



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine


# The USAID DOBRE Program

Мотивація та розвиток працівників бюджетної  
сфери в умовах кризи

Motivation and development of public sector  
workers in crisis conditions



*by Boryshkevych*

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ  
ЦЕ ДОБРЕ 



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Знайомство



**ІРИНА  
БОРИШКЕВИЧ**

*Iryna Borishkevych*

к.е.н., викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування РНУ, голова Ради з науково-дослідної роботи студентів, аспірантів та молодих вчених РНУ, менеджер та спікер Школи бізнесу і менеджменту, учасник вітчизняних та міжнародних проєктів, керівник та член робочих груп з освітніх стратегій та бізнес-стратегій.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Структура вебінару

- Що таке мотивація?
- Особливості мотивації в умовах кризи
- Теорії мотивації людської діяльності
- Розвиток працівників
- Командобудування як невід'ємний елемент мотивації працівників
- Вплив теорії поколінь на мотивацію працівників



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Що таке мотивація?

“

*Коли мова йде про те, щоб організація рухалась вперед, то все впирається в мотивацію людей*

**Лі Якокка,**  
*американський підприємець та промисловець*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Що таке мотивація?

## МОТИВАЦІЯ VS СТИМУЛЮВАННЯ



*Ірина Борухкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Що таке мотивація?

**Мотивація** – одна з основних функцій управління, що забезпечує процес спонукання себе й інших працівників до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



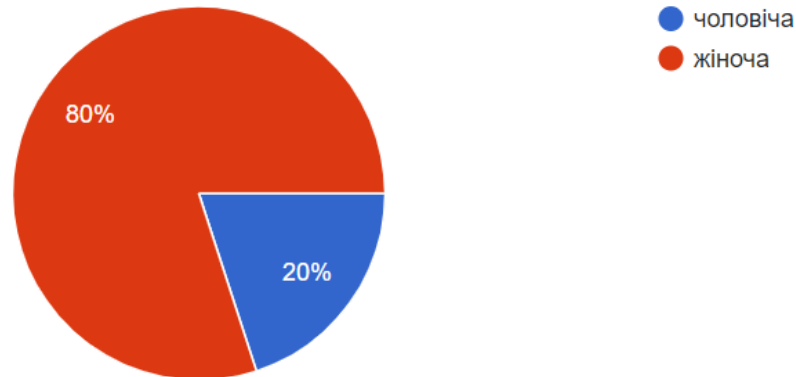
**Global  
Communities**  
Ukraine

## Результати опитування

Для вивчення впливу мотивації на продуктивність праці людини було проведено соціологічне опитування. В процесі дослідження опрацьовано **165 анкет**.

Стать:

165 відповідей



*Ірина Волушкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

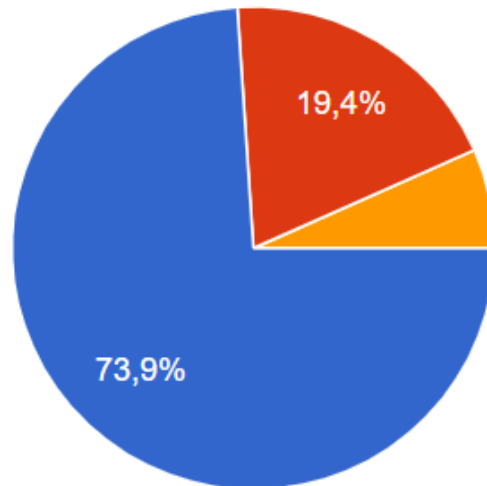


**Global  
Communities**  
Ukraine

# Результати опитування

Ваш вік:

165 відповідей



- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-50
- більше 50





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Результати опитування

Що Ви розумієте під поняттям "мотивація"?

165 відповідей

Стимул щось робити

Зацікавлення людини робити те до чого лежить її душа

Стимулювання до продуктивної праці

Натхнення

Заохочення працівників до виконання певних обов'язків.

Заохочення до сумліннішого виконання своїх професійних обов'язків

Мотивація- це внутрішня суперсила, з якою ти підкорюєш вершини

Сила руху вперед

Те ради чого хочеться досягти ціль



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Результати опитування

Що Ви розумієте під поняттям "мотивація"?

165 відповідей

Заохочення у різних його проявах

Це те що змушує рухатися вперед)

Те, що дозволяє рухатись далі

Це те що заставляє тебе діяти і в тій чи іншій ситуації

Стимул до дії. Причина всього.

Стимул отримати бажаного

Мотивація-це заради чого ми працюємо в певній організації

Прагнути чогось більшого

Мотивація - це поштовх до виконання цілей.

*Гузн*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Результати опитування

Що Ви розумієте під поняттям "мотивація"?

165 відповідей

Це стимулювання людини до більш продуктивної праці за допомогою матеріальних чи нематеріальних винагород

Бажання розвиватись, пізнавали все нове ..

Це те, що тебе спонукає до дії

Стимул для досягнення цілі

Прагнення до чогось кращого

Бажання успіху

Натхнення краще (позитивність, креативність відповідальність) працювати

Це те, що спонукає мене працювати краще, більше, продуктивніше

Динамічний процес, що змушує нас йти до певної мети



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Результати опитування

Що Ви розумієте під поняттям "мотивація"?

165 відповідей

Мотивація це те, що змушує рухатись вперед, ставати кращим, розвиватися, вдосконалюватися.

Бажання щось робити та постійний розвиток

Оцінка, подяка за виконану роботу. Це мотивує!

Те, що спонукає людину творити більше і краще, рухатись тільки вперед

Підбадьорення до праці

Те, що рухає людьми на шляху до мети

Заохочення до праці

Стимулювання до ефективних дій

Бажання досягати вершин



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

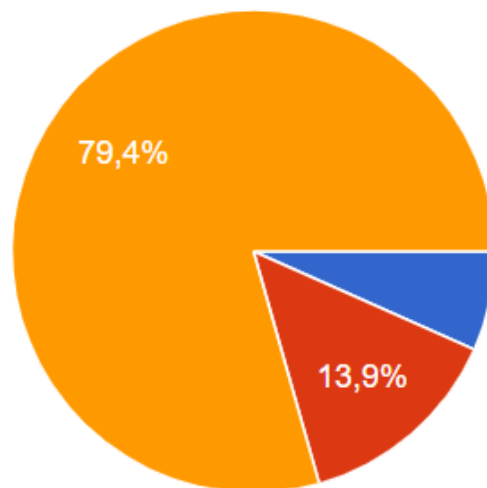


**Global  
Communities**  
Ukraine

## Результати опитування

Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?

165 відповідей



- матеріальній
- моральній
- обидва варіанти



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE

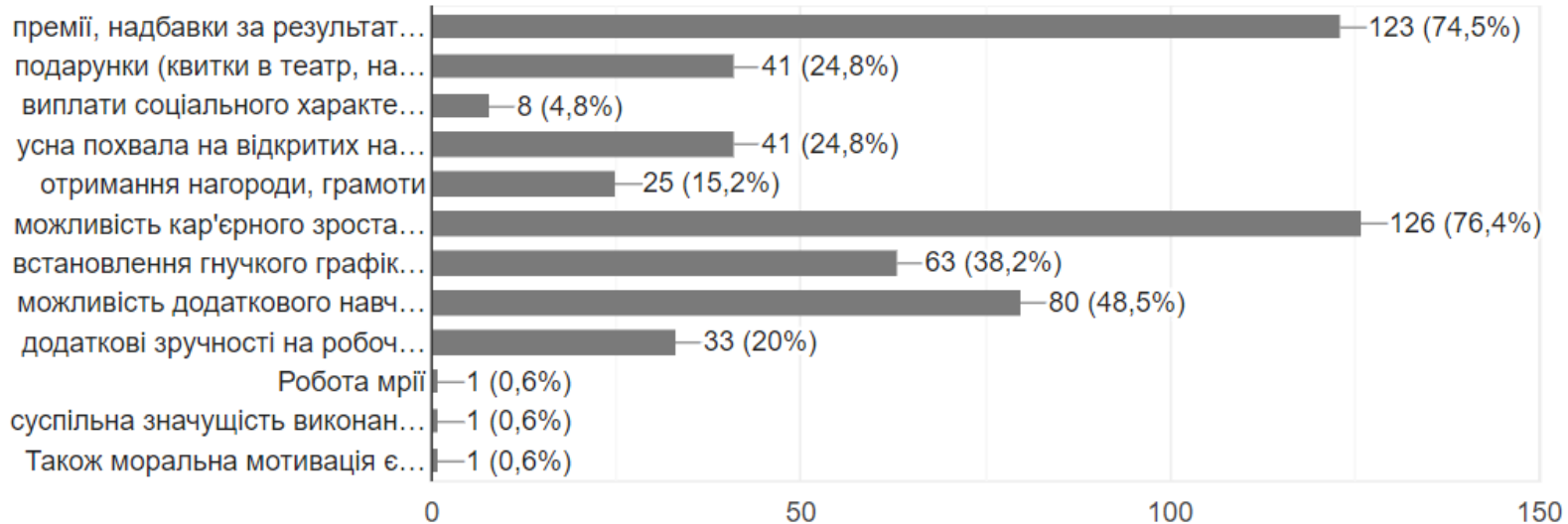


**Global  
Communities**  
Ukraine

## Результати опитування

Із запропонованого переліку оберіть 3 інструменти мотивації, що мотивують Вас найбільше:

165 відповідей





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Вплив воєнного стану на продуктивність праці



Порівнюючи з довоєнним станом, продуктивність праці:



Важко відповісти – 12%

База: N=690

Q1. Оцініть, будь-ласка, ступінь впливу воєнного стану на роботу вашої компанії? Q7. Порівнюючи з довоєнним станом, продуктивність вашої праці...?



- Переважно чоловіки



- Переважно жінки

Top2Box – сума 2-х вищих значень (4 та 5)

Bottom2Box – сума 2-х низьких значень (1 та 2)



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Скарги на самопочуття

Дані у %

♂ **10%**

не мали/мають скарг на самопочуття за останні 4 місяці



База: N=690

Q4. Чи мали/маєте скарги на ваше самопочуття за останні 4 місяці?







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



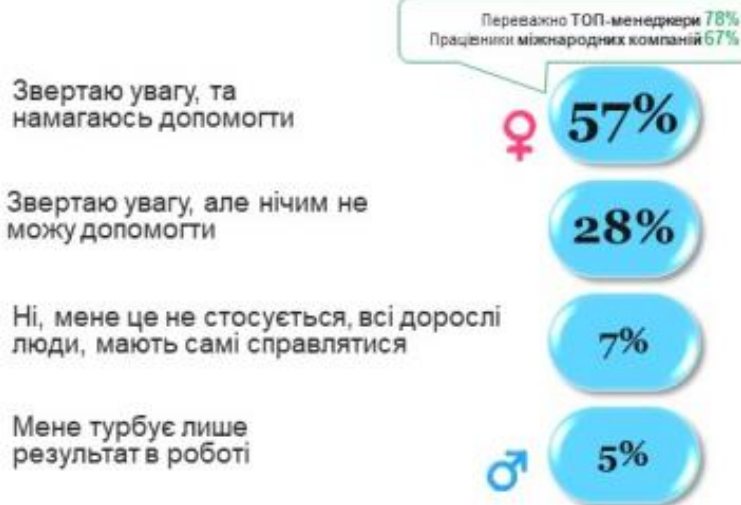
UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Вплив психічного стану співробітників на професійну ефективність

## Чи звертають увагу на психічний стан співробітників?



База: N=690



- Переважно чоловіки



- Переважно жінки

A.1 Чи звертаєте ви увагу на психічний стан співробітників вашої компанії?

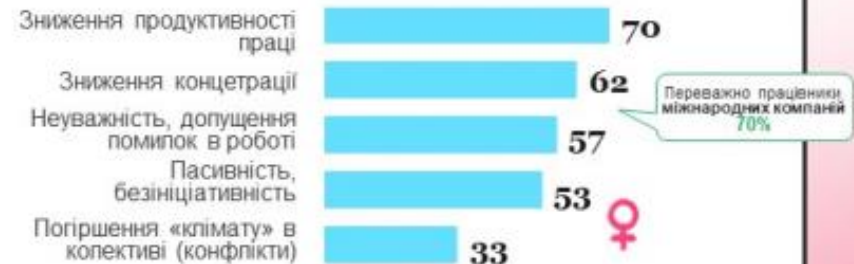
A.2 Як ви вважаєте, чи впливає погіршення психічного здоров'я співробітників на їх професійну ефективність? A.3 Яким чином впливає?

## Чи впливає погіршення психічного здоров'я співробітників на їх професійну ефективність?

■ Суттєво впливає ■ Впливає незначним чином ■ Не впливає ■ Важко відповісти



### Яким чином впливає?



База: N=618, ті, хто вважає що погіршення психічного здоров'я співробітників на їх професійну ефективність

Дані у %



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Як підняти мотивацію команди під час війни

- постановка цілей та чітких дедлайнів, рух від завдання до завдання;
- регулярна комунікація та індивідуальний підхід;
- похвала та подяка;
- виявлення турботи та емпатії;
- проведення спільних корпоративних заходів (спільні навчання, відрядження тощо).





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорії мотивації людської діяльності

Група теорій мотивації	Різновид теорії
Первинні теорії мотивації	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теорія Фредеріка Тейлора.</li><li>2. Теорія «батого і пряника».</li><li>3. <b>Теорія «Х».</b></li></ol>
Змістовні теорії мотивації	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теорія потреб Абрахама Маслоу.</li><li>2. Теорія Клейтона Альдерфера.</li><li>3. Теорія Девіда Мак-Клелланда.</li><li>4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.</li><li>5. <b>Теорія «Y».</b></li></ol>
Процесуальні теорії мотивації	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Теорія очікувань Віктора Врума.</li><li>2. Теорія Бересса Скіннера.</li><li>3. Теорія Едвіна Лока.</li><li>4. Теорія справедливості Стейсі Адамса.</li><li>5. <b>Теорія «Z».</b></li></ol>



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Первинні теорії мотивації

В основі **первинних теорій мотивації** лежить історичний досвід поведінки людини. Серед них виокремлюють наступні: теорію Фредеріка Тейлора, теорію «батога і пряника», теорію «Х».

**Первинні теорії**



**історичний досвід**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія Фредеріка Тейлора

Людина – це «раціональна істота», яка стурбована збільшенням своїх доходів.

Люди реагують на економічні ситуації індивідуально.

Люди, як і машини, можуть бути піддані стандартизації.

Усе, чого хочуть працівники, – це висока зарплата.



**Основні концептуальні положення:**

*Ірина Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Теорія «батога і пряника»

Однією із найвідоміших теорій, використання якої зустрічається і сьогодні, є теорія «батога і пряника». Під «батогом» раніше розуміли вигнання із країни чи страх смерті, а під «пряником» – багатство, волю чи наближення до правлячих кіл. Дана теорія характеризується простотою мотивів і стимулів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей організації.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Змістовні теорії мотивації

В основі **змістовних теорій мотивації** лежить потреба. Найбільш популярнішими серед них є наступні: теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія Клейтона Альдерфера, теорія Девіда Мак-Клелланда та двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.

**Змістовні теорії**



**потреба**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Піраміда потреб Абрахама Маслоу

Самореалізація

Потреби у повазі  
(успіх, слава, статус)

Соціальні потреби  
(сім'я, кохання, дружба)

Потреби в безпеці  
(житло, одяг)

Фізіологічні потреби  
(повітря, сон, їжа, вода)





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія потреб Клейтона Альдерфера





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга

## Гігієнічні фактори

Відношення в колективі

Сприятливий клімат

Винагорода

Соціальний статус

Стабільність посади

Умови праці

## Двофакторна теорія Герцберга



## Мотивуючі фактори

Досягнення цілей

Визнання

Цікава робота

Самостійність

Кар'єрне зростання

Самореалізація



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Процесуальні теорії мотивації

В основі **процесуальних теорій мотивації** лежить лінія поведінки людини, тобто вважається, що людина поводить себе по-різному у різних ситуаціях і це впливає на рівень її вмотивованості. Серед процесуальних теорій мотивації ми виокремили наступні: теорію очікувань Віктора Врума, теорію посилення мотивації Бересса Скіннера, теорію постановки цілей Едвіна Лока, теорію справедливості Стейсі Адамса та теорію Портера-Лоулера.

**Процесуальні теорії**



**лінія поведінки**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Як розуміти процесуальні теорії мотивації?

***«Коли розумна людина бачить, чому вона домоглася успіху, вона робить так знову. Коли ж вона бачить свої помилки, вона не повторює їх»***

*Китайська мудрість*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія очікувань Віктора Врума

Очікування того, що  
зусилля дадуть  
бажані результати

Очікування того, що  
результати дадуть  
бажану винагороду

Бажана цінність  
винагороди



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія посилення мотивації Бересса Скіннера

Стимули

Лінія  
поведінки

Результати  
(позитивні /  
негативні)

Майбутня  
лінія  
поведінки



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія постановки цілей Едвіна Лока

У своїй теорії мотивації Едвін Лок опирається на те, що поведінка працівника залежить від цілепокладання, тобто від цілей, які він ставить перед собою та задля досягнення яких робить визначені дії.

**Теорія постановки цілей включає наступні чотири елементи:**

- 1) усвідомлення, аналіз та оцінка навколишнього середовища, яке залежить від емоційного стану працівника;
- 2) визначення й формулювання мети, що встановлює напрямок та інтенсивність дій;
- 3) виконання встановленої роботи та досягнення бажаного результату;
- 4) задоволення від отриманого результату.

*Гуна Богущкевич*





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

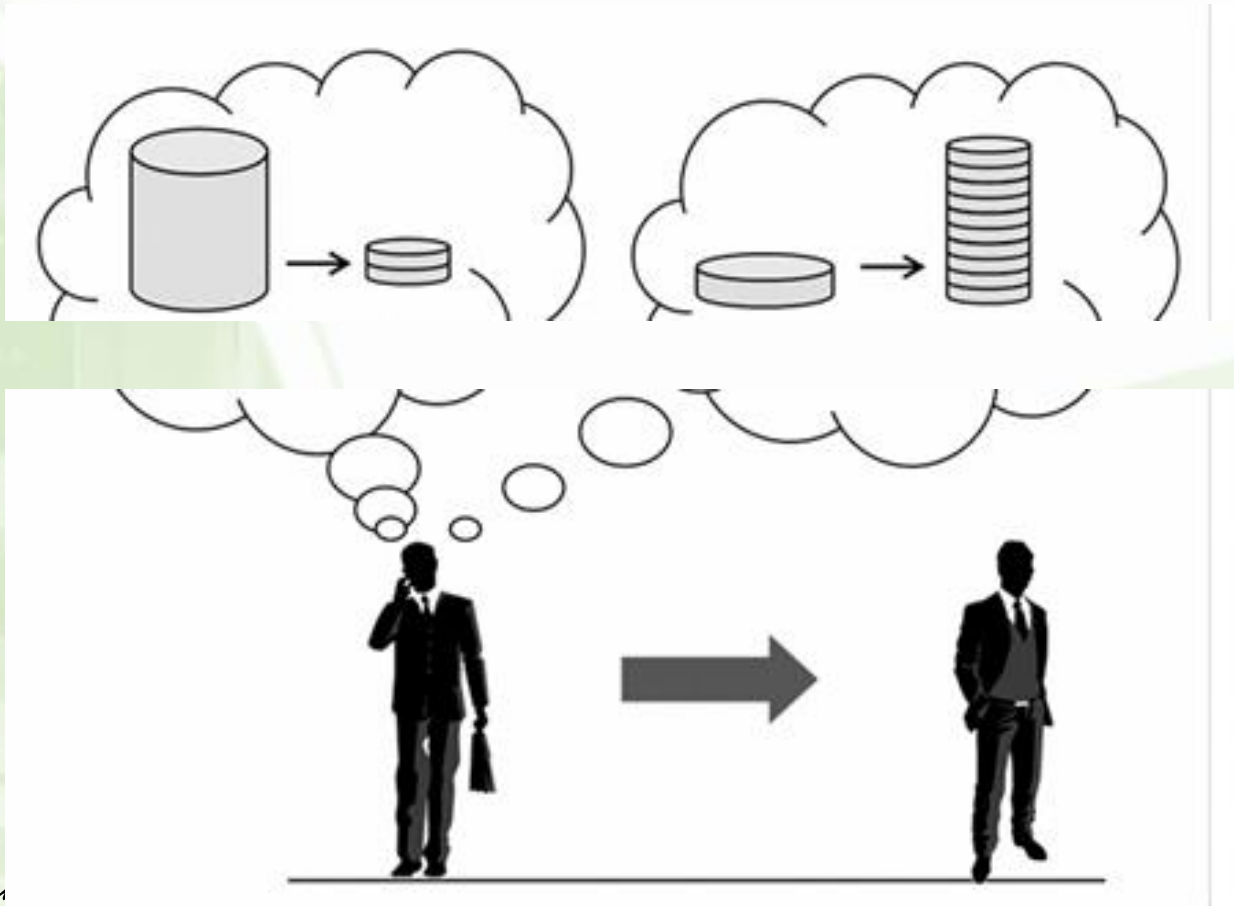


UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Теорія справедливості Стейсі Адамса





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



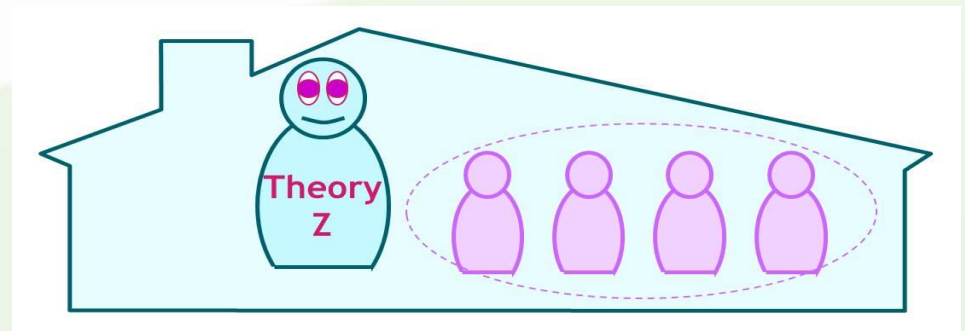
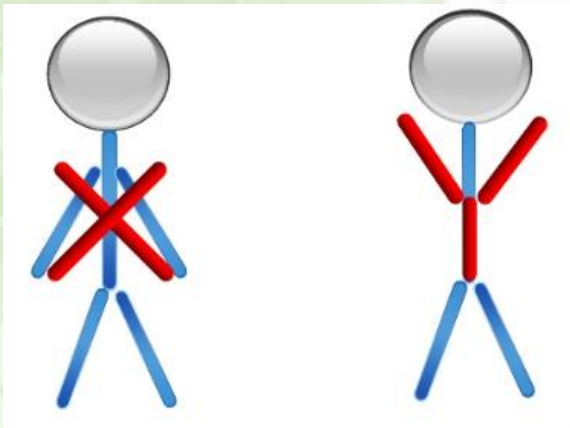
UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Теорія «X-Y-Z»

Теорію «X» розробив Фредерік Тейлор, яку згодом доповнив Дуглас Мак-Грегор, запропонувавши теорію «Y». Пізніше Вільям Оучі, розвинувши попередні теорії, додав теорію «Z». В основі даних трьох теорій лежать різні потреби та різні стимули до трудової діяльності.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Теорія «X-Y-Z»

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
<ul style="list-style-type: none"><li>– найбільшим мотивом людини є біологічні потреби;</li><li>– працівник прагне уникати роботи, а тому потрібно нормувати виробничу діяльність;</li><li>– більша частина працівників лише шляхом примушування може виконувати потрібні дії з метою досягнення цілей організації;</li><li>– більшості працівників краще, щоб ними управляли, оскільки не прагнуть брати на себе відповідальність;</li><li>– якість роботи працівників є низькою, а тому потрібен систематичний контроль.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– людей мотивують соціальні потреби та бажання працювати ефективно;</li><li>– працівники прикладають фізичні та емоційні зусилля у своїй трудовій діяльності;</li><li>– в залежності від умов праці працівник може сприймати свою роботу як джерело задоволення чи покарання;</li><li>– відповідальність та зобов'язання залежать від винагороди за трудову діяльність;</li><li>– більша частина працівників бажає використовувати власні знання та досвід, а також брати на себе відповідальність.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– людей мотивують як соціальні, так і біологічні потреби;</li><li>– працівники мають бажання працювати та прагнуть приймати колективні рішення;</li><li>– важливою для працівника є індивідуальна відповідальність за результати праці;</li><li>– за результатами праці краще використовувати неформальний контроль;</li><li>– в організації потрібно дбати про постійне навчання працівників та кар'єрне зростання;</li><li>– керівництво організації повинно турбуватись про своїх працівників, які є основою успішності діяльності організації.</li></ul>



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Деніел Пінк «Драйв»

Американський автор та журналіст Деніел Пінк, який увійшов до рейтингу «50 найкращих бізнес-аналітиків світу», у своїй книзі «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» вказує на існування трьох видів мотивації:

- Мотивація 1.0
- Мотивація 2.0
- Мотивація 3.0





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Мотивація 1.0 та 2.0

**Мотивація 1.0.**, що існувала близько 50 тис. років тому і пов'язана із намаганням людини вижити. Основні мотиви людської поведінки були простими і правдивими. Автор дає ще одну назву такої мотивації – «рання операційна система».

**Мотивація 2.0.** Даний вид мотивації автор ототожнює із методом «батога і пряника» і ідентифікує його як «нову та виправлену операційну систему». Працівниками можна управляти за допомогою винагороди чи покарання. Таку мотивацію можна часто зустріти в сучасних організаціях. Її ще часто розуміють як позитивну чи негативну мотивацію.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Мотивація 3.0

**Мотивація 3.0.** Даний вид мотивації пов'язаний із внутрішнім бажанням працівника покращувати результати діяльності організації, із його залученням до прийняття управлінських рішень та із прагненням бути учасником великих проектів. По своїй природі Мотивація 3.0. є моральною мотивацією, проте вона не буде ефективною, якщо рівень матеріальної мотивації є незадовільним.

Передумовами запровадження Мотивації 3.0. є формування та підтримка організаційної культури. Вона є невід'ємною частиною будь-якої установи чи організації і являє собою сукупність матеріальних та духовних цінностей, переконань, що формують внутрішній імідж організації та впливають на поведінку працівників і діяльність організації в цілому.

*Iryna Borushkevych*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Що може зробити керівник для забезпечення мотивації?

Створення  
сприятливого  
корпоративного  
середовища

Спілкування з  
підлеглими та  
постановка чітких  
цілей

Окреслення правил  
та норм діяльності

Підготовка підлеглих  
до бажаного  
професійного рівня

Своєчасна та  
об'єктивна оцінка  
діяльності підлеглих

Заохочення і  
покарання  
працівників



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Основні важелі формування організаційної культури в організації

## 1. Поведінка керівника

Кожен керівник будь-якого організаційного рівня управління повинен починати із себе. Він повинен бути еталоном для наслідування і закріпити за собою етalonну владу. Людина краще засвоює новий для себе зразок поведінки шляхом наслідування.







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Поведінка керівника

“

*Лідер має прагнення і волю до влади,  
він – зразок справедливості і мудрості  
для підлеглих*

**Ніколо Макіавеллі,**  
*політичний діяч, мислитель*

*Ірина Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Поведінка керівника

“

*Хороший менеджер, перш ніж вимагати ефективності від інших, зобов'язаний сам бути максимально ефективним*

*Кадзума Татеїсі,  
японський підприємець*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Ролі керівника



*Ірина Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Основні важелі формування організаційної культури в організації

## 2. Використання партисипативного управління

Партисипативне управління є одним із сучасних методів менеджменту, що передбачає участь працівників в управлінні організацією. Зокрема, працівників слід залучати до формування візії, місії та стратегії розвитку організації, прийняття тактичних управлінських рішень. Основною ознакою партисипатії є партнерські відносини працівників між собою та керівництвом.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Індивідуальний підхід



*Ірина Ворухкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Основні важелі формування організаційної культури в організації

## 3. Навчання працівників

Керівники бюджетної сфери повинні враховувати не тільки обов'язкове навчання та підвищення кваліфікації, але й внутрішнє корпоративне навчання працівників, що відіграє важливу роль у формуванні мотиваційного механізму.





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Список безкоштовних онлайн-платформ для самоосвіти

**PROMETHEUS**



**ED  
ERA**



*Ірина Борухкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

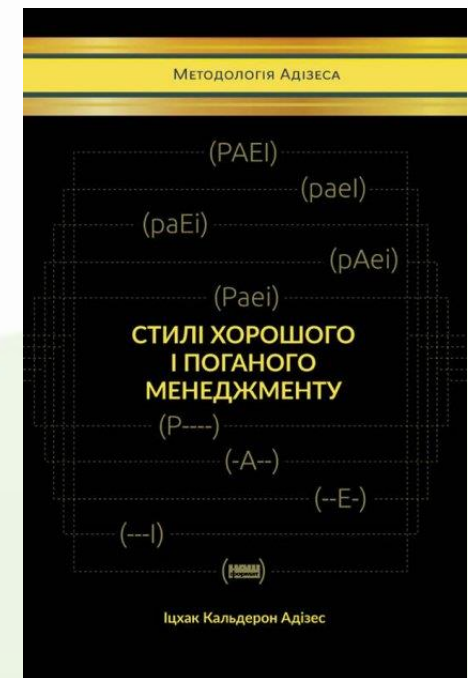
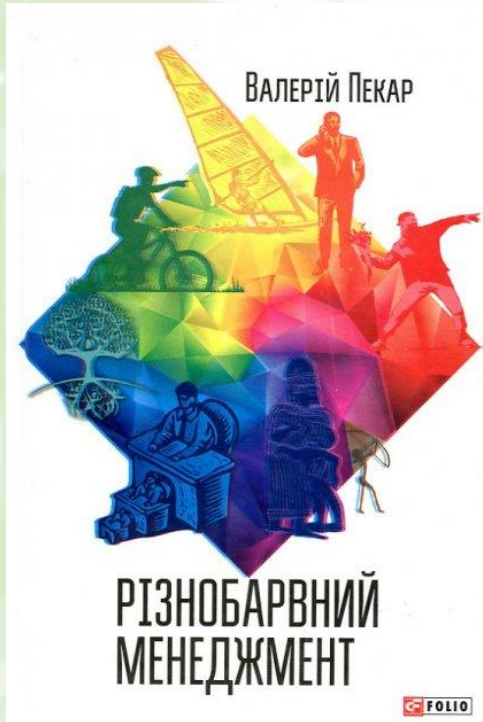


UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Деякі книги для саморозвитку



*Гуна Ворушкєвич*





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

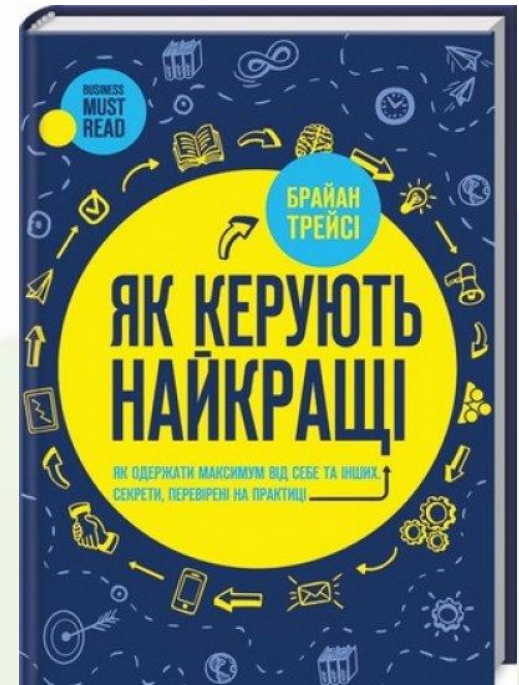
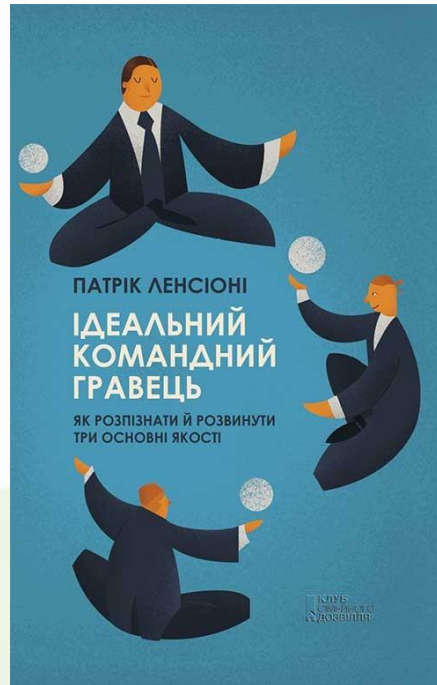


UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Деякі книги для саморозвитку



*Ірина Ворухкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Деякі книги для саморозвитку



...

*Ірина Ворушкєвич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Основні важелі формування організаційної культури в організації

## 4. Проведення teambuilding

Team building є важливим інструментом успішної комунікації, згуртування колективу та формування ефективної команди. Сюди відносять проведення корпоративів, спільний активний відпочинок, спільні виїзні навчання, психологічні ігри, що допомагають змоделювати життя всередині колективу та згуртувати працівників для спільного вирішення поставлених цілей чи виникаючих проблем.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Команда

Варто пам'ятати про ефект синергії!

$$1 + 1 = ?$$

11



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Командобудування

“

*Для того, щоб закинути м'яч у кошик  
треба 10 рук*

**Джон Вуден,**  
*тренер з баскетболу*

*Ірина Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Team building?



*Iryna Boryshkevych*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Тільки незначна частина командобудування

## Спільні відрядження



*Гуна Доршкєвич*

## Спільні навчання





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Тільки незначна частина командобудування

## Спільна благодійність



*Ірина Богущкевич*

## Спільний креатив







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Тільки незначна частина командобудування

## Спільні подорожі



*Ірина Богущкевич*

## Святкування ДН





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Тест: «Здатність до командної роботи»

Дати відповідь: «так» або «ні»

1. Чи любите Ви бути в центрі уваги?
2. Чи легко Вам вдається знайти тему для розмови із незнайомою людиною?
3. Чи завжди Ви уважно слухаєте співрозмовника?
4. Чи є хоча б 2 області, у яких Ви розбираєтесь?
5. Чи дратує Вас, якщо Вашу думку зневажають?
6. Чи гарний Ви оратор?
7. Чи будете Ви продовжувати розмову, якщо тема розмови Вам не відома?
8. Ви любите більше говорити, ніж слухати?
9. Чи любите Ви давати поради?
10. Чи маєте Ви власну думку щодо будь-якого питання?
11. Чи покажете Ви співрозмовнику, що тема розмови Вам не цікава?

*Iryna Borushkevych*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Тест: «Здатність до командної роботи»

Так – 5 балів, ні – 0 балів

## Результати

До 20 – дуже складно працювати в команді, індивідуаліст.

20–40 – контактна, але закрита людина.

45–55 – командний гравець, комунікатор.



*Ірина Богущкевич*





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Вплив теорії поколінь на мотивацію працівників

З тих людей, які живуть сьогодні виділяють 6 поколінь.



*Ірина Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Покоління переможців або G1



*Гуна Богущкевич*

Діти нового століття. На них вплинули революція, громадянська війна, колективізація, масові переїзди з сіл у міста. Для «переможців» життя – це безперервна боротьба, поза якою вони себе відчують дискомфортно і невпевнено, а воювати вони вміють добре. «Переможці» – кращий вибір для тих, хто хоче організувати пікет, демонстрацію або ходу. Вони готові стояти на смерть не за гроші, а «за правду». Заради прийнятої ідеології вони готові терпіти нестатки і йти на жертви.

Носії цінностей цього покоління – відповідальні, жертвовні, готові до змін. Хороший чоловік, за уявленнями цього часу: господар у домі. Заробляє гроші, забезпечує сім'ю, приймає ключові рішення. Гарна дружина: займається господарством, сім'єю, може народити багато дітей, активна.



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## «Мовчазне» покоління



Люди цього покоління формувалися в післяреволюційний і післявоєнний період, голод, розруху, важкий процес відновлення. «Мовчазним» поколінням їх називають, через те, що вони з батьками вели скромний, спосіб життя, жили впроголодь, робили запаси продуктів і намагалися бути непомітними (щоб не потрапити під пильне око відповідних служб). Ці люди звикли виживати. Вони далі ведуть ощадливий спосіб життя і запасуються продуктами.

Сьогодні «мовчазні» – пенсіонери.

Основними цінностями для них є відданість, дотримання правил, закон, повага до посади і статусу, честь, терпіння. Повага закону і порядку: для цього покоління Закон є незаперечним авторитетом.

*Ірина Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Покоління «бебі-бумерів»



Термін бебі-бумери походить від слова «бебі-бум» – післявоєнний вибух народжуваності. В основу цінностей цього покоління лягла психологія переможців. Представники СРСР гордились тим, що їх країна виграла війну, перший радянський космонавт підкорив космос, пропаганда закріплювала думку про те, що вони є громадянами супердержави. Активні, рішучі, готові ризикувати. Це найбільш сміливе і романтичне покоління.

Людам даного покоління притаманні оптимізм, зацікавленість в особистісному зростанні та винагороді, але при цьому вони вмюють і воліють працювати в команді. Робота має в їхньому житті велике значення, вони хочуть бути учасниками, а не сторонніми спостерігачами процесів. Для того, щоб мотивувати «бумера» на будь-яку дію, слід робити акцент на професіоналізм, успішність, значимість мети. Серед представників цього покоління найбільше трудоголівів.

*Лілія Богданкевич*





**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

## Покоління X, «Невідомі» або «Діти з ключами на шиї», «Тринадцяті»



13-ті зростали в епоху змін: «холодна війна», крах комунізму, перебудова, демократія, СНІД, наркотики. Люди гнучкі, індивідуалісти-одинаки, самостійні. У цій віковій групі виросло величезне кількість трудоголівків. Вони рано дорослішали, адже росли в сім'ях, де батьки працювали багато і довго. Тому самостійність закладено в них з дитинства. Покоління X – це покоління дітей «з ключами на шиї»: ти сам ходиш до школи, сам розігриваєш обід, сам робиш уроки, сам прибираєш, сам гуляєш, сам йдеш на гурток. На канікули – або табір, або в село.

Основними цінностями для покоління X є зміни, можливість вибору, глобальна інформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення навчатися протягом усього життя, неформальність поглядів, пошук емоцій і страху, прагматизм, надія на себе, рівноправність статей.

*Гуна Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Покоління Y, «Міленіум», «Покоління Next»



Ці діти закінчили школу до початку XXI століття. Батьки всюди брали їх із собою – для цього з'являються можливості: дитячі столики в кафе, ігрові кімнати в супермаркетах.

«Ігреки» зросли в епоху цифрових технологій і соцмереж. У них френди в десятках країн. Вони вже в дитинстві побували як мінімум в Туреччині, Єгипті, Арабських Еміратах, встигли повчитися в Польщі чи Англії, у них більш широка картина світу.

Багато в чому вони продовжили те, що було розпочато раніше.

Розкріпачені, дбають про здоров'я і зовнішність, цінують можливість вибору.

*Гуна Богущкевич*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Покоління Z



## Ознаки покоління Z

1. Корінне населення країни під назвою «Сучасний Інтернет»: ютубери й інстаграмери. Живуть у світі мемів та фільтрів.
2. Соціально консервативні: одна третина зетерів тепер обирають бути абсолютно тверезими, тобто не вживати алкоголь.
3. Соціально свідомі / ідеологічні: політичний активізм, вегетаріанство / веганізм, перероблення відходів, співробітники компаній та організацій, що мають соціальну мету.
4. Відстоюють рівність: права ЛГБТ, громадянські права, фемінізм.

Це діти, які ростуть серед цифрових технологій, величезної кількості інформації, Інтернету і прямого ефіру

*Лілія Волосківська*



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

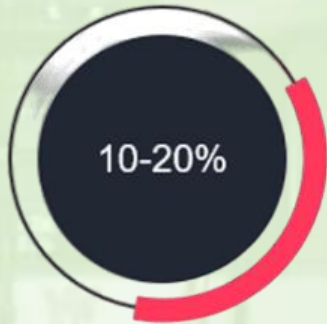


UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

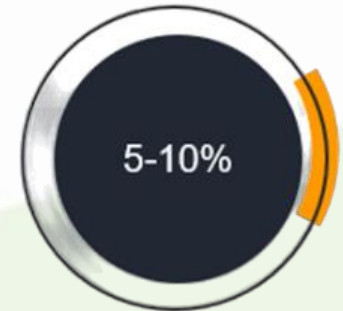
## Співвідношення поколінь працівників на ринку праці



**X generation**



**Y generation**



**z generation**



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Найважливіше для кожного покоління

**X**

## Стабільність

намагаються економити  
та відкладати

**Y**

## Комфорт

баланс роботи та  
особистого життя

**Z**

## Самореалізація

під словом «робота»  
розуміють не проміжок  
часу, а набір завдань



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

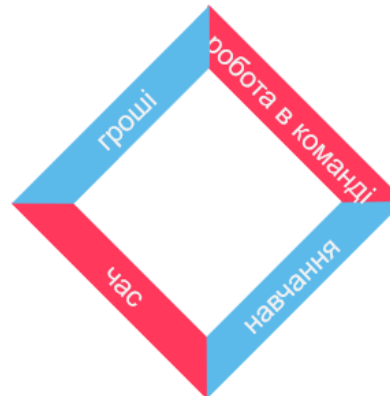
# Очікування покоління «X»

## Гроші

- робота як засіб отримати гроші, котрактні відносини
- намагаються економити та відкладати

## Час

Цікавить повний робочий день



## Автономність

звикли з дитинства до самостійності, тому чекають автономності на роботі, неохоче діляться інформацією

## Навчання

Шукають те, що вже вміють, конкретні професії



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

# Очікування покоління «Y»

Працювати, щоб жити, а не жити, щоб працювати

## Гроші

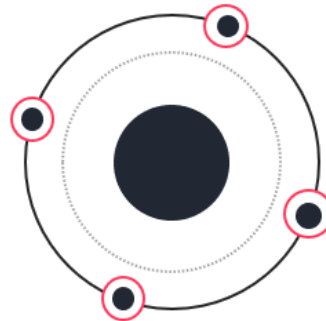


- самореалізація за хороші гроші, щоб задовольнити своє бажання подорожувати, проводити час з друзями
- можливість відряджень, міжнародних зв'язків

## Час



- відносно гнучкий графік роботи
- баланс роботи та собистого життя



## Автономність

- небажання працювати і системі жорсткої ієрархії
- важлива співпраця, можливість оскаржити прийняті правила

## Навчання

- знання та навички як індикатор успішної кар'єри - потрібна можливість вчитись, щоб отримувати більше



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

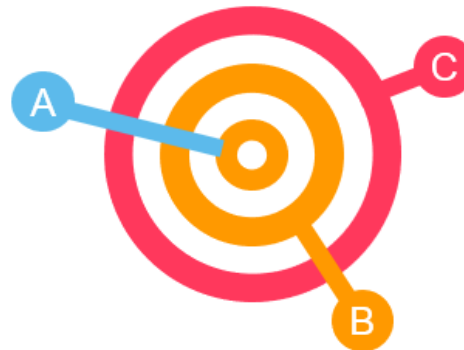
# Очікування покоління «Z»

Можливість змінити світ

Перше покоління, яке дійсно обходиться без традиційних структур влади: уряду, освіти, фінансів. А ще — без сильних брендів, традиційних понять краси/естетичності, моди.

**Толерантність**

Гендер  
раса  
віросповідання



**Робота в команді без посад та ієрархій**

не люблять кар'єрні драбини

**соціальна значимість роботи**

наявність компанії соціальної мети







**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



**Global  
Communities**  
Ukraine

Дякую за увагу!

This presentation is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Global Communities and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.

*Iryna Borushkevych*