

## МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ ПРОДУКТОВИХ МАГАЗИНІВ

©2020 ЧАЛА Т. Г., ЧЕРНЕНКО Д. І., КОРЕПАНОВ Г. С., НОУДЖЕЙМ П.

УДК 331.2:338.24

JEL: C1; G3; L15; M12; M59

### Чала Т. Г., Черненко Д. І., Корепанов Г. С., Ноуджейм П. Моніторинг системи мотивації персоналу мережі продуктивних магазинів

Мета статті полягає у вивченні теоретичних засад і практичних аспектів організації системи мотивації персоналу в мережі продуктивних магазинів «АТБ-маркет». Визначено, що для вдосконалення системи мотивації персоналу «АТБ-маркет» необхідно поєднувати теоретичні положення змістовних і процесійних теорій мотивації. В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити, або через що вона відчуває певний дискомфорт. Процесійні теорії мотивації аналізують те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки. Обрано два науково-дослідних методи: інтерв'ю та анкетування, які мали забезпечити найбільш ефективну інформацією в ході дослідження. Цілями організації інтерв'ю та проведення анкетування визначено необхідність розуміння мотивації працівників у торгівлі продовольчими товарами; визначення стратегічних ідей для мотивації працівників; розуміння, які системи винагороди мають бути переважними. Визначено, що висока мотивація та всебічний професійний розвиток персоналу мережі продуктивних магазинів «АТБ-маркет» є величезним активом. Основні чинники, які приваблюють і підтримують співробітника в організації, включають в себе: регулярне підвищення зарплати; наявність комісії; визнання керівництва; контакт з досвідченими менеджерами; хороша комунікабельність серед персоналу; високі перспективи просування по службових сходинках. Аналіз проведених інтерв'ю й анкетування дозволив зробити висновки, що потрібно задовольняти базові потреби більш низького рівня, перш ніж переходити до задоволення потреб зростання більш високого рівня.

**Ключові слова:** анкетування, інтерв'ю, ранжування, система мотивації персоналу, теорії мотивації.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-477-484>

**Рис.:** 4. **Табл.:** 5. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 13.

**Чала Тетяна Георгіївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [t.g.chala@karazin.ua](mailto:t.g.chala@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

**Черненко Дарина Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [d.i.chernenko@karazin.ua](mailto:d.i.chernenko@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

**Корепанов Георгій Сергійович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, обліку та аудиту, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [g.s.korepanov@karazin.ua](mailto:g.s.korepanov@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

**Ноуджейм Петер** – студент, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** [peternoujaim98@gmail.com](mailto:peternoujaim98@gmail.com)

УДК 331.2:338.24

JEL: C1; G3; L15; M12; M59

### Чалая Т. Г., Черненко Д. И., Корепанов Г. С., Ноуджейм П. Мониторинг системы мотивации персонала сети продуктивных магазинов

Цель статьи заключается в изучении теоретических основ и практических аспектов организации системы мотивации персонала в сети продуктивных магазинов «АТБ-маркет». Определено, что для совершенствования системы мотивации персонала «АТБ-маркет» необходимо сочетать теоретические положения содержательных и процессуальных теорий мотивации. В основе содержательных теорий мотивации лежат потребности человека, то есть ощущение нехватки того, без чего человеку трудно жить, или через что он чувствует определенный дискомфорт. Процессуальные теории мотивации анализируют то, как человек распределяет усилия для осуществления различных задач и как выбирает конкретный вид поведения. Выбрано два научно-исследовательских метода: интервью и анкетирование, которые должны были обеспечить наиболее эффективной информацией в ходе исследования. Целями организации интервью и проведения анкетирования определены необходимость понимания мотивации работников в торговле продовольственными товарами; определение стратегических идей для мотивации работников; понимание того, какие системы вознаграждения должны быть преобладающими. Определено, что высокая мотивация и всестороннее профессиональное развитие персонала сети продуктивных магазинов «АТБ-маркет» является огромным активом. Основные факторы, которые привлекают и поддерживают сотрудника в организации, включают в себя: регулярное повышение зарплаты; наличие комиссии; признание руководства; контакт с опытными менеджерами; хорошая коммуникабельность среди персонала; высокие перспективы продвижения по служебной лестнице. Анализ проведенных интервью и анкетирования позволил сделать выводы, что нужно удовлетворять базовые потребности более низкого уровня, прежде чем переходить к удовлетворению потребностей роста более высокого уровня.

**Ключевые слова:** анкетирование, интервью, ранжирование, система мотивации персонала, теории мотивации.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 5. **Формул.:** 3. **Библ.:** 13.

**Чалая Татьяна Георгиевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** [t.g.chala@karazin.ua](mailto:t.g.chala@karazin.ua)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

**Черненко Дарина Игоревна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, учета и аудита, Харьковський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** d.i.chernenko@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

**Корепанов Георгий Сергеевич** – кандидат економічних наук, доцент кафедри статистики, учета и аудита, Харьковський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** g.s.korepanov@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

**Ноуджейм Петер** – студент, Харьковський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** peternoujaim98@gmail.com

UDC 331.2:338.24

JEL: C1; G3; L15; M12; M59

**Chala T. G., Chernenko D. I., Korepanov G. S., Noujeim P. Monitoring the Staff Motivation System in a Network of Grocery Stores**

The article is aimed at studying the theoretical bases and practical aspects of organization of the staff motivation system in the network of grocery stores «ATB-market». It is defined that in order to improve the system of motivation of the «ATB-market» staff it is necessary to combine the theoretical provisions of substantive and procedural theories of motivation. The substantive theories of motivation are based on human needs, that is, a feeling of lack of what is difficult for a person to live without, or through which a person feels a certain discomfort. The procedural motivational theories analyze how a person distributes its efforts to carry out different tasks and chooses a particular type of behavior. Two research methods were chosen: interviews and questionnaires, which were to provide the most effective information during the study. The purposes of interviewing and questioning is to understand the motivation of workers in the food trade; identify strategic ideas to motivate workers; understanding which remuneration systems should be prevalent. It is defined that the high motivation and comprehensive professional development of the staff of the «ATB-market» grocery stores chain is a huge asset. The main factors that attract and support an employee in the organization include: regular pay increases; availability of a commission; recognition from the leadership; contact with experienced managers; good sociability among the staff; high prospects for promotion through the ranks. Analysis of the carried out interviews and questionnaires allows to conclude that the basic needs of a lower level need to be met before one moves on to meeting the higher-level growth needs.

**Keywords:** questionnaire, interviews, ranking, staff motivation system, motivation theories.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 5. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 13.

**Chala Tetyana G.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** t.g.chala@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7499-0308>

**Chernenko Daryna I.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** d.i.chernenko@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8655-0019>

**Korepanov Georgii S.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Statistics, Accounting and Auditing, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** g.s.korepanov@karazin.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7724-9339>

**Noujeim Peter Antoine** – Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** peternoujaim98@gmail.com

**Е**фективне управління будь-яким підприємством неможливе без визначення та розуміння мотивів і потреб його співробітників. Мотивація співробітників – це певний ентузіазм і прагнення виконувати дії, пов'язані з роботою.

Мотивація – це постійне спонукання, яке змушує людину прийняти рішення діяти. Без використання стимулів до праці неможливо найкращим чином управляти підприємством, установою, організацією будь-якого рівня.

Щоб компанія або організація домоглася успіху та досягла поставленої мети, вкрай важливо, щоб співробітники були мотивовані. Мотивація у сфері роздрібною торгівлі, як і раніше, дуже актуальна сьогодні, і багато менеджерів покладаються на обрані стимули, щоб допомогти мотивації своїх співробітників [11; 13].

Аналіз науково-дослідних публікацій виявив значний інтерес серед дослідників до проблем мо-

тивації персоналу на підприємстві, що знайшло відображення у працях таких науковців, як Д. Адамс (J. Adams), К. Альдерфер (C. Alderfer), М. Армстронг (M. Armstrong), П. Будвар (P. Budhwar), Ш. Р. Валентин (S. R. Valentine), З. Вернер (Z. Werner), В. Врум (V. Vroom), А. Вілкінсон (A. Wilkinson), Д. Вінтерсбергер (D. Wintersberger), Ф. Герцберг (F. Herzberg), Б. Герхарт (B. Gerhart), Л. Грабс-Уест (L. Grabs-West), Т. Дандон (T. Dundon), А. Девіс (A. Davis), Дж. Х. Джексон (J. H. Jackson), П. Друкер (P. Drucker), Д. Коул (D. Cole), Дж. Кроушоу (J. Crawshaw), Е. Лок (E. Locke), Е. Лоулер (E. Lawler), Р. Люссер (R. Lussier), Д. МакКелланд (D. McClelland), А. Маслоу (A. Maslow), Р. Л. Матіс (R. L. Mathis), Р. А. Ное (R. A. Noe), Л. Портер (L. Porter), П. Райт (P. Wright), Т. Редмен (T. Redman), Л. Стаут (L. Stout), Дж. Сторі (J. Storey), С. Тейлор (S. Taylor), К. Фопель (K. Vopel), Дж. Хендон (J. Hendon), Дж. Холленбек (J. Hollenbeck), С. Хітфілд (S. Heathfield) та ін. [3–13].

У підходах до аналізу поведінки працівників підприємства необхідно застосовувати методи та процедури з різноманітних дисциплін: соціології, психології, економіки, вміти аналізувати соціальні, матеріальні, природні, інформаційні компетентності людини.

Однак, незважаючи на високий рівень зацікавленості з боку великої кількості вчених і розроблення теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу, на сьогодні у вітчизняній науковій літературі все ще існує низка невирішених питань у системі мотивації персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі.

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів організації системи мотивації персоналу в мережі продуктових магазинів «АТБ-маркет».

Термін «мотивація» має французьке походження від слова – «*le motif*», що означає спонукальну причину, привід до вчинку або дії людини. У контексті дане поняття часто вживають як стимулювання та винагороду. Мотивація виступає у вигляді прагнень, інтересів, цілей, об'єктивним джерелом яких є потреби (матеріальні та духовні). Виникнення бажаних мотивів на практиці сприяє використанню стимулювання.

Різні вчені надавали різні пропозиції щодо того, яку систему мотивації доцільно впроваджувати в межах компанії або організації.

Змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини та пропонують ієрархічну класифікацію цих мотивів.

У *табл. 1* наведено короткий огляд деяких змістовних теорій мотивації праці.

В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини, тобто відчуття нестачі того, без чого людині важко жити або через що вона відчуває певний дискомфорт, а також прагнення людини подолати відповідні негаразди, що може бути здійснено за умови впевненості особи, що вона зможе досягти бажаного. Це дає змогу робити певні висновки про механізм мотивації людини.

Щоб пояснити механізм мотивації, необхідно розглянути численні поведінкові аспекти та параметри навколишнього середовища. Необхідність пояснення механізмів мотивації на основі розгляду численних поведінкових аспектів людини та впливу навколишнього середовища привела до створення процесійних теорій мотивацій, які аналізують те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як обирає конкретний вид поведінки. У *табл. 2* наведено короткий огляд деяких процесійних теорій мотивації праці.

Узагальнення теоретичних аспектів мотивації є дуже важливим, щоб визначити здібності співробітників та допомогти їм якісно виконувати свою роботу. Таким чином, мотивація, так чи інакше, впливає на

продуктивність співробітників за допомогою різних мотивів.

Аналізуючи всі теорії, можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління, безумовно, дає позитивний результат. Але все ж варто уважно ставитися до окремих груп підприємств, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

«АТБ-маркет» – найбільша в Україні мережа продуктових магазинів формату «дискаунтер», що динамічно розвивається. Щорічно збільшується кількість супермаркетів, які працюють майже в усіх областях України (*рис. 1*).

Компанія була заснована в 1993 р. у місті Дніпропетровськ (зараз – м. Дніпро). Протягом останніх шести років компанія демонструє найвищі темпи зростання в Україні. У 2006 р. в Україні було відкрито 50 дисконтних магазинів мережі «АТБ-маркет», у 2007 р. – 52 магазини, у 2008 р. – 75 і у 2009 р. – 83 магазини відповідно. У 2013 р. компанія була офіційно визнана лідером роздрібної торгівлі завдяки її різкому розширенню.

Товарообіг роздрібної мережі «АТБ-маркет» у 2009–2019 рр. наведено в *табл. 3*.

У 2018 р. порівняно з 2009 р. товарообіг роздрібної мережі «АТБ-маркет» збільшився у 11,64 рази, тобто в середньому за рік спостерігався приріст на 31,4%.

Більше 1 мільйона українців здійснюють покупки в «АТБ-маркет» кожного дня, і понад 350 мільйонів покупців щорічно обслуговуються мережею магазинів.

На сьогоднішній день у компанії «АТБ-маркет» працюють тисячі осіб, яких для проведення дослідження доцільно розділити на категорії, що наведені в *табл. 4*.

Для проведення анкетування визначено можливих респондентів, які є представниками професій кожної із наведених груп.

Було обрано два науково-дослідні методи: інтерв'ю та анкетування, які, на наш погляд, мали забезпечити збір найбільш ефективної інформації в ході дослідження.

Цілі організації інтерв'ю та проведення анкетування такі:

- ✦ розуміння необхідності мотивації працівників у торгівлі продовольчими товарами;
- ✦ розуміння стратегічних ідей для мотивації працівників;
- ✦ розуміння, які системи винагороди можуть бути створені, щоб сприяти мотивації працівників.

Анкети були підготовлені до проведення співбесід (інтерв'ю), з тим, щоб забезпечити можливість проконсультуватися в ході бесід з фахівцями щодо респондентів, які брали участь в анкетуванні.

## Змістовні теорії мотивації

Теорія	Характеристика
Теорія потреб Абрахама Маслоу	Головною особливістю цієї теорії є те, що людина – творча особистість, що прагне саморозвитку та самореалізації. У своїй теорії А. Маслоу виокремлював п'ять основних груп потреб людини. Згідно з цією теорією потреби вищого рівня не будуть задовольнятися доти, доки не будуть задоволені потреби нижчих рівнів. Потреби мають таку ієрархію: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в підтримці, потреби в самоповазі, потреби в самовираженні
Теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда	Концепція набутих потреб Д. МакКлелланда пов'язана з теорією мотивації Герцберга. Люди з високою мотивацією набутих потреб зазвичай зацікавлені в самій роботі та прагнуть зворотного зв'язку. Вони хочуть знати, наскільки добре вони справляються зі своєю роботою. З іншого боку, люди з низькою мотивацією набутих потреб більше піклуються про навколишнє середовище. Вони хочуть знати, як люди до них ставляться, а не як добре вони справляються зі своєю роботою
Теорія існування, зв'язку та зростання Клейтона Альдерфера	Відповідно до цієї теорії ієрархія потреб відображає рух від більш актуальних потреб до менш актуальних. Тобто, коли потреби не задовольняються на верхньому рівні, здійснюється переключення на більш конкретну потребу на нижчому рівні, що і визначає протилежний хід згори вниз. Теорія К. Альдерфера віддає перевагу конкретності категорій. Потреби існування є найбільш конкретними та легко перевіряються. Потреби зв'язку менш конкретні, ніж потреби існування, які залежать від відносин між двома або більше людьми. Нарешті, потреби зростання найменш конкретні в тому сенсі, що їх конкретні цілі залежать від унікальності кожної людини
Теорія двох чинників Фредеріка Герцберга	Теорія Ф. Герцберга концентрується на важливості визначення двох основних груп факторів. Перша з них, гігієнічні фактори, пов'язана з наявністю чи відсутністю таких елементів, як умови праці, заробітна плата, політика компанії, правила та міжособистісні відносини між людьми. Негативні гігієнічні фактори обумовлюють незадоволеність індивіда процесом праці

Джерело: узагальнено за [4; 5; 8; 9; 13].

## Процесійні теорії мотивації

Теорія	Характеристика
Теорія очікувань Віктора Врума	Теорія очікувань пояснює поведінковий процес того, чому люди вибирають один поведінковий варіант замість іншого. Ця теорія пояснює, що люди можуть бути мотивовані на досягнення цілей, якщо вони вважають, що існує позитивна кореляція між зусиллями та результатами
Теорія справедливості Джона Адамса	Теорія справедливості Дж. Адамса вимагає встановлення справедливого балансу між внеском працівника (важка робота, рівень кваліфікації, ентузіазм тощо) і результатами (зарплата, винагороди, нематеріальні заохочення, такі як визнання тощо)
Теорія Лімана Портера – Едварда Лоулера	Л. В. Портер і Е. Е. Лоулер використовували теорію очікувань В. Врума як основу для розробки своєї моделі очікувань. За аналогією з теорією Врума, Портер і Лоулер дійшли висновку, що мотивація людини виконати завдання залежить від винагороди, яку він очікує отримати за виконання завдання. Портер і Лоулер внесли додаткові аспекти в теорію очікування, оскільки вважали, що теорія Врума занадто проста
Теорія постановки цілей Едвіна Лока	Згідно з теорією постановки цілей Е. Лока найпростіше і пряме мотиваційне пояснення того, чому деякі люди працюють краще за інших, полягає в тому, що в них різні цілі продуктивності. Е. Лок виявив, що люди, які ставили конкретні, складні цілі, працювали краще, ніж ті, хто ставив загальні, легкі цілі. Е. Лок запропонував п'ять основних принципів постановки цілей: чіткість, виклик, зусилля, зворотний зв'язок і складність завдання

Джерело: узагальнено за [8; 10; 12].



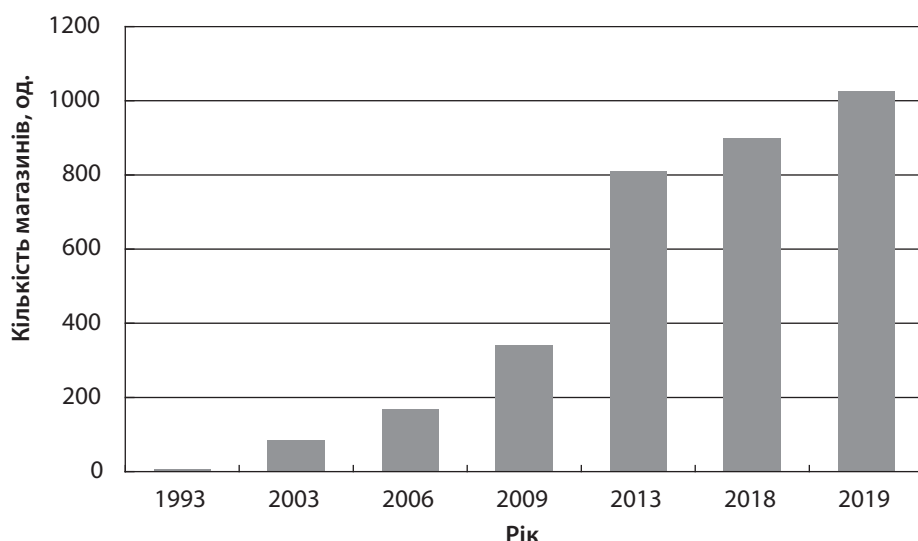


Рис. 1. Кількість продуктивних магазинів мережі «АТБ-маркет» в Україні в 1993–2019 рр.

Джерело: побудовано за даними [1].

Таблиця 3

Товарообіг роздрібною мережі «АТБ-маркет» у 2009–2019 рр.

Рік	Товарообіг, млрд грн
2009	8,9
2010	12,9
2011	18,0
2012	26,0
2013	33,7
2014	38,9
2015	46,7
2016	58,5
2017	80,2
2018	103,6

Джерело: складено за даними [1].

Нижче наведено відповіді на запитання фахівцям, що стосуються вибору та впорядкування стратегій мотивації співробітників, щоб домогтися від них найвищого рівня продуктивності. Це допомогло в проведенні дослідження, для отримання більш чіткого уявлення про те, яким чином мотивація може впливати на результати роботи. За результатами проведення інтерв'ю отримані ранжування, що наведені в табл. 5.

Оцінювання ступеня узгодженості думок фахівців щодо вибору найкращої стратегії мотивації співробітників доцільно здійснити із використанням рангових коефіцієнтів Фехнера та Спірмена.

Розраховано коефіцієнт Фехнера:

$$K_{\phi} = \frac{\sum C - \sum H}{\sum C + \sum H} = \frac{8 - 2}{8 + 2} = 0,6.$$

Отримане значення коефіцієнта свідчить про погодженість думок фахівців щодо вибору найкращої стратегії мотивації співробітників «АТБ-маркет».

Таблиця 4

Категорії працюючих в «АТБ-маркет»

Рівень посади	Групи посад
1	Президент, директор, топ-менеджери
2	Керівник відділу, менеджери середньої ланки
3	Керівник групи, старший спеціаліст
4	Спеціаліст
5	Спеціаліст початкового рівня
6	Робочі спеціальності

Джерело: складено за даними [1].

Для підтвердження висновків за представлені в табл. 5 даними обчислено коефіцієнт Спірмена:

$$K_C = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (x_i^{(k)} - x_i^{(j)})^2}{n^3 - n} = 1 - \frac{6 \cdot 50}{1000 - 10} = 0,697.$$

Перевірка статистично значущої відмінності від нуля рангового коефіцієнта кореляції Спірмена ( $H_0 : K_C = 0$ ) здійснена при  $n = 10$ ; заданому рівні значущості критерію  $\alpha = 0,06$ ;  $Q = 0,03$ ;  $S_C = S_C(10; 0,03) = 268$ ;  $K_{10} = 330$ . За вихідними даними табл. 5 отримано:

$$\tau_{\max}^C = \frac{2 \cdot 268}{330} - 1 = 0,624.$$

Оскільки  $K_C = 0,697 > 0,624$ , то гіпотеза про відсутність зв'язку відкидається.

Отже, за результатами проведеного інтерв'ю з менеджерами компанії та відповідними розрахованими значеннями коефіцієнтів Фехнера та Спірмена можна стверджувати, що фахівці мають єдиний по-

Ранжування елементів мотивації за результатами інтерв'ю, проведених із фахівцями «АТБ-маркет»

Стратегія мотивації	Ранги, обрані групою фахівців 1-го магазину	Ранги, обрані групою фахівців 2-го магазину
Регулярне підвищення зарплати	1	1
Наявність комісії	2	3
Прихильність керівництва	3	6
Можливість кар'єрного зростання	4	5
Можливість отримання винагороди	5	2
Спілкування з клієнтами та їх вдячність	6	10
Підтримка цілей компанії	7	4
Робочі умови	8	8
Визнання колег	9	7
Гарний мікроклімат у колективі	10	9

**Джерело:** складено за результатами інтерв'ю.

гляд щодо вибору найкращої стратегії мотивації співробітників «АТБ-маркет».

Для отримання інформації від співробітників на «АТБ-маркет» була розроблена анкета.

Мета анкетування полягала в тому, щоб отримати дані та проаналізувати мотиви працівників щодо покращення якості праці.

Із використанням розробленої анкети було проведено пілотне опитування співробітників «АТБ-маркет». Збір інформації було здійснено за допомогою розробленої Google-форми [2].

Анкета була розділена на 2 розділи, перший – загальний (7 запитань), другий – присвячений системі мотивації (12 запитань).

Анкети дозволили отримати більш чітке уявлення про те, як співробітники сприймають свої відносини з керівниками компанії, а також надати більш чітку інформацію про те, як мотивація впливає на результати роботи, що потрібно для вдосконалення системи мотивації та підвищення продуктивності праці.

Отже, питання були розроблені таким чином, щоб зрозуміти, які стратегії є найбільш ефективними для мотивації співробітників, і для того, щоб вони могли домогтися від них найвищих результатів.

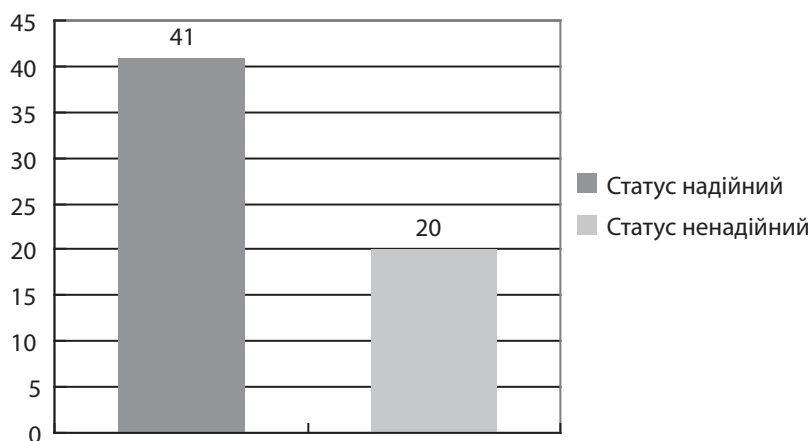
Загалом було отримано 61 відповідь.

На рис. 2 наведено результати графічної інтерпретації відповідей працівників на запитання: «Чи вважаєте ви, що ваш статус у зайнятості надійний, тобто ви не думаєте, що вас звільнять найближчим часом?»

Переважна більшість співробітників відчувають себе в безпеці завдяки своїй роботі, що створює відчуття стабільності та задоволеності.

На рис. 3 наведено результати відповідей працівників на запитання: «Чи згодні ви, що кар'єрне зростання є основним мотивом того, наскільки відповідально ви ставитеся до роботи?»

Результати анкетування свідчать, що 91,8% співробітників вважають можливість кар'єрного зростання



**Рис. 2.** Розподіл відповідей респондентів на питання щодо надійності статусу в зайнятості

**Джерело:** побудовано за результатами анкетування.

дуже важливим фактором, який впливає на мотивацію персоналу та сприяє підвищенню ефективності праці.

На рис. 4 наведено результати відповідей працівників на запитання: «Чи згодні ви, що діюча система винагород ефективна і справедлива?»

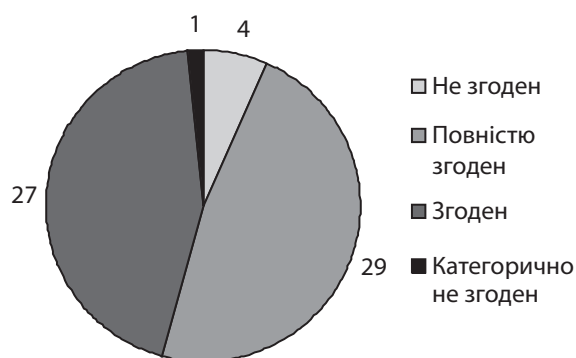


Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів на питання щодо кар'єрного зростання

Джерело: побудовано за результатами анкетування.

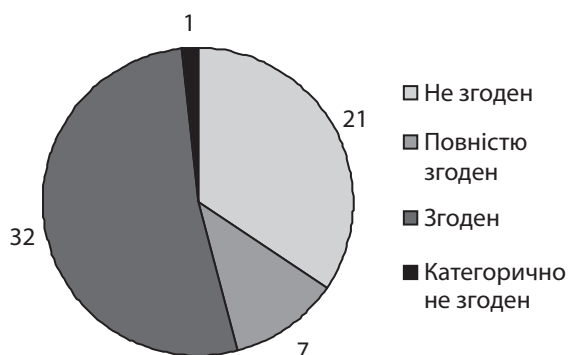


Рис. 4. Розподіл відповідей респондентів на питання щодо ефективності та справедливості системи винагород

Джерело: побудовано за результатами анкетування.

63,9 % співробітників погодилися з тим, що система винагород є ефективною та справедливою, у той час як 36,1 % співробітників не згодні з цим положенням. Система винагород виглядає задовільною, тому немає причин намагатися поліпшити її, а замість цього слід зосередитися на інших мотиваційних стратегіях.

## ВИСНОВКИ

Аналіз проведених інтерв'ю й анкетування дозволив зробити висновки, що потрібно задовольняти базові потреби більш низького рівня, перш ніж переходити до задоволення потреб зростання більш високого рівня.

У більшості опитаних працівників «АТБ-маркет» спостерігається бажання до кар'єрного зростання та прагнення досягти певної вершини сходів, що є самореалізацією. На жаль, прогрес часто порушується через нездатність задовольнити потреби більш низького рівня.

Створення робочих умов з високомотивованими співробітниками є довгостроковим проектом, і його необхідно вбудувати в структуру повсякденної діяльності організації, а також постійно вдосконалювати із урахуванням швидкозмінного зовнішнього середовища. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. «АТБ-маркет». Офіційний сайт національної мережі продуктових магазинів. URL: <https://www.atbmarket.com/>
2. Онлайн-опитування: мотивація персоналу АТБ. URL: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1fldz7v1XV\\_WspJq2F78k8qeesyCY8jFth6H\\_6XvQYP4fFg/viewform?vc=0&c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1fldz7v1XV_WspJq2F78k8qeesyCY8jFth6H_6XvQYP4fFg/viewform?vc=0&c=0&w=1)
3. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14<sup>th</sup> ed. Kogan Page, 2017. 657 p.
4. Beaven K. *Strategic Human Resource Management: An HR Professional's Toolkit*. Kogan Page, 2019. 266 p.
5. Crawshaw J., Budhwar P., Davis A. *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. 2<sup>nd</sup> ed. SAGE, 2017. 496 p.
6. Heathfield S. M. 5 Tips for Effective Employee Recognition. URL: <https://www.thebalancecareers.com/effective-employee-recognition-1919055>
7. Immink R., O'Kane B. *Starting Your Own Business: A Workbook*. 4<sup>th</sup> ed. Oak Tree Press, 2018. 202 p.
8. Lussier R. N., Hendon J. R. *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE Publications, 2015. 440 p.
9. Mathis R. L., Jackson J. H., Valentine S. R., Meglich P. *Human Resource Management*. 15<sup>th</sup> ed. Cengage Learning, 2016. 672 p.
10. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. *Human Resource Management*. 10<sup>th</sup> ed. McGraw-Hill Education, 2016. 768 p.
11. Storey J. *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge, 2014. 222 p.
12. Wilkinson A., Redman T., Dundon T. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. 5<sup>th</sup> ed. Pearson, 2016. 632 p.
13. Wintersberger D. *International Human Resource Management: A Case Study Approach*. Kogan Page, 2017. 300 p.

## REFERENCES

- «АТБ-market». Ofitsiyniy sait natsionalnoi merezhi produktovykh mahazyniv. <https://www.atbmarket.com/>
- Armstrong, M., and Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 2017.
- Beaven, K. *Strategic Human Resource Management: An HR Professional's Toolkit*. Kogan Page, 2019.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., and Davis, A. *Human Resource Management: Strategic and International Perspectives*. SAGE, 2017.
- Heathfield, S. M. "5 Tips for Effective Employee Recognition". <https://www.thebalancecareers.com/effective-employee-recognition-1919055>

- Immink, R., and O'Kane, B. *Starting Your Own Business: A Workbook*. Oak Tree Press, 2018.
- Lussier, R. N., and Hendon, J. R. *Fundamentals of Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. SAGE Publications, 2015.
- Mathis, R. L. et al. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2016.
- Noe, R. A. et al. *Human Resource Management*. McGraw-Hill Education, 2016.
- "Onlain-opytuvannya: motyvatsiia personalu ATB" [Online Survey: Motivation of ATB Staff]. [https://docs.](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1fldz7v1XV_WspJq2F78k8qeesyCY8jFth6H_6XvQYP4fFg/viewform?vc=0&c=0&w=1)

- [google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1fldz7v1XV\\_WspJq2F78k8qeesyCY8jFth6H\\_6XvQYP4fFg/viewform?vc=0&c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc1fldz7v1XV_WspJq2F78k8qeesyCY8jFth6H_6XvQYP4fFg/viewform?vc=0&c=0&w=1)
- Storey, J. *New Perspectives on Human Resource Management* (Routledge Revivals). Routledge, 2014.
- Wilkinson, A., Redman, T., and Dundon, T. *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*. Pearson, 2016.
- Wintersberger, D. *International Human Resource Management: A Case Study Approach*. Kogan Page, 2017.

УДК 351.342  
JEL: H79; K10

## АСПЕКТИ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМІВ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

©2020 КАРКОВСЬКА В. Я.

УДК 351.342  
JEL: H79; K10

### Карковська В. Я. Аспекти нормативно-правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади

У статті розглянуто основні аспекти нормативно-правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади. Зазначено, що основою правового забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади є захист конфіденційної інформації шляхом використання нормативно-правових документів. Правове забезпечення механізмів кадрової безпеки органів публічної влади доцільно розглядати і досліджувати на мікро- і макрорівнях. Запропоновано фрагмент нормативно-правового механізму кадрової безпеки органів публічної влади. Встановлено, що правове забезпечення представлене значною кількістю нормативно-правових актів, проте основним заходом нейтралізації загроз з боку службовця може бути розроблення такого пакета документів: автоматизовані системи; захист від несанкціонованого доступу до інформації; показники захищеності від несанкціонованого доступу. Проаналізовано кількість проведених повних перевірок декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. Охарактеризовано підсумки роботи Національного агентства з питань запобігання корупції. Проведено аналіз направлених обґрунтованих висновків до спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції та розгляд повідомлень щодо можливого відображення недостовірної інформації в деклараціях суб'єктів декларування у 2018 р. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення щодо боротьби з кіберзлочинністю в Україні. Встановлено, що передумовою нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки органів публічної влади є спроможність адекватно й оперативно реагувати на зміни щодо безпекової ситуації, а саме: попередження та протидія корупції на основі розмежування суспільних, державних, корпоративних і приватних інтересів; активізація адміністративного реформування; активізація судової реформи в напрямі становлення в Україні системи судового устрою та судочинства; сприяння розвитку кадрової безпеки та законодавче забезпечення її діяльності.

**Ключові слова:** нормативно-правове забезпечення, кадрова безпека, органи публічної влади, корупція, кіберзлочинність.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-484-491>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 11.

**Карковська Вероніка Ярославівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** Veronika.Y.Karkovska@lpnu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0178-4137>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/R-8006-2017>

**Scopus Author ID:** 36069470700

УДК 351.342  
JEL: H79; K10

### Карковская В. Я. Аспекты нормативно-правового обеспечения механизмов кадровой безопасности органов публичной власти

В статье рассмотрены основные аспекты нормативно-правового обеспечения механизмов кадровой безопасности органов публичной власти. Отмечено, что основой правового обеспечения механизмов кадровой безопасности органов публичной власти является защита конфиденциальной информации путем использования нормативно-правовых документов. Правовое обеспечение механизмов кадровой безопасности органов публичной власти целесообразно рассматривать и исследовать на микро- и макроуровнях. Предложен фрагмент нормативно-правового механизма кадровой безопасности органов публичной власти. Установлено, что правовое обеспечение представлено значительным количеством нормативно-правовых актов, однако основной мерой по нейтрализации угроз со стороны служащего может быть разработка следующего пакета документов: автоматизированные системы; защита от несанкционированного доступа к информации; показатели защищенности от несанкционированного доступа. Проанализировано количество проведенных полных проверок деклараций лиц, уполномоченных на выполнение функций государства или местного самоуправления. Охарактеризованы итоги работы Национального агентства по предупреждению коррупции. Проведен анализ направленных обоснованных выводов специально уполномоченным субъектам в сфере противодействия коррупции и рассмотрены сообщения о возможном отобразении недостоверной информации в декларациях субъектов декларирования в 2018 г. Проанализировано нормативно-правовое обеспечение по борьбе с киберпреступностью в Украине. Установлено, что причиной нормативно-правового