічної ситуації.

Цим же досвідом, який демонстрував позитивні результати, скористалася пізніше і Японія: та свідомо перемістила свої швейні фабрики в Південно-східну Азію до 1981 року, не бажаючи витратити кваліфіковані трудові ресурси на недорогі швейні операції.

Виходячи з відсутності такої конкурентної переваги, як дешевий фізичний капітал, північні штати США вчасно усвідомили необхідність розвитку нових галузей виробництва. В середині 40-х рр. університетський комплекс Бостона (штат Массачусетс) (так звана Піонерська долина) ініціював будівництво нових виробничих площ з використанням кинутих заводів. Так утворилися технопарки «Бостонська дорога 128» (Массачусетський технологічний інститут), «Парк-трикутник Північної Кароліни» (університет Дюка, університет Північної Кароліни, університет штату Північної Кароліни) [2, с. 76], основою яких стали інтелектуальні центри нації. Так, Гарвардський

університет і Масачусетський технологічний інститут утворюють відомий в світі Кембриджський науковий центр, в якому поряд з підготовкою кадрів проводилися фундаментальні і прикладні дослідження. Кадри звідси залучалися і в промислові компанії Бостона, і прилеглі міста в прагненні підвищити конкурентоспроможність виробленої продукції. У новий «інкубатор» (технологічний парк або техніко-впровадзувальницьку зону) був притягнутий висококваліфікований персонал - вчені, інженери, управлінці з університетського комплексу, що призвело до стрімкого зростання робочих місць і інвестицій в регіоні. Робота встановлювалася з підприємствами різних галузей промисловості і з окремими державними організаціями штату, зокрема з відділом працевлаштування. Таким чином, в якості конкурентної переваги тут використовувався не стільки фізичний, скільки людський капітал. Стратегія полягала у вкладенні капіталу в людей, від яких в кінцевому підсумку залежить успіх розробки і впровадження нових технологій.

Західний штат Каліфорнія, не відстаючи, вибудував Силіконову (Кремнієву) долину на базі великого університетського комплексу, що включає Стенфордський університет, Каліфорнійський технологічний інститут та ін., з метою розвитку комп'ютерних та інформаційно-комунікаційних технологій. Для цього були використані такі властивості людського капіталу, як накопичення і здатність до відтворення: створювалися приватні технічні школи. Уряд підтримував програми підвищення кваліфікації коштами платників податків. В результаті новостворені виробництва залучили більше робочої сили, ніж існуючі раніше низькотехнологічні підприємства, поселення укрупнилися, стала розвиватися соціальна інфраструктура, в свою чергу, також привернула нову робочу силу. Тепер це один з найвідоміших регіонів, що відрізняється великою щільністю високотехнологічних компаній, запорукою економічного зростання якого став людський капітал.

Технопарки показали свою ефективність, щедро фінансуючи дослідження, створюючи максимально комфортні умови в лабораторіях,

підтримуючи участь професури і молодих вчених в роботі науково-дослідних відділів. На становлення технопарків в США було витрачено понад 20 років.

В Європі технопарки з'явилися на початку 70-х рр., повторюючи ранню модель технопарків США. Одними з перших були Дослідницький парк Університету Херіот-Уатт в Единбурзі; науковий парк Трініті коледжу в Кембриджі; Левен-ла-Нев в Бельгії; Софія-Антиполіс у Ніщі і Зона наукових і технічних нововведень і виробництва (ZIRST) в Греноблі.

Крім особистої ініціативи окремих груп людей ОЕЗ (особливі економічні зони) створювалися і з ініціативи держави, яка спочатку ставила за мету вирішення цілого блоку економіко-соціальних і фінансових питань.

У всьому світі визнається, що розвиток людини і скорочення бідності є одними з найважливіших ефектів від діяльності ОЕЗ (Л. Вілмор, А. Базил, Д. Гермідіс [24] та ін.). Зарубіжні дослідники виділяють три аспекти, через які можливо впливати на досягнення зазначених ефектів:

- створення робочих місць;
- навчання та формування професійних знань і умінь (компетенцій);
- вдосконалення технологій і виробництво знань [22].

Найважливішим показником дослідники бачать кількість створених робочих місць в ОЕЗ, виділяючи ряд можливих ефектів від цієї діяльності. Так, створення робочих місць має на увазі прямий і непрямий вплив як на саму особливу зону, так і на регіон в цілому. Прямий вплив виражається в загальній кількості зайнятих на підприємствах-резидентах ОЕЗ. Непрямий вплив - всі види робочих місць, створених в регіоні за допомогою роботи цих підприємств. При цьому, непрямий вплив поширюється по горизонталі: створення робочих місць на рівні резидентів ОЕЗ, що конкурують в одній сфері діяльності; і по вертикалі: створення робочих місць у постачальників і замовників резидентів ОЕЗ [29]. Більше того, світова економічна практика свідчить, що одне робоче місце в ОЕЗ створює, як мінімум, 45 робочих місць поза її межами. Таким чином, виявляється мультиплікативний ефект.

Навчання і формування компетенцій визнані ключовим аспектом у формуванні людського капіталу в зарубіжних ОЕЗ. Багато дослідників саме цей освітній аспект виділяють в якості процесу формування людського капіталу. Виробниче навчання дає можливість працівникам з невисокою кваліфікацією розширити межі доступних для виконання ними робіт, підвищує шанси на отримання більш високої заробітної плати. Непрямий ефект від навчання всередині ОЕЗ поширюється не тільки на підприємства-резиденти ОЕЗ, але і на місцевих регіональних виробників, які наймають працівників раніше зайнятих в ОЕЗ. У довгостроковій перспективі створення і розвиток відповідної інфраструктури для навчання і перепідготовки кадрів ОЕЗ тягне за собою стимулювання виробництва технологій і припливу інвестицій, що в підсумку являє собою замкнутий відтворювальний цикл.

У свою чергу виробництво продукції в ОЕЗ, особливо високотехнологічної, вимагає побудови широкого спектра ланцюгів поставок та ін. Участь в таких ланцюгах змушує виробників постійно вдосконалювати технології. Зарубіжний досвід переміщення дочірніх компаній транснаціональних корпорацій в ОЕЗ продемонстрував необхідність наділення самостійністю дочірні компанії, що знаходяться в ОЕЗ. Копіювання вже існуючих технологій, переміщення робітників і керівників між зарубіжної та локальної компаніями також сприяє трансферту технологій і знань в економіку [22].

Таким чином, ОЕЗ являє собою не ізольоване освіту, а активного учасника економіки, здатного впливати на зростання людського потенціалу в цілому.

Успішне функціонування вільних економічних зон в Китаї дозволило помітно збільшити частку висококваліфікованих працівників. Хоча, не можна упускати з виду і допущення погіршення умов праці при відсутності належного контролю держави: так, в середині 80-х рр. в Республіці Корея штучно утримувалися зарплати робітників ОЕЗ на рівні в 9-10 разів нижче американського, тривалість ж робочого тижня, за даними профспілок,

становила понад 70 робочих годин. Отже, державний контроль залишається переважним регулятором належного функціонування особливих (вільних) економічних зон.

### **1.3 Поняття економічної кризи, її специфіка в Україні на прикладі Covid-19**

Карантин - непростий час, разом із соціальною ізоляцією можуть призвести до складних внутрішніх станів: депресії, алкоголізму і тривожних розладів, попереджають психологи. Хоча це і найбільш ефективний захід для стримування пандемії коронавірусу, для збереження психічного здоров'я важливо підтримувати соціальні контакти хоча б за допомогою дзвінків і листування.

Втрата звичних соціальних зв'язків чревата проблемами, і чим довше триває ізоляція, тим гірше можуть бути наслідки.

Досвід Китаю показав: ізоляція - найбільш ефективний спосіб стримати пандемію. Зростає число держав, де жителів закликають залишатися вдома, навчання і робота переведені в віддалений формат, закриті навчальні заклади, ресторани, торгові центри, а в будинки для людей похилого віку та лікарні не допускаються відвідувачі. Всі ці заходи покликані не дати вірусу вільно поширюватися.

Певні чинники підвищували ризик розвитку розладів - зокрема, слабка інформованість про причини карантину, відсутність доступу до необхідних ресурсів і телекомунікаційних послуг. В даний час в умовах сьогоденної пандемії дана проблема взята під контроль і інформованість населення максимальна.

Більшість людей, зрозуміло, не перебувають на карантині. Але, за словами дослідників, і менш жорсткі форми соціальної ізоляції, наприклад, необхідність дотримуватися дистанції в кілька метрів від інших людей або тривале перебування вдома, можуть призводити до неприємних наслідків.



Однак деякі люди перенесуть період соціальної ізоляції краще за інших. Спільна ізоляція може зміцнити сім'ї, а контакти з друзями можна підтримувати через телефонні дзвінки, текстові повідомлення або приєднання до онлайн-спільнот - ми живемо в час безпрецедентних можливостей спілкування.

Якими б досконалыми не були сучасні технології, вони не дозволяють обійнятися, потриматися за руки, зробити масаж або якимось інакше доторкнутися до близьких. А такі прояви симпатії, як показують дослідження, позитивно впливають на здоров'я, сприяють зниженню артеріального тиску і навіть покращують самопочуття при застуді.

Ізоляція ділить людей на два типи: одні насолоджуються домашнім затишком і вільним часом, в той час як інші не знаходять собі місця і хочуть якомога швидше повернути собі відчуття свободи. Але в результаті карантин негативно позначиться на психологічному і фізичному здоров'ї і перших, і других. Це пов'язано з тим, що ми соціальні істоти і довге усамітнення діє на нас руйнівно.

Але в цілому цей стан не такий вже унікальний. З ним давно знайомі вчені, дослідження яких полягали у вивченні впливу ізоляції на космонавтів, дослідників Антарктики, дітей з ослабленим імунітетом і літніх людей.

Важливо пам'ятати, що ізоляція не просто затьмарює ваш мозок нудьгою. Люди починають ставати апатичними, так як не отримують позитивного вкладу в свої маленькі світи.

Якщо період ізоляції чітко визначено, люди зазвичай відчують себе досить добре до його середини. Однак із плином часу їх стан погіршується. Така ситуація, як зараз, коли тривалість ізоляції невідома, теж стає причиною тривожних розладів.

Коли в'язні, які живуть в одиночній камері, або вчені, що працюють у віддаленому регіоні, розуміють, що ізоляція скоро закінчиться, їх настрій стає значно кращим. Люди, які опинилися на коронавірусному карантині, найближчим часом можуть не відчувати схожих емоцій. Відкрите, прозоре, послідовне спілкування - це найважливіша річ, яку можуть зробити уряди і

організації. Головне переконатися, що люди розуміють, чому їх поміщають на карантин і як довго він триватиме.

Можливо, ще більше занепокоєння викликає той факт, що психологічна напруга від самотності проявляється і у фізіологічному плані. З точки зору смертності, соціальна ізоляція подібна викарчування 15 сигарет в день.

Рівень безробіття в Україні почав стрімко зростати із введенням жорсткого карантину у квітні 2020 року.

За останні місяці на одну вакансію стало припадати у 2-3 рази більше резюме, ніж це було наприкінці 2019 року або на початку 2020-го. (рис. 1.1).

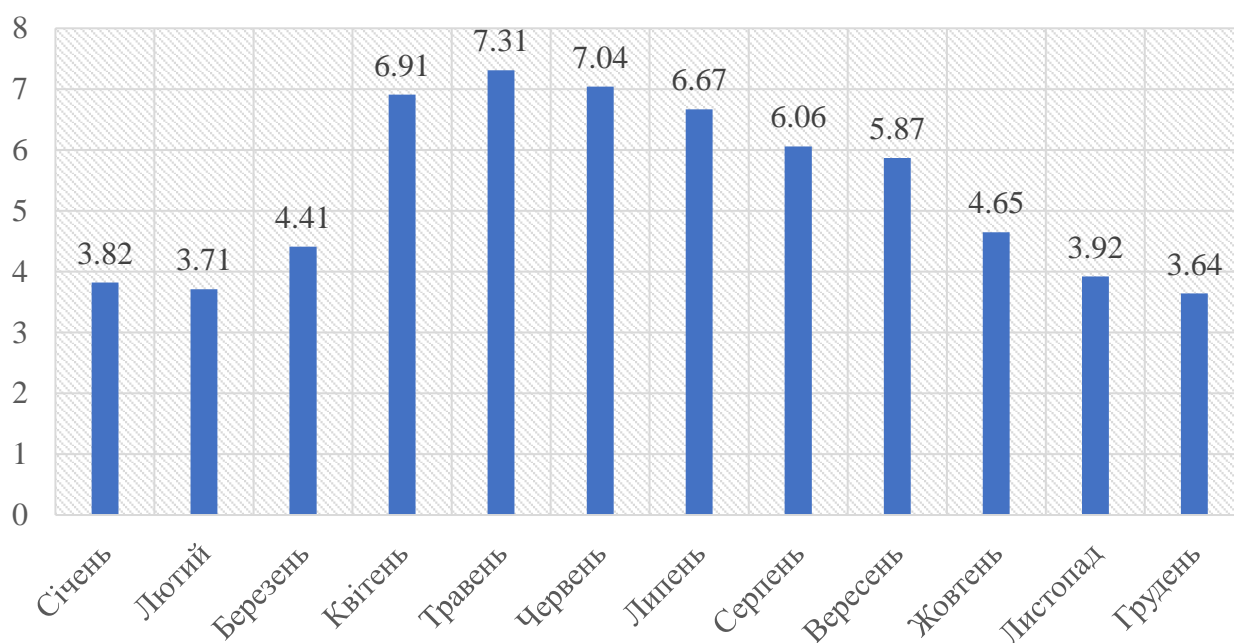


Рисунок 1.1 – Кількість відгуків на одну вакансію в 2020 році

Джерело: складено автором на основі [17]

Пандемія COVID-19 спричинила пряме та непряме зменшення залучення робочої сили до економічної діяльності. З одного боку, це було спричинено заборонаю або обмеженням певних видів економічної діяльності та призупиненням або обмеженням трудової міграції з України за кордон (прямий вплив на український ринок праці); з іншого боку, попит на товари та послуги вітчизняних підприємств змінюється в Україні та за кордоном, що згодом

змінило (насамперед зменшило) потребу в людській праці чи послугах (непрямий вплив) [9].

Практично всі сфери української економіки зазнали негативного впливу від введення карантину.

Загалом, з моменту свого початку і до осені 2020 року, пандемія COVID-19 мала такий вплив на український ринок праці: зростання рівня безробіття, фактичне скорочення зайнятості, зменшення кількості українських трудових мігрантів, зменшення доходів населення від продажу своєї робочої сили та самозайнятості через зменшення заробітної плати, втрату роботи та втрату доходів ФОП.

Станом на 1 жовтня 2020 року кількість безробітних становила 433 000 осіб, що на 62% більше, ніж на 1 жовтня 2019 року. Кількість відкритих робочих місць у Державній службі зайнятості становила 68 000, що на 32% менше, ніж у того ж періоду минулого року [13]. Це означає, що дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці зберігається, оскільки на 1 робоче місце у 2020 році припадало 6 безробітних, тоді як у 2019 році це співвідношення становило 3: 1. Загалом з початку карантину 12 березня в Україні статус безробітних отримали 525 000 осіб. Цей показник на 53% вищий, ніж за аналогічний період минулого року.

За даними Державної служби статистики України, за період з I кварталу 2016 року по I квартал 2020 року рівень безробіття серед українського населення у віці від 15 до 70 років коливався від 7,2% до 10,1%. У I кварталі 2020 року, який закінчився введенням в Україну карантину, рівень безробіття населення у віці від 15 до 70 років становив 8,6%.

Можна припустити, що пандемія особливо негативно вплинула на людей, зайнятих у позаурочній економіці, тобто існує приховане безробіття, але надійних статистичних даних немає. Крім того, однією з форм прихованого безробіття є довгострокова неоплачувана відпустка, оскільки працівник офіційно не звільняється, але не отримує винагороди.

Крім того, зменшення кількості робітників-мігрантів через карантинні обмеження вплинуло на суми грошових переказів в Україну з-за кордону. Лише з січня по травень 2020 року обсяг приватних трансфертів в Україну з-за кордону впав на 2,1% порівняно з аналогічним періодом минулого року (з 4,64 млрд. доларів до 4,54 млрд. доларів) [2]. Це скорочення приватних грошових переказів в Україну з-за кордону означає, що доходи населення зменшуються, і ця тенденція, як очікується, збережеться принаймні до кінця карантину.

Галузі послуг в Україні найбільше постраждали з початку пандемії, оскільки такі послуги вимагають людської праці і їх важче автоматизувати. До березня 2020 року 28% [13] від загальної кількості зайнятого населення в українській економіці працювали в таких секторах, як оптова та роздрібна торгівля, ремонт автомобілів, громадське харчування та харчове обслуговування, фінансова та страхова діяльність, операції з нерухомістю, відпочинок та розваги, мистецтво та спорт. У березні 2020 року діяльність значного сегменту сфери послуг була згорнута в Україні через адміністративні рішення на відміну від економічних факторів [9].

Хоча економічна діяльність певних компаній у згаданих секторах не повністю припинилася під час суворого блокування в Україні (таких як банківські установи, продуктові магазини, медичні установи), найбільші втрати від карантину все ж зазнали галузі послуг. Навіть у секторі охорони здоров'я деякі медичні установи частково обмежили свою діяльність під час карантину та розмили частину працівників своїх амбулаторних відділень та наукових медичних установ [9].

Окрім галузей послуг, пандемія негативно вплинула на сектори будівництва та промисловості України, зменшивши попит на продукцію цих галузей; крім того, обмеження в роботі транспорту ускладнювали працівникам дістатися до будівельних майданчиків. Додатковою гострою проблемою була виплата заробітної плати; наприклад, у готельному та харчовому господарстві (винагорода в квітні та травні була на 40% нижчою, ніж за той самий період

минулого року), а також у транспортній галузі (значне зменшення заробітної плати у березні — травні).

За даними Державної служби статистики України, станом на 1 червня 2020 року загальна заборгованість із заробітної плати становила 3142,8 млн. грн., або 104,9% порівняно з 1 травня 2020 р. Заборгованість перед працівниками економічно активних підприємств станом на 1 червня 2020 р. , становила 1 958,3 млн. грн. (107,5% порівняно з 1 травня 2020 р.). Станом на 1 жовтня заборгованість із виплати заробітної плати зросла до 3560,9 млн., у тому числі 2318,6 млн. боргів перед працівниками економічно активних підприємств.

Незважаючи на відсутність статистичних даних про тіньову економіку, зміни кількості офіційно безробітних в цілому відображають зміни в зайнятості у галузях, на які негативно вплинула пандемія COVID-19 в Україні. За станом на 1 червня 2020 року кількість офіційно зареєстрованих безробітних із сфери харчового обслуговування зросла в 3 рази в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року. Загальна кількість людей, які мали статус безробітних в Україні, за рік зросла в кілька разів.

Слід зазначити, що наявні статистичні дані про загальний рівень безробіття в Україні не в повній мірі охоплюють складний характер ринку праці на сучасному етапі розвитку економіки України, оскільки гнучкість ринку праці є досить слабкою в короткостроковій перспективі. Втрата постійної роботи не завжди призводить до негайного працевлаштування звільнених працівників, навіть якщо є відповідні вакансії, через низку економічних та соціально-психологічних факторів [9].

Таким чином, ринок праці в Україні зазнав значних змін під впливом пандемії COVID-19. З ослабленням карантинних обмежень економічна діяльність у багатьох галузях промисловості поступово відновлюється, але деякі зміни у функціонуванні ринку праці, як очікується, будуть розвиватися і надалі.

Коли в травні-червні 2020 року карантинні обмеження почали пом'якшуватися, деякі галузі почали відновлювати свою діяльність, що

позитивно вплинуло на ринок праці. Однак підвищений рівень зараження восени 2020 року створює нові загрози для підприємницької діяльності, що знову матиме негативний вплив на ринок праці в Україні.

Шоки пандемії і економічної кризи, що внаслідок неї розпочинається, мають сильний вплив на трудову міграцію в Україні, серйозно змінили її сьогодні і майбутнє. Вже сьогодні багато мігрантів поставлені в скрутне становище очікування закінчення обмежувальних заходів з туманними перспективами повернення на батьківщину (через тимчасово закриті кордони, з одного боку, і безробіття на батьківщині, з іншого боку). Крім того, для мігрантів стрімко зменшується можливість доступу на український ринок праці. Але чи є ці вражаючі зміни 2020 року поворотними і наскільки значно їх вплив на майбутнє трудової міграції в Україні? Наскільки на ситуацію в світі вплине (і вже впливає) нова як в євразійській міграційній системі, так і в усьому світі ситуація з виникненням нових бар'єрів для міграційних переміщень?

Ситуація «ідеального шторму», коли в одній тимчасовій точці зійшлися і пандемія, і драматичне падіння цін на нафту, і економічна криза, що (більш глибока, в порівнянні з кризами останніх десятиліть), і закриття кордонів між країнами (навіть всередині регіональних об'єднань, таких , як ЄС і ЄАЕС) з різким обмеженням міжнародної торгівлі, і довгостроковий запит на популізм у політиці в основних приймаючих мігрантів країнах, пов'язаний з розігруванням «мігрантської карти», а також посуха, що очікується в Європі і США, і нашествия сарани в Африці, на Близькому Сході і в Азії, серйозно ускладнить управління міграційними процесами в усьому світі.

Значущість наслідків даного «ідеального шторму» викликало цілий ряд негативних прогнозів: від дворазового зростання масштабів очікуваного голоду (за даними Всесвітньої продовольчої програми (ВПП) ООН до кінця 2020 року з гострою нестачею продовольства в світі можуть зіткнутися 265 млн чоловік (на 130 млн більше, ніж за прогнозом 2019 року) до прогнозованого перегляду підсумків глобалізації, часткової відмови від міжнародного поділу праці та поступового дрейфу до принципу самодостатності економік країн (у випадку

якщо національні уряди не зможуть взяти під контроль дану кризу протягом року). І всі ці прогнози акцентуються на факторах, які в підсумку вплинуть на міграційні процеси: від стимулювання нових потоків біженців з Африки до зростання уразливості трудових мігрантів в більшості приймаючих їх країн.

У найближчі роки в світі посиляться трудова експлуатація мігрантів, а уразливість мігрантів зросте, чому сприятиме, в тому числі і посилення бідності в країнах-донорах робочої сили і посилення потреби в мігрантських грошових переказах.

На тлі посилення обмежень і перешкод для легальної міграції, збільшиться нелегальна складова міграції і зростуть масштаби торгівлі людьми.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ В ПЕРІОД КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «BAKER TILLY»

### 2.1 Коротка характеристика підприємства

Для початку надамо загальну інформацію про досліджуване підприємство:

Таблиця 2.1 - Загальна інформація про досліджуване підприємство

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Бейкер Тіллі Україна»
Скорочена назва	ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»
ЄДРПОУ компанії	30373906
Дата реєстрації	29.04.1999
Види діяльності	69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування
Адреса	04112, м. Київ, вул. Грекова, б. 3., кв. 9

Джерело: складено автором на основі [1]

«Baker Tilly» – українська філія міжнародної компанії, що надає послуги в таких галузях як аудит, бізнес консультування, незалежна оцінка, бухгалтерський й управлінський облік; дана компанія є одним із лідерів на національному ринку, а також є незалежним членом міжнародної мережі «Baker Tilly International». Компанія веде діяльність на ринку України з квітня місяця 1999 року згідно із Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», етики Міжнародної федерації бухгалтерів та прийнятих Стандартів аудиту [12].

Зробимо аналіз системи управління підприємством ТОВ «Бейкер Тіллі».

Очолює ТОВ «Бейкер Тіллі» генеральний директор, який є професійним аудитором і має атестат аудитора. Він керує роботою всього колективу, висловлює думку аудиторської організації про достовірності бухгалтерської



звітності перевіреного економічного суб'єкта, вирішує спірні моменти, що виникають в ході аудиторської перевірки.

На чолі департаменту аудиту стоїть заступник генерального директора з аудиту, теж аудитор, що має атестат аудитора.

Заступник генерального директора безпосередньо підпорядковується директору, веде переговори з керівництвом економічного суб'єкта, вирішує організаційні моменти проведення аудиторських перевірок і конфліктні ситуації з клієнтом, відповідає за внутрішньофірмові стандарти компанії.

Співробітники департаменту аудиту в залежності від виконуваних ними функцій розділені на наступні категорії:

- керівники відділів департаменту аудиту - провідні аудитори, що мають атестат аудитора;

- старші аудитори - аудитори, що мають атестат аудитора, керують аудиторськими перевітками;

- аудитори, які мають атестат аудитора, мають досвід роботи в компанії менше одного року та беруть участь в аудиторських перевітках;

- асистенти аудиторів - співробітники компанії, які беруть участь в аудиторських перевітках, проте ще не мають аудиторського атестату.

Функціональні обов'язки для кожної категорії співробітників департаменту аудиту вказані в посадових інструкціях.

Керівники відділів департаменту аудиту (провідні аудитори) підзвітні заступнику директора з аудиту, провідні аудитори комплектують групу для проведення аудиторської перевірки, призначають керівника групи аудиторської перевірки, стверджують план і програму аудиторської перевірки.

Керівником аудиторської перевірки призначається старший аудитор. Він бере участь в аудиторській перевірці, керує її аудиторами, відповідає за організацію і якість перевірки.

Старший аудитор систематизує всю робочу документацію, накопичену в ході аудиторської перевірки, обробляє отримані облікові дані, оформляє

результати аудиторських процедур в письмову інформацію (аудиторський звіт), що надається клієнтові.

Він підзвітний керівнику відділу - провідному аудитору, доводить до його відома результати аудиту, обговорює спірні ситуації, які можуть вплинути на зміст і висновки аудиторського висновку.

Аудитори беруть участь в аудиторських перевірках, складають робочу документацію, роблять розрахунки, беруть участь у підготовці аудиторського звіту.

Асистенти аудиторів беруть участь в перевірках під керівництвом аудиторів або старших аудиторів і несуть відповідальність за виконання обов'язків, доручених їм в ході здійснення аудиту.

На чолі адміністративної служби стоїть заступник директора з загальних питань.

Юридичний відділ ТОВ «Бейкер Тіллі» очолює старший юрист. Він вирішує правові питання, що виникають в ході аудиторської перевірки, представляє інтереси клієнта в арбітражному суді. Старший юрист підпорядковується безпосередньо заступнику директора з загальних питань.

Бухгалтерія на чолі з головним бухгалтером веде бухгалтерський облік аудиторської компанії. Головний бухгалтер підпорядковується безпосередньо генеральному директору ТОВ «Бейкер Тіллі».

Відділ кадрів на чолі з начальником відділу кадрів веде кадровий облік. Начальник відділу кадрів підпорядковується заступнику директора з загальних питань.

Служба залучення клієнтів пропонує юридичним особам аудиторські та супутні аудиту послуги, в тому числі займається пошуком нових клієнтів. Службу очолює старший менеджер, який підпорядковується безпосередньо генеральному директору.

Дослідження сучасного стану управління персоналом ТОВ «Бейкер Тіллі» зробимо за кількома напрямками.

В рамках першого напрямку розглянемо структуру персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за такою якісною характеристикою, як вік (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за віком в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відношення		Відношення	
				2018 до 2017		2019 до 2018	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
18-24 років, осіб	4	5	6	1	125,0	1	120,0
25-29 років, осіб	38	47	49	9	123,7	2	104,3
30-39 років, осіб	26	33	35	7	126,9	2	106,1
40-49 років, осіб	29	36	33	7	124,1	-3	91,7
50-54 років, осіб	16	20	18	4	125,0	-2	90,0
55 і більше, осіб	7	9	12	2	128,6	3	133,3
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що найбільш чисельною категорією персоналу за віком є група співробітників від 25 до 29 років. Дані наочно представлені на малюнку 2.1.

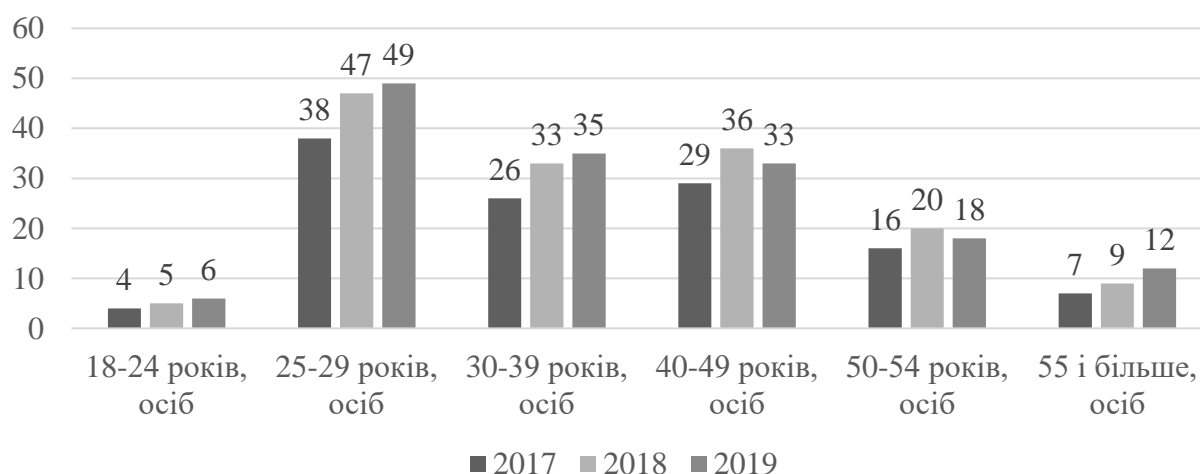


Рисунок 2.1 – Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за віком в 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З даних таблиці 2.2 можна відзначити збільшення кількості працівників ТОВ «Бейкер Тіллі» у віці 18-39 років на 5 осіб, а також співробітників старше 55 років на 3 людини.

Зміна вікової структури персоналу відбулася не тільки через звільнення і прийом співробітників, але і з природних причин, тобто перехід співробітників з однієї вікової категорії в іншу у зв'язку з досягненням певного віку.

Проаналізуємо структуру персоналу за гендерною приналежністю ТОВ «Бейкер Тіллі» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за гендерною приналежністю в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відношення		Відношення	
				2018 до 2017		2019 до 2018	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Чоловіки	91	127	132	36	139,5	5	103,9
Жінки	29	23	21	-6	79,3	-2	91,3
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Для графічного відображення аналізованих даних складемо кругову діаграму, яка відобразить структуру працівників ТОВ «Бейкер Тіллі» за гендерною ознакою (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за гендерною приналежністю в 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З даних таблиці 2.3 можна відзначити незначне зменшення чисельності працівників-жінок.

У таблиці 2.4 представлена структура працівників ТОВ «Бейкер Тіллі» за рівнем освіти.

Таблиця 2.4 – Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за рівнем освіти в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відношення		Відношення	
				2018 до 2017		2019 до 2018	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Молодший бакалавр	58	72	75	14	124,1	3	104,2
Бакалавр	51	64	65	13	125,5	1	101,6
Магістр	10	13	12	3	130,0	-1	92,3
Доктор наук	1	1	1	0	100,0	0	100,0
Разом	120	150	153	30	125,0	3	102,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

За 2019 рік чисельність працівників з вищою освітою зросла на 4,2%, що є дуже доброю тенденцією, тому що говорить про зростання трудового потенціалу працівників.



Рисунок 2.3 – Склад і структура персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за рівнем освіти в 2017-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Показники чисельності персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники руху персоналу ТОВ «Бейкер Тіллі» за в 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відношення		Відношення	
				2018 до 2017		2019 до 2018	
				Абс., +/-	Відн., %	Абс., +/-	Відн., %
Загальна чисельність, осіб	120	150	153	30	125,0	3	102,0
Середньоспискова чисельність, осіб	119	149	151	30	125,2	2	101,4
Прийнято на роботу, осіб	6	7	8	1	116,7	1	114,3
Звільнено, осіб	5	6	5	1	120,0	-1	83,3
Коефіцієнт обороту робочої сили за прийомом	0,04	0,04	0,05	0	-	0,01	-
Коефіцієнт обороту робочої сили за звільненням	0,04	0,04	0,03	0	-	0	-
Коефіцієнт постійності персоналу	0,79	0,79	0,79	0	-	0	-
Коефіцієнт плинності кадрів	4,03	3,31	3,33	-0,72	82,23	0,02	100,67

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З даних таблиці 2.5 можна відзначити підвищення загальної і середньооблікової чисельності ТОВ «Бейкер Тіллі» на 2 і 1,3% відповідно. Також можна відзначити, що рівень сталості кадрів досить стабільний протягом розглянутого періоду, але залишається на рівні, який не дозволяє організації працювати максимально ефективно.

## 2.2 Аналіз мотивації в ТОВ «Baker Tilly»

Далі зробимо аналіз застосовуваної системи стимулювання на підприємстві.

У підприємства ТОВ «Бейкер Тіллі» застосовуються методи як матеріального, так і нематеріального стимулювання

У ТОВ «Бейкер Тіллі» встановлена почасово-преміальна форма оплати праці. Премія комерційного персоналу залежить від обсягу наданих послуг, що, стимулює персонал до якісної та ефективної роботи.

Премія фахівців і керівників встановлена в розмірі фіксованого відсотка від окладу, даний відсоток залежить від результатів діяльності підприємства в цілому.

Додатково в якості показників преміювання в ТОВ «Бейкер Тіллі» використовуються: зростання обсягу наданих послуг; відсутність претензій до виконаних робіт з боку споживачів; економія витрат, зменшення втрат.

Система преміювання працівників ТОВ «Бейкер Тіллі» включає наступні види преміювання:

- 1) преміювання персоналу за основні результати господарської діяльності;
- 2) спеціальне преміювання - за виконання робіт на окремих ділянках, що вимагають підвищеної відповідальності; виконання додаткових або наднормативних робіт без збільшення чисельності персоналу; а також за виконання робіт, що не входять в коло прямих обов'язків;
- 3) одноразове преміювання з фонду генерального директора і фонду керівників підрозділів.

З урахуванням цілей компанії і необхідності розширення видів послуг, необхідно вивчити систему навчання персоналу організації та передбачити механізми підвищення підготовки аудиторів до навчального консалтингу.

В ТОВ «Бейкер Тіллі» практикується безперервна система професійного навчання працівників, а кількість ступенів навчання залежить від складності

професії та медичної спеціальності. Дані про професійне навчання співробітників представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Звіт про професійне навчання працівників ТОВ «Бейкер Тіллі» за 2017-2019 рр.

Найменування	2017			2018			2019		
	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти	всього	керівники	спеціалісти
Підвищили кваліфікацію	114	33	81	131	25	106	123	11	112
В тому числі:									
в інститутах	4	11	3	2	0	2	6	0	6
на курсах	100	22	78	129	25	104	117	11	106

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Рівень кваліфікації аудиторів, а також представників суміжних професій (оцінювачів, фахівців зі страхування та кредитування) є об'єктом пильної уваги держави. Так, Мінпраці затверджений професійний стандарт аудитора, в якому містяться вимоги до досвіду, стажу, освіти, навичкам і етичності фахівця.

### **2.3 Практика застосування та оцінка ефективності мотивації на підприємстві в умовах Covid-19**

У зв'язку з тим, що компанія займається наданням бухгалтерських послуг, рівень компетентності співробітників повинен бути максимально високим. Необхідно в першу чергу знання законодавства.

Розглянемо систему навчання персоналу і витрати на її реалізацію відповідно до цільових установок компанії (рисунок 2.4).



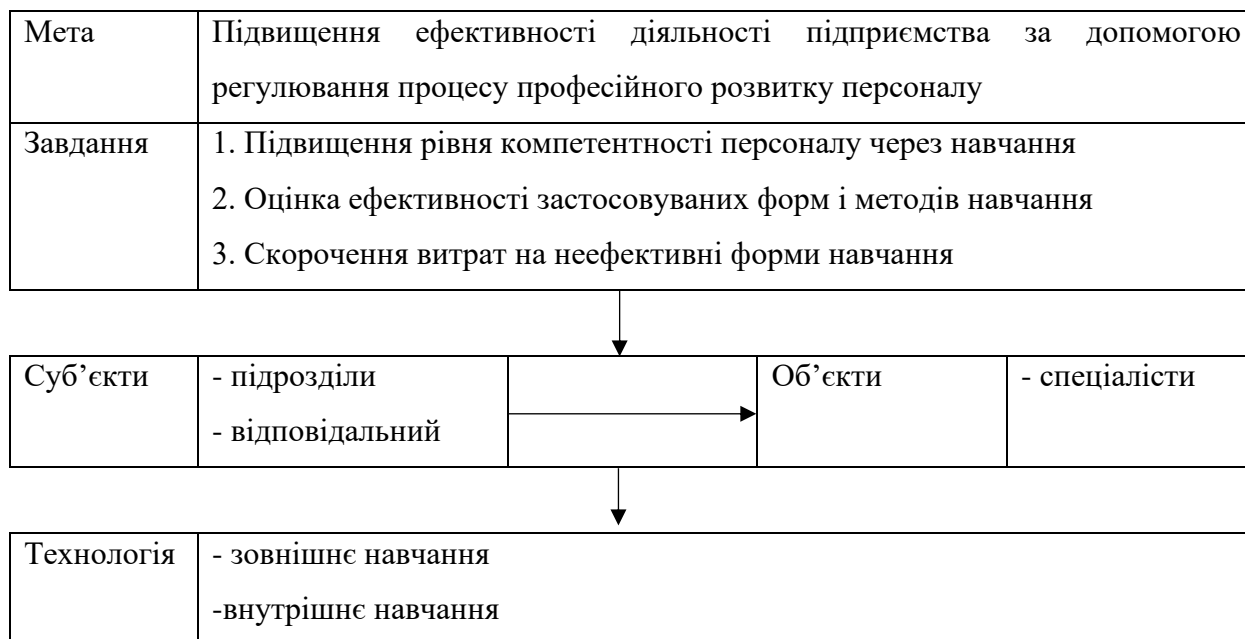


Рисунок 2.4 – Підсистема професійного розвитку персоналу в ТОВ «Бейкер Тіллі»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Далі представлена схема проведення навчання в ТОВ «Бейкер Тіллі» (рис. 2.5).

Розглянемо етапи навчання персоналу.

Етап 1.

Менеджер по роботі з персоналом складає щоквартальні плани навчання (окремо внутрішнього і зовнішнього) з урахуванням:

1. Відповідності планів зовнішнього навчання кошторисами витрат.
2. Раціонального використання окремих співробітників компанії, що залучаються в якості внутрішніх викладачів.
3. Відповідності виявленим потребам в навчанні.

Етап 2.

Направлення кожного співробітника на зовнішнє навчання оформляється наказом. В кінці кварталу складається звіт про виконання планів внутрішнього і зовнішнього навчання.

У компанії використовуються наступні види навчання.



Рисунок 2.5 – Функціональна схема процесу навчання в компанії

Зовнішнє навчання - освітні заходи з використанням в якості викладачів зовнішніх ресурсів (тобто навчальних організацій або викладачів, які не є співробітниками компанії).

Направлення співробітників на зовнішнє навчання відбувається в рамках щоквартального плану і кошторису витрат на підвищення кваліфікації, які

виділяються даному підрозділу із загального кошторису витрат на навчання компанії.

За статистикою протягом року приблизно кожен п'ятий співробітник компанії направляється на зовнішнє навчання.

Етап 3.

За результатами кожного пройденого зовнішнього навчання співробітник заповнює звіт, в якому:

1) оцінює ефективність прослуханого курсу навчання (зазвичай це робиться на внутрішньому порталі компанії);

2) вказує, в які внутрішні нормативні акти може знадобитися внесення змін;

3) вказує, які процедури і технології роботи з клієнтами можуть бути скориговані з урахуванням отриманого ним досвіду і знань.

Рисунок 2.6 – Структура звіту із зовнішнього навчання

Звіт направляється на розгляд керівнику структурного підрозділу і вже з його рекомендаціями надходить до відділу по роботі з персоналом.

Часто співробітнику, який пройшов зовнішнє навчання, доручається провести внутрішнє навчання для передачі свого досвіду та навичок деяких інших співробітників підрозділу.

Внутрішнє навчання - освітні заходи з використанням в якості викладачів внутрішніх ресурсів (тобто співробітників компанії), що зводяться в робочий час у вигляді 30-40-хвилинних семінарів.

Кожен квартал в компанії проводиться десятки внутрішніх курсів, тобто кожен підрозділ задіяно в навчанні, як правило, два або три рази в квартал.

Дане навчання є безкоштовним і відповідно діє як мотивація для співробітників з метою поліпшення їх навичок, рівня професійності, після чого персонал може розраховувати на підвищення по службі.

Дана система мотивації стала особливо актуальною під час пандемії Covid-19, так як робота перейшла на дистанційну форму у 2020 році. При цьому навчання також стало дистанційним, що значно полегшило можливість працівників у отриманні додаткової мотивації.

Загалом, під час пандемії багато людей втратили свою роботу, тому шанс залишитися з роботою вже був чималою мотивацією. Крім того, компанія ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» стимулювала працівників гнучким графіком – вони працювали вдома в зручній для себе час. Основною вимогою до них було виконання поставлених завдань у поставлені терміни. Крім того, продовжували виплачуватися премії.

Отже, можемо зробити висновок, що під час економічної кризи ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» використовувала такі засоби мотивації працівників, як матеріальна мотивація (премії), гнучкий графік роботи та система навчання й підвищення кваліфікації дистанційним методом.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «BAKER TILLY» В УМОВАХ КРИЗИ

### 3.1 Вироблення рекомендацій щодо вдосконалення мотивації на підприємстві

Виявлені проблеми та відповідні їм рекомендації і заходи наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Виявлені проблеми та відповідні їм рекомендації

Проблеми	Рекомендації	Пропоновані заходи
1. Загальні проблеми кадрової політики		
1. Плинність кадрів	поліпшення умов праці персоналу і зниження плинності персоналу; за рахунок контролю над дотриманням режиму праці та відпочинку в відділеннях ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», підвищення заробітної плати.	Впровадження кадрового аудиту
2. Втрати кваліфікованого і перспективного персоналу	створення сучасних форм обміну досвідом для розвитку персоналу - семінари, тренінги, тижні обміну досвідом, корпоративні сторінки в інтернет для кожного співробітника	Впровадження кадрового аудиту
3. Недостатня гнучкість організаційної структури	підвищення гнучкості організаційної структури компанії за рахунок залучення працівників до процесу управління компанією. Зокрема могли би бути заснована рада трудового колективу при кожному відділенні ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», створений крос-комітетів	Впровадження кадрового аудиту

## Продовження таблиці 3.1

Проблеми	Рекомендації	Пропоновані заходи
2. Проблеми молодіжної політики		
1. Найменше на задоволеність молоді впливає нова політика ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»	підвищувати інформованість всіх працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» про діючі програми;	Впровадження кадрового аудиту
2. Низька задоволеність рівнем заробітної плати	Підвищення задоволеності заробітною платою за рахунок заохочення працівників до участі в програмах	Удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів
3. Низька задоволеність молоді: справедливістю формування заробітної плати, залежністю оплати праці від результатів праці	Удосконалення оцінки персоналу	Удосконалення кадрового моніторингу Формування єдиних принципів молодіжної політики
3. Проблеми підвищення кваліфікації		
1. Відсутня мотивація на розвиток персоналу	Удосконалення мотивації на розвиток персоналу	Удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів
2. Існує недостатня інформованість кадрів про діючі програми;	Підвищення інформованості кадрів про діючі програми	Удосконалення кадрового моніторингу
3. Моніторинг задоволеності персоналу результатами навчальних програм, як кожної окремо, так і в цілому, не проводиться;	Удосконалення оцінки персоналу	Удосконалення моніторингу персоналу

## Закінчення таблиці 3.1

Проблеми	Рекомендації	Пропоновані заходи
3. Проблеми підвищення кваліфікації		
4. Програмами підвищення кваліфікації охоплена тільки невелика частина працівників ТОВ «Бейкер Тіллі Україна»	Підвищення рівня охоплення програмами підвищення кваліфікації шляхом мотивації персоналу	Удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів
5. Відбір до програм здійснюється тільки за поданням керівника структурного підрозділу, особиста ініціатива в цьому зв'язку не вітається.	Стимулювання особистої ініціативи для участі в освітніх програмах	Удосконалення підбору та відбору кадрів

Джерело: складено автором

Виходячи з даних таблиці пропоновані заходи щодо вдосконалення мотивації ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» включати наступні елементи:

1. Розробка єдиних принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики.
2. Удосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.
3. Удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.
4. Впровадження мотиваційного аудиту.
5. Проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.

Розглянемо питання організації пропонованих заходів в таблиці 2.

Таблиця 3.2 – Організація впровадження запропонованих заходів

Захід	Строки проведення
1. Розробка єдиних принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики.	10.06.2021-15.06.2021
2. Удосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	15.06.2021-1.07.2021
3. Удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	1.07.2021-1.08.2021
4. Впровадження мотиваційного аудиту.	1.08.2021-15.08.2021
5. Проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.	16.08.2021-1.09.2021

Джерело: складено автором

Соціальна ефективність пропонованих заходів буде полягати в наступному:

- всебічна адаптація персоналу до умов роботи в організації;
- підвищення змістовності праці;
- розвиток індивідуальних здібностей працівників;
- підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу;
- забезпечення узгодженості цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою;
- оволодіння соціокультурними нормами організації.

### 3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для визначення економічної ефективності запропонованих заходів визначимо доходи і витрати за пропонованими заходами щодо поліпшення мотивації ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

Для цього в таблиці 3.3 розглянемо витрати по запропонованим заходам.



Таблиця 3.3 – Витрати по запропонованим заходам

Захід	Види витрат	Сума, млн. грн.	Структура, %
1. Розробка єдиних принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики.	Витрати на консультаційні послуги	0,3	7,37
2. Удосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	Витрати на підвищення нематеріального стимулювання фахівців з підбору та відбору кадрів	0,9	22,12
3. Удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	Витрати на підвищення нематеріального стимулювання	0,868	21,34
4. Впровадження мотиваційного аудиту.	Витрати на аудит та врівноваження мотивації	0,8	19,67
5. Проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.	Витрати на мотивації фахівців відділу кадрів	1,2	29,50
Разом		4,068	100,00

Джерело: складено автором

На підставі даних таблиці 3.3 видно, що витрати на вдосконалення системи мотивації персоналу складуть 4,068 млн. грн. Таким чином, основні витрати пов'язані з розробкою єдиних принципів мотивації і вдосконаленням підбору та відбору персоналу.

У таблиці 3.4 оцінимо економічний доходи від запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Доходи від запропонованих заходів

Захід	Види доходів	Сума, млн. грн.	Структура, %
1. Розробка єдиних принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики.	Зростання чистого прибутку на 3%	14,4 * 3% / 100% = 0,432	0,432 / 6,442 * 100% = 6,71%
2. Удосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	Скорочення плинності кадрів і зниження витрат на підбір і відбір кадрів на 50%	2,516 * 50% / 100% = 1,258	1,258 / 6,442 * 100% = 19,53%
3. Удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	Зростання чистого прибутку на 10%	14,4 * 10% / 100% = 1,44	1,44 / 6,442 * 100% = 22,35%
4. Впровадження мотиваційного аудиту.	Зростання чистого прибутку на 8%	14,4 * 8% / 100% = 1,152	1,152 / 6,442 * 100% = 17,88%
5. Проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.	Зростання чистого прибутку на 15%	14,4 * 15% / 100% = 2,16	2,16 / 6,442 * 100% = 33,53
Разом		6,442	100

Джерело: складено автором

Доходи по запропонованим заходам складуть 6,442 млн. грн.

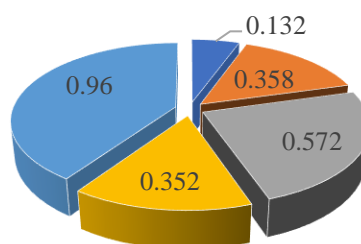
Основний дохід підприємство отримає від розробки єдиних принципів мотивації, вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів

У таблиці 3.5 визначимо економічний ефект і ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.5 – Економічний ефект і ефективність запропонованих заходів

Захід	Доходи, млн. грн.	Витрати, млн. грн.	Ефект, млн. грн.	Ефективність,%
1. Розробка єдиних принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики.	0,432	0,3	0,132	44,00
2. Удосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	1,258	0,9	0,358	39,78
3. Удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.	1,44	0,868	0,572	65,90
4. Впровадження мотиваційного аудиту.	1,152	0,8	0,352	30,56
5. Проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.	2,16	1,2	0,96	44,44
Разом	6,442	4,068	2,374	36,85

Джерело: складено автором



- 1. Розробка єдиних принципів мотивації щодо підготовки персоналу та молодіжної політики.
- 2. Удосконалення підбору та відбору кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.
- 3. Удосконалення підготовки і перепідготовки кадрів шляхом нематеріального стимулювання HR-менеджерів.
- 4. Впровадження мотиваційного аудиту.
- 5. Проведення моніторингу системи мотивації та ефекту від проведених програм.

Рисунок 3.1 - Структура економічного ефекту від запропонованих заходів, млн. грн. Джерело: складено автором

На підставі даних таблиці 3.5 видно, що економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складе 2,374 млн. грн., а економічна ефективність запропонованих заходів складе 36,85%. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів виразиться в зростанні прибутку компанії за рахунок зниження плинності серед молоді, зростання задоволеності персоналу роботою в ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

Основний економічний ефект буде отриманий від розробки єдиних принципів мотивації, а також вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів. Однак, найбільш ефективним заходом є вдосконалення підготовки та перепідготовки кадрів (рис. 3.2).

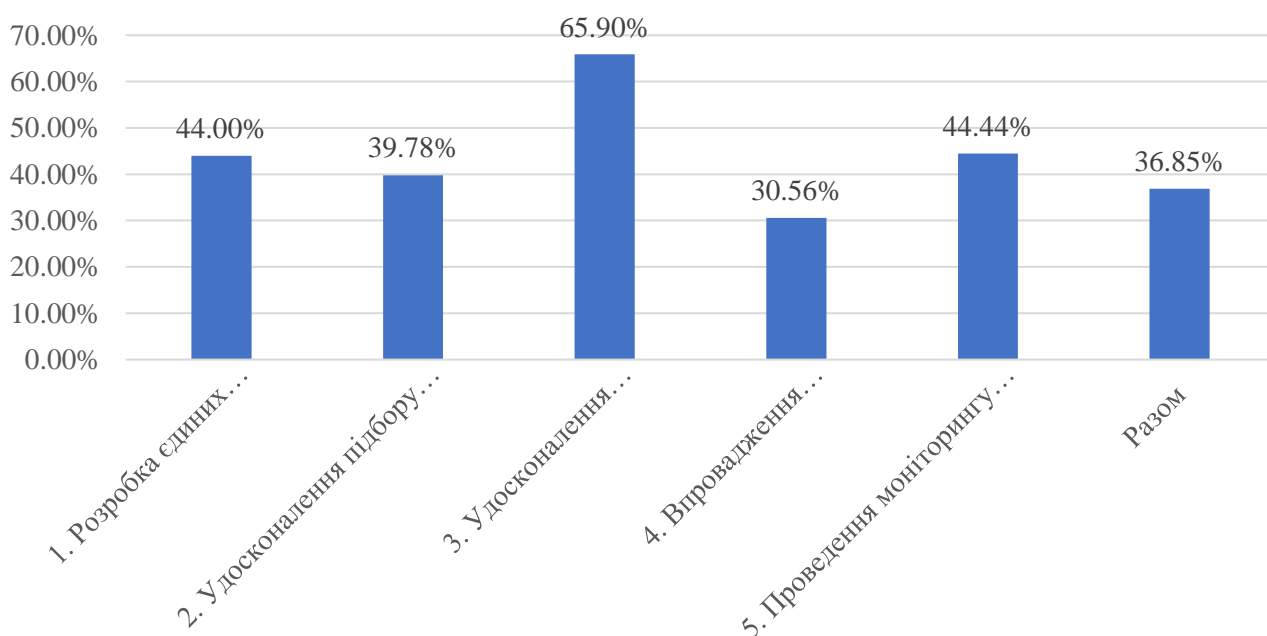


Рисунок 3.2 - Порівняльна характеристика ефективності запропонованих заходів

Джерело: складено автором

Таким чином, проведені розрахунки показали, що запропоновані заходи ефективні і пропонуються до впровадження на даному підприємстві, так як дозволять підвищити прибуток компанії і ефективність її фінансово-господарської діяльності.

## ВИСНОВКИ

В якості ключових факторів формування мотиваційної структури українських працівників виступають такі сутнісні характеристики роботи, як функціональний зміст праці та ступінь її відповідальності. Зміст праці формує професійний тип мотивації, а можливості для відповідальності і самостійності - інструментальний тип. В якості гігієнічного фактора важлива економічна стійкість і стабільність підприємства, яка може швидко спотворити всю структуру мотивації працівника в разі настання кризи.

Мотивація є процесом заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства.

Існуючі методики для вимірювання внутрішньої і зовнішньої професійної мотивації побудовані на моделі Р. Райана і Дж. Коннелла і операціоналізуються різні аспекти мотиваційного континууму. М. Блес з співавторами розробили франкомовну версію шкали трудової мотивації і показали, що різні типи мотивації утворюють симплекс-патерн, що свідчить на користь континууму на шкалі автономії і підтверджує базові положення теорії самодетермінації. Недоліками цієї методики були низька надійність шкал, проблеми з валідністю окремих пунктів, великий обсяг (31 пункт) і відсутність англійської версії. Більш нова, англійська методика вимірювання трудової мотивації М. Трембле з колегами складається з 18 пунктів і описує всі шість типів мотивації, що постулюються в рамках теорії самодетермінації. Однак її недоліком є проблеми з валідністю шкали інтроекованої регуляції, яка демонструє більш виражені зв'язки з автономною (внутрішньою і ідентифікованою), ніж з контрольованою (екстернальною) мотивацією. Нарешті, методика вимірювання трудової мотивації М. Ганьє і ін., розроблена паралельно англійською і французькою мовами, містить 12 пунктів. Дана методика не дозволяє вимірювати рівень амотивації. Крім того, аналіз розроблених англійських методик свідчить про

те, що шкала трудової мотивації по-різному операціоналізується різними дослідниками - проблема, що вимагає спеціального розгляду.

Перш ніж переходити до дослідження стану кадрового забезпечення ТОВ «Бейкер Тіллі Україна», проаналізуємо дане підприємство. Досліджуване підприємство функціонує на українському ринку вже більше 20 років. При цьому функціонує досить успішно – наразі це найбільш потужна логістична компанія України, яка здійснює поштові доставки – за обсягами замовлень та популярністю на ринку компанія перевершила минулого монополіста – Укрпошту.

В організації має місце служба управління персоналом та менеджменту організації. До складу даної служби входить 15 осіб, які постійно контролюють якість персоналу на підприємстві. Команда даної служби складається з досвідчених HR-спеціалістів. Кожен з цих спеціалістів має свою сферу впливу, за якою спостерігає постійно і миттєво реагує на кризові ситуації.

Одним з найважливіших інструментів розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Бейкер Тіллі Україна» є корпоративна молодіжна політика. Результатом проведеної роботи є істотне збільшення кількості ініційованих молоддю пропозицій і проектів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності Компанії, що характеризує зростання залученості молодих працівників у вирішення корпоративних завдань та інноваційний розвиток ТОВ «Бейкер Тіллі Україна».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бейкер Тіллі Україна / YouControl. – URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/30373906/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30373906/)
2. Грошові перекази в Україну в травні впали на 2,5%. URL: <https://finclub.net/ua/news/hroshovi-pereказы-v-ukrainu-v-travni-vpaly-na-2-5protsent.html>
3. Джаман М.О. Проблеми зайнятості населення України та вирішення їх у контексті економічного розвитку / М.О. Джаман // Сучасні проблеми ринку праці і зайнятості в контексті політики швидкого економічного зростання: мастер. засідання круглого столу (17 трав. 2018 р., м. Київ). – К.: ІПК ДСЗУ, 2018. – с. 4 – 6
4. Жуков І.М. Питання управління // Оцінка соціальної ефективності управління персоналом, URL: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2011/04/30/>
5. Звіти про пересування мешканців. URL: <https://www.google.com/covid19/mobility/>
6. Зименков Р. Свободные экономические зоны : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060600 «Мировая экономика», 060400 «Финансы и кредит», 060700 «Национальная экономика / Р.И. Зименков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 233 с.
7. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Баткаева. – М.: Инфра–М, 2017. – 320 с.
8. Кнорринг, В. И. Искусство управления. – М.: БЕК, 1997. – 288 с.
9. Кулицький С. Український ринок праці під впливом пандемії COVID-19: стан та оцінка перспектив розвитку. URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=articleid=4941:situatsiya-na-vitchiznyanomu-rinku-pratsi-v-umovakhpandemiji&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=articleid=4941:situatsiya-na-vitchiznyanomu-rinku-pratsi-v-umovakhpandemiji&catid=8&Itemid=350)
10. МакКлелланд Д. Мотивация человека. СПб.: Питер, 2007.

11. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
12. Офіційний веб-сайт Бейкер Тіллі. URL: <https://bakertilly.ua/>
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
14. Платонов, С.Ф. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов / С.Ф. Платонов. – СПб.: Феникс, 2002. – 643с.
15. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н.С. Пряжников. – М.: ИЦ Академия, 2012. – 368 с.
16. Романко, О. П. Трудовий капітал як джерело економічної могутності України/ О. П. Романко, М. І. Данилюк //Наукові праці Івано-Франківського національного технічного університет нафти і газу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/16\\_ADEN\\_2011/Economics/5\\_89204.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2011/Economics/5_89204.doc.htm)
17. Толуб Н. Схеми українського ринку праці: як 2020-го бізнес заощаджував на співробітниках. *Економіка України*. 2021. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/shemi-ukrayinskogo-rinku-praci-yak-u-2020-biznes-ekonomiv-na-spivrobitnikah>
18. Український ринок праці: особливості розвитку та ефективність функціонування [Текст] / [І.Л. Петрова, В.В. Близнюк, Г.Т. Куліков та ін.]; за ред. І.Л. Петрової; НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 368 с.
19. Человек и его работа в СССР и после: Учеб. пособ. для вузов / А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Аспект Пресс, 2003.
20. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. – М.: Кнорус, 2016. – 268 с.
21. Якутин Ю.В. Доверие и ответственность власти и бизнеса в зоне экономических интересов / Ю. В. Якутин // Экономическое возрождение России. – 2007. – № 1(11). – С. 49–57.



22. Aggarwal A. Impact of Special Economic Zones on Employment, Poverty and Human Development / Indian Council for Research on International Economic Relations, Working Paper No.194, May 2007, 61 p.
23. Amabile, T.M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag
24. Basile, A., and D. Germidis (1984). *Investing in Export Processing Zones*. OECD, Paris.
25. Blais, M.R., Brière, N.M., Lachance, L., Riddle, A.S., Vallerand, R.J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais [Blais's work motivation inventory]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185–215.
26. COVID-19 Crisis. Through a Migration Lens. *Migration and Development Brief* 32. April 2020.
27. Deci, E.L., Ryan, R.M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
28. Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagné, M., Leone, D.R., Usunov, J., Kornazheva, B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A crosscultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
29. Economic and social effects of multinational enterprises in export processing zones / ILO, Geneva, 1988. – 169 p.
30. Gagné, M., Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
31. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
32. Gordeeva, T.O. (2010). Self-determination theory: present and future. Part 2: Issues of a practical application of a theory. *Psychology researches*, 5(13). Retrieved from <http://psystudy.ru.0421000116/0050>

33. Guttman, L. (1954). A new approach to factor analysis: Theradex. In P. Lazarfeld (Ed.), *Mathematical thinking in the social sciences* (258–348). New York: Free Press of Glencoe.
34. How the GCC's travel and tourism industry can get ready for the post-COVID-19 recovery. *PWC*. 2020. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/articles/2020/how-the-gccs-travel-and-tourism.html>
35. Ilardi, B.C., Leone, D., Kasser, R., Ryan, R.M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1789–1805.
36. ISO 39001:2012. Road traffic safety (RTS) management systems — Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/44958.html>
37. Kleinginna, P., Jr., Kleinginna, A. (1981). A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, 263–291.
38. Koestner, R., Losier, G.F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E.L. Deci & R.M. Ryan (Eds.). *Handbook self-determination research* (101–121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
39. Mandrikova, E.Yu. (2010). Teoriya samodeterminatsii v organizatsionnom kontekste: obzor zarubezhnykh issledovanij [Self-determination theory in the organizational context: a review of research]. *Psikhologiya. Zhurnal Vyshej shkoly ehkonomiki*, 7(4), 126–140.
40. Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
41. Potter, L.W., Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.

42. Ryan, R.M., Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
43. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
44. Shirom, A., Westman, M., Melamed, S. (1999). The effects of pay systems on blue-collar employees' emotional distress: The mediating effects of objective and subjective work monotony. *Human Relations*, 52, 1077–1097.