

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

СТРЕЛЬЧЕНКО ЛЮБОВІ ВАСИЛІВНИ

**Науковий керівник:
к.е.н., доц. Святненко Вікторія Юріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 16 від 14 червня 2023 р.

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., професор Ситницький М. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, д.е.н. **Ситницький М.В.**
«25» листопада 2022 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»
СТРЕЛЬЧЕНКО ЛЮБОВІ ВАСИЛІВНИ
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Формування системи мотивації персоналу на підприємстві сфери послуг»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №5 від 25.11.2022 р.

2. Строк завершення роботи: 05.06.2023

3. Підсумковий передзахист роботи: 29.05.2023

4. Предмет дослідження: теоретичні засади формування системи мотивації персоналу та практичні аспекти їх застосування у діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку послуг.

5. Об'єкт дослідження: процес формування системи мотивації персоналу підприємства сфери послуг.

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» та пошук напрямів підвищення її ефективності.

Завдання:

- 6.1) розкрити сутність та дослідити складові системи мотивації персоналу;
- 6.2) розкрити зміст методичних підходів до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві сфери послуг;
- 6.3) проаналізувати систему мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»;
- 6.4) оцінити ефективність системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»;
- 6.5) розробити рекомендації щодо впровадження грейдової системи оплати праці в ТОВ «Нова пошта»;
- 6.6) здійснити економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта».

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2022	
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	листопад 2022	
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2022	
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2022 -лютий 2023	
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2023	
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2023	
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2023	
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2023	
9.	Попередній передзахист роботи	11.05.2023	
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2023	
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	29.05.2023	
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2023	
13.	Завершення написання роботи	05.06.2023	
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2023	
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2023	
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2023	

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Сутність та складові системи мотивації персоналу	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві сфери послуг	15
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	21
2.1. Аналіз системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»	21
2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	38
3.1. Впровадження грейдової системи оплати праці як напрям підвищення ефективності системи мотивації ТОВ «Нова пошта»	38
3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта»	44
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Система мотивації персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якої організації. Ефективна система мотивації підвищує залучення співробітників та покращує продуктивність праці. Для отримання такого результату необхідно, щоб система мотивації формувалася на основі прийнятих у науці та практиці принципів. На сьогоднішній день існує велика кількість методів на мотивацію певної людини, причому коло їх завжди зростає. Актуальність і значимість питання мотивації персоналу у тому, що дізнавшись механізм формування мотиваційної сфери людини, управляючі можуть найефективніше впливати на співробітників, поліпшуючи цим продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Актуальність дослідження полягає у суперечності між необхідністю вдосконалення механізмом мотивації персоналу в організації на практиці, з одного боку, та недостатньою теоретичною розробленістю специфіки їх застосування – з іншого.

Дослідженню даного питання та його удосконаленню присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Ганье М., Форест Дж., Гілберт М.-Х., Обе К., Морін Е., Малорні А., Деці Е.Л., Райан Р.М., Леоне Д.Р., Шкляр Т.Л., Величко Я.І., Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П., Гетьман О.О., Шаповал В.М., Заріпова Е. З., Іванов С.Л. та ін.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів формування системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» та пошуку напрямів підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації персоналу підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні засади формування системи мотивації персоналу та практичні аспекти їх застосування у діяльності ТОВ «Нова пошта» на ринку послуг.

Виходячи з поставленої мети роботи, сформуємо її завдання:

- розкрити сутність та дослідити складові системи мотивації персоналу;
- розкрити зміст методичних підходів до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві сфери послуг;
- проаналізувати систему мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта».
- розробити рекомендації щодо впровадження грейдової системи оплати праці в ТОВ «Нова пошта»;
- здійснити економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта».

Методами дослідження є методи емпіричного дослідження (спостереження, опитування), теоретичний аналіз, індуктивний та дедуктивний методи, а також табличний та графічний методи.

Теоретико-методологічну основу дослідження склали положення, узагальнення, ідеї, що містяться у працях вчених, у яких у широкому спектрі аналізуються проблеми та перешкоди підвищення ефективності діяльності організації через призму мотивації персоналу. Також це зовнішні дослідження щодо діяльності персоналу досліджуваного підприємства.

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та складові системи мотивації персоналу

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.

У більшості компаній наявна турбота про внутрішнє відчуття людини, яке залежить від поєднання п'яти факторів:

- міцного здоров'я;
- любові до того, чим людина займається (професія);
- сталого матеріального становища (фінанси);
- добрих відносин з оточуючими (соціальні зв'язки);
- почуття безпеки та гордості за суспільство (суспільна залученість).

Всі ці сфери опинилися під час пандемії COVID-19 під ударом. І люди, і компанії справлялися та долали цей період по-різному. Але виникла низка феноменів, які продовжуємо спостерігати зараз, і які будуть з нами у найближчому майбутньому. Крім того, на ринку виникло чимало позитивних прикладів та практик. Феномени наступні: турбота про фізичне здоров'я – боротьба з гіподинамією та монотонією; турбота про психічне здоров'я – боротьба зі стресом; змішання особистого та робочого; оцінка за результатом, а чи не за часом роботи; задоволення меншим, ніж звикли до пандемії.

Рішення про те, що має вміщувати в себе система мотивації праці на підприємстві, вирішується з урахуванням повноважень, поставлених цілей і застосовуваних роботодавцем принципів управління персоналом. Нові умови диктують новий підхід до формування лояльності працівників. Людський капітал завжди буде найціннішим ресурсом підприємства. За будь-яких масштабів бізнесу успіх неможливий без команди однодумців. Команда,

своєю чергою, буде ефективна тоді, коли буде побудована результативна система мотивації для всіх учасників трудових відносин.

В науковій літературі наявна велика кількість визначень сутності поняття «мотивації». Досить поширеним у наукових колах є підхід до визначення змісту мотивації як «рушійної сили поведінки, прагнення людиною до активних дій з метою задоволення індивідуальних потреб». Розглянемо основні підходи до визначення сутності поняття «мотивація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності поняття «мотивація» *

Автор	Сутність поняття «мотивація»
Бех І.Д.	Мотивація є динамічним процесом формування мотиву як підґрунтя вчинку.
Біленький Є.А.	Мотивація – процес управлінської діяльності, спрямованої на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства.
Занюк С.С.	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
Коленда Н.В.	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника) виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Колот А.М.	Сукупність сил як зовнішніх, так і внутрішніх, що спонукають людину до діяльності, надаючи їй певної спрямованості, що орієнтується на досягнення особистісних цілей і в цілому цілей організації.
Крушельницька О.	З однієї сторони, мотивація виступає своєрідною системою (створення системи мотивації одного чи кількох працівників), а з іншої – в якості процесу (здійснення довготривалого впливу на роботу працівників для забезпечення змін відповідно до визначених параметрів.
Мочерний С.В., Кібанов А.Я.	Мотивація – система (системний компонент), в основі якої активізація людського фактору, свідомого вибору людиною певної лінії поведінки, яка ґрунтується на зовнішніх та внутрішніх факторах (стимулах, мотивах), та свідоме, цілеспрямоване спонукання робітників до праці шляхом стабільного впливу на їх потреби, інтереси і цілі.

* Джерело: складено автором на основі [47]

Найбільш влучним є визначення, надане Мочерним С.В. Дане визначення є найбільш повним та ширше за інші розкриває сутність процесу мотивації як процесу заохочення безпосередньо працівника та інших

співробітників до дій, які будуть спрямовані на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства.

Розглянемо кілька підходів до визначення поняття «мотивація праці» персоналу [41; 10]:

1. Психологічний підхід: мотивація праці – це внутрішній стан або потяг, який спонукає людину до певних дій або досягнення певних цілей у сфері праці. Може бути пов'язано з особистими потребами, цінностями, інтересами та очікуваннями.

2. Економічний підхід: мотивація праці – це раціональний розрахунок особи, яка визначає, що праця приносить вигоди та задоволення у вигляді матеріальної винагороди, кар'єрного росту, соціального статусу тощо.

3. Соціальний підхід: мотивація праці – це результат взаємодії особистих і соціальних факторів. Вона може бути пов'язана з задоволенням потреб соціального прийняття, взаємодії з колегами, визнанням та успіхом у спільноті працівників.

4. Психоаналітичний підхід: мотивація праці – це виявлення психічних конфліктів і прагнення врегулювати їх шляхом зайнятості та продуктивної діяльності. Це пов'язано з прагненням до самореалізації та задоволення невротичних потреб.

Так, розглянувши визначення мотивації праці за декількома підходами, пропонуємо наступне її трактування: мотивація праці персоналу на підприємстві – це певний набір внутрішніх та зовнішніх впливів на людину, яка знаходиться під дією сукупності факторів, що стимулюють та направляють працівників на виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей. Мотивація праці персоналу на підприємстві є важливим елементом успішної діяльності організації, оскільки вона сприяє підвищенню продуктивності, залученості та задоволеності працівників.

Розкриємо зміст шести важливих факторів, які впливають на мотивацію співробітників [2].

1. Робоче середовище (фізичне та соціальне середовище, в якому працюють співробітники, може значно вплинути на рівень їх мотивації. Чисте, безпечне та добре організоване робоче місце може створити позитивну атмосферу та сприяти мотивації. Навпаки, захаращене, шумне чи небезпечне робоче середовище може мати протилежний ефект).

2. Визнання та винагорода (співробітники мотивовані, коли відчують, що їх цінують і цінують за їхній внесок. Це може включати регулярне визнання та винагороди, такі як бонуси та підвищення. Насправді, навіть проста подяка може значно підвищити мотивацію).

3. Можливості для зростання (співробітники, які відчують, що навчаються та розвиваються у своїй кар'єрі, швидше за все, будуть мотивовані. Цьому можна сприяти, пропонуючи співробітникам шанси на професійний ріст).

4. Робоче навантаження та стрес (надто багато або надто мало роботи може негативно вплинути на мотивацію. Контрольоване робоче навантаження та здоровий баланс між роботою та особистим життям можуть допомогти підтримувати мотивацію співробітників. З іншого боку, надмірний стрес може спричинити вигорання та знизити мотивацію).

5. Комунікація (ефективна комунікація між співробітниками та керівництвом має вирішальне значення для мотивації. Коли співробітники відчують, що їхню думку чують і цінують, вони, швидше за все, будуть мотивовані).

6. Лідерство (лідери відіграють вирішальну роль у мотивації працівників. Позитивний, підтримуючий і далекоглядний лідер може надихнути та мотивувати співробітників досягати великих результатів).

Дамо характеристику основним видам мотивації співробітників [2].

1. Зовнішня мотивація: цей тип мотивації базується на зовнішніх факторах, таких як зарплата, премії та винагороди. Ці стимули можна

використовувати, щоб спонукати співробітників працювати більше, дотримуватись термінів і досягати цілей компанії. Зовнішня мотивація часто розглядається як відчутний спосіб показати вдячність за важку роботу співробітника.

2. Внутрішня мотивація: цей тип мотивації походить зсередини працівника. Він обумовлений особистим задоволенням і насолодою від самої роботи. Внутрішньомотивовані працівники відчують досягнення та задоволення від своєї роботи. Крім того, вони не покладаються на зовнішні стимули, щоб залишатися мотивованими.

3. Соціальна мотивація: цей тип мотивації походить від бажання працювати з іншими для досягнення спільної мети. Соціально мотивовані працівники отримують задоволення від співпраці зі своїми колегами та відчують приналежність до групи. Вони часто більш мотивовані, коли відчують, що є частиною чогось більшого, ніж вони самі.

4. Грошова мотивація: цей тип мотивації зосереджений на фінансових стимулах. Вони можуть включати підвищення заробітної плати та бонуси, щоб мотивувати працівників працювати більше. Грошова мотивація може бути ефективною для заохочення співробітників досягати цілей ефективності. Однак це може бути менш ефективним у створенні довгострокової мотивації.

5. Мотивація визнання: цей тип мотивації походить від визнання та винагороди співробітників за їхню важку роботу та досягнення. Визнання може прийти у формі публічної похвали, нагород або спеціальних привілеїв. Цей тип мотивації допомагає працівникам відчувати, що їх цінують і цінують, що може підвищити їх мотивацію та задоволення від роботи.

6. Мотивація відповідальності: цей тип мотивації походить від надання працівникам більшої відповідальності та повноважень приймати рішення на їхній роботі. Співробітники, на яких покладено більше відповідальності, відчують більше почуття власності та гордості за свою роботу. Для співробітників, які шукають можливості кар'єрного зростання, такий вид мотивації особливо ефективний.

Є кілька стратегій і прийомів мотивації співробітників, які менеджери можуть використовувати, щоб зберегти свою команду залученою та продуктивною. Наведемо деякі з найбільш популярних.

1. Пропозиція заохочень і бонусів: винагороди та бонуси можуть бути чудовим способом мотивувати співробітників досягати конкретних цілей або етапів. Це може бути у формі фінансового бонусу, додаткової відпустки або особливого визнання на корпоративному заході.

2. Створення позитивного робочого середовища: сприяння співпраці, спілкуванню та командній роботі може створити позитивне робоче середовище, яке мотивує працівників. Цього можна досягти за допомогою заходів з формування команди та регулярних перевірок, щоб гарантувати, що співробітники відчувають цінність і підтримку.

3. Надання можливостей для зростання та розвитку: ви можете підвищити мотивацію співробітників, надаючи їм можливості для росту та розвитку. Пропонувати програми наставництва, можливості просування по службі та навчання на робочому місці – це деякі способи зробити це.

4. Дозвіл працівникам мати право голосу в процесі прийняття рішень: надання у співробітників почуття власності, дозволяючи їм телефонувати щодо своєї роботи, також може підвищити мотивацію.

5. Розуміння індивідуальної мотивації співробітників. Зрештою, найефективнішою стратегією мотивації співробітників є розуміння того, що рухає кожним окремим працівником. Витративши час на те, щоб пізнати свою команду та те, що її мотивує, ви зможете адаптувати свою стратегію мотивації співробітників, щоб найкраще підтримувати та залучати їх [2].

Слід розрізняти такі поняття, як мотивація праці та стимулювання. У першому випадку роботодавець спонукає людину ефективно працювати, а в другому впливає на неї ззовні, змушуючи поліпшити результати своєї діяльності.

Розглянемо мотивацію праці та стимулювання детальніше.

Можна навести такі дії начальства, спрямовані на мотивацію персоналу, як:

- присудження премії за підсумками кварталу співробітникам, які показали найкращі результати за період;
- розміщення фотографій, що відзначилися на Дошці пошани;
- додаткові виплати менеджерам із продажу залежно від обсягу реалізації.

Щодо стимулювання працівників, то воно реалізується інакше. Стимулювання персоналу може мати наступний вигляд:

- ті, хто не виконає місячний план із продажу, залишаються без премії;
- забороняється виходити з робочого місця до закриття річного звіту;
- ті, хто незадоволений умовами праці, можуть писати заяву про звільнення, їм завжди знайдеться заміна.

Тож, простежується аналогія між системою мотивації та стимулювання персоналу: мотивація спрямована на те, щоб співробітник сам прагнув працювати, а стимулювання – на те, щоб він працював навіть, коли він цього не хоче. Однак зовсім не слід ставити його на перше місце, оскільки часто це призводить до того, що людина перестає любити свою справу і терпить її лише через відсутність інших варіантів. Стимулювання доречно застосовувати лише стосовно працівників, які не здатні якісно виконувати свої завдання [4].

Відповідно, система мотивації персоналу – це комплексний підхід до стимулювання та підтримки мотивації працівників на підприємстві. Вона включає в себе різні методи, інструменти та практики, спрямовані на задоволення потреб та стимулювання працівників до досягнення організаційних цілей. Ефективна система мотивації персоналу стимулює працівників до вищої продуктивності, залученості та задоволеності роботою, сприяючи досягненню організаційних цілей.

Головна мета системи мотивації персоналу – домогтися того, щоб люди мали оптимальні умови та всі необхідні стимули, щоб виконувати свої посадові обов'язки якісно та своєчасно. Вона потрібна для того, щоби співробітники самі захотіли досягти найкращих показників своєї діяльності.

Пропонуємо розглянути складові системи мотивації персоналу (рис. 1.1), які можуть варіюватися залежно від контексту та особливостей підприємства.

Матеріальні: фінансові стимули

- заробітна плата, бонуси, премії, акції, пенсійні плани та інші форми фінансової винагороди

Нематеріальні стимули

- форми визнання, похвали, подяки, грамоти, нагороди, можливості отримати повноваження, престижність посади, можливість брати участь в цікавих проектах тощо

Розвиток та навчання

- Забезпечення можливостей для професійного розвитку, навчання новим навичкам, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, програмах наставництва та менторства

Кар'єрні можливості

- Пропозиція можливостей для кар'єрного зростання, просування по службі, переведення на посади з більшими повноваженнями та відповідальністю

Робоче середовище

- Створення комфортних умов праці, забезпечення позитивної корпоративної культури, тимчасових зон відпочинку, здорового способу життя, балансу роботи та особистого життя

Задоволення потреб

- Задоволення основних потреб працівників, таких як безпека, соціальна приналежність, визнання, самореалізація, виклик та інтерес до роботи

Участь у прийнятті рішень

- Врахування думки та внеску працівників у процеси планування, прийняття рішень та впровадження ініціатив

Рис. 1.1. Складові системи мотивації персоналу на підприємстві

* Джерело: розроблено автором на основі [49; 34; 32; 4]

Важливо зазначити, що ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та адаптованою до потреб працівників, забезпечувати рівновагу між фінансовими та нематеріальними стимулами, а також враховувати індивідуальні особливості працівників.

Оскільки будь-яке підприємство, як відкрита динамічна система, здійснює стимулюючий вплив на персонал, то й систему мотивації як складову системи управління персоналом можна представити у вигляді схеми на рис. 1.2.

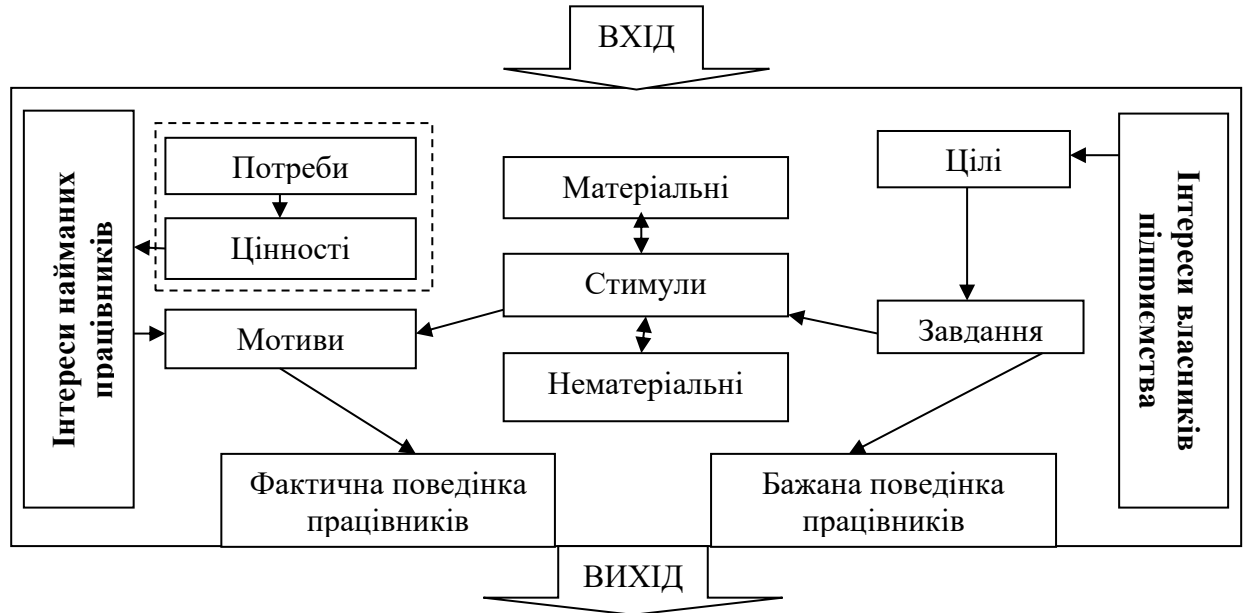


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема мотивації персоналу в системі управління персоналом

**Джерело: розроблено автором*

Можливість матеріального заохочення для всіх співробітників, незалежно від їх статусу в організації. Ефективність будь-якого працівника безпосередньо залежить від рівня заробітної плати, для визначення відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної плати використовується система «Оплата за результативність» (PFP). PFP стосується застосування будь-яких методів винагороди, за яких винагорода, яку отримує працівник, залежить від індивідуальних і групових відмінностей у продуктивності. Переваги ПФП очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує працівник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди як працівнику, так і компанії.

За деякими даними, типова програма PFP підвищує продуктивність організації на 5–49%, а дохід співробітників – на 3–29%. Співробітник отримує можливість заробляти більше грошей, якщо він добре виконує роботу, а також орієнтири для оцінки його роботи. Компанія отримує мотивованих

працівників: люди намагаються робити більше, щоб більше заробляти, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють новими працівниками з відповідною філософією [33, с.152].

Яскравим прикладом використання такого підходу є досвід однієї з успішних іноземних компаній – корпорації Apple. Консультанти цієї компанії - креативні та розумні люди, займають посаду зі скромним титулом "геній". Ця ідея принесла подвійну користь: керівник підкреслював, що в його штаті працюють лише геніальні люди, які, у свою чергу, дуже пишалися своїм статусом, добре працювали, щоб виправдати довіру [13].

До найважливіших мотиваційних моделей відносяться такі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види мотиваційних моделей*

№ з/п	Види моделей	Характеристика
1	Традиційна модель	Заснована на розумінні природи людини, якій праця огидна. Для більшості людей важливіше, скільки їм заплатять, аніж те, що вони роблять
2	Модель людських стосунків	Ґрунтується на припущенні, що бажання бути корисним та визнаним групою для індивіда важливіше, ніж гроші
3	Модель людських ресурсів	Виходить із теорії, що більшість людей можуть ставитися до праці творчо і готові самовдосконалюватися у ній більшою мірою, ніж потрібно умовами виробництва. Ця модель не нехтує грошовою мотивацією, визнаючи важливість та інших мотивів

* Джерело: [33, с. 152]

Розрізняють наступні форми мотивації персоналу [17; 20]:

1. Організаційні. Ця група об'єднує методи, спрямовані на те, щоб у всіх співробітників колективу були загальні стимули. Подібна методика може бути реалізована шляхом надання соціального пакету, системи пільг та компенсацій, забезпечення підтримки соціально-незахищених категорій працівників, використання системи оцінки трудових досягнень.

2. Діагностичні. До цієї групи входять пробні методи мотивації, ефективність яких перевіряється шляхом використання у контрольних групах.

Якщо вони доведуть свою результативність, керівництво розпочинає їх впровадження на всьому підприємстві.

3. Індивідуальні. Ця група включає способи, за допомогою яких можна покращити мотивацію окремо взятої людини. Дані методи найбільш актуальні щодо керівників різних підрозділів, цінних фахівців та невеликих колективів, які працюють над поточним проектом.

З метою діагностування мотиваційного потенціалу на підприємстві можуть застосовуватися такі інструменти [11]:

- структуровані інтерв'ю, проводяться з метою управління мотивацією працівників в різних робочих ситуаціях;
- анкети, спрямовані на виявлення потреб і мотивів конкретного працівника;
- методики, покладені визначати соціально-психологічний клімат в колективі та домінуючий стиль управлінського персоналу;
- спостереження, проводяться задля виявлення розбіжностей між уявленнями працівників і керівників про прийоми управління мотивацією.

Отже, система мотивації персоналу поєднує у собі різні стимули, які впливають поведінка окремо взятої людини. Іншими словами, це послідовність дій, за допомогою яких керівник прагне підвищити працездатність працівників, а також залучити та утримати у себе добрих фахівців з високою кваліфікацією. Те, який результат покаже компанія, залежить від того, наскільки ефективно працюють у сукупності всі її підрозділи – керівництво, менеджмент і рядовий персонал. Щоби співробітники якісно виконували свою роботу, необхідно подбати про правильний вибір системи мотивації.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві сфери послуг

Ефективність системи мотивації персоналу необхідно перевіряти щонайменше раз на півроку. В процесі проводиться порівняння поточних

цифр діяльності компанії з попередніми, зокрема, з використанням програмних засобів.

В ході перевірки ефективності досліджується те, як використання системи вплинуло на значення основних показників діяльності фірми, проводиться опитування співробітників з метою визначення їх задоволеності нововведеннями. Якщо аналіз системи мотивації персоналу не виявляє значного впливу використовуваних методів на ефективність праці та обсяги виробництва, слід порушити питання про її доопрацювання.

Пропонуємо розглянути загальну схему етапів методики оцінки та аналізу системи мотивації й стимулювання праці персоналу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи методики оцінки й аналізу системи мотивації та стимулювання праці персоналу*

*Джерело: розроблено автором на основі [49;34;27]

Одним з ключових моментів при дослідженні мотиваційного потенціалу є необхідність врахування його динамічного і відносного характеру. Йдеться

про те, що з плином часу рівень мотиваційного потенціалу може змінитися під впливом зовнішніх (політика організації в області управління персоналом, відносини, що склалися, зміна корпоративної культури, прихід або звільнення значущих, ключових співробітників і т. п.) і внутрішніх (отримання освіти, певна життєва ситуація, зміна установок, переконань, інтересів працівника і т. п.) чинників [21, с. 54].

Будь-яка мотивація співробітників повинна сприйматися як надання можливості їх розвитку. Якщо працівники розуміють можливість внесення лепти в оптимізацію підприємства, вони стають мотивованими. Подібні методи стимулювання праці повинні виражатися в регулярних конференціях для обговорення можливих поліпшень. Якщо співробітники можуть бути почуті, мотивація персоналу організації стає значно успішніше і дозволяє вибрати цікаві ідеї для поліпшення і розвитку фірми.

Щоб система мотивації персоналу організації була ефективною, потрібно, щоб вона була заснована на загальних положеннях СОМТ (Система оптимальної мотивації праці). Недотримання будь-якого з цих принципів призводить до несприятливих наслідків.

Мотивацію праці необхідно проводити відповідно до кадрової політики, яка, в свою чергу, має відповідати загальним виробничим цілям підприємства. Вона має враховувати особливості зовнішніх щодо організації умов.

Розглянемо основні способи мотивації колективу:

- на підставі потреби особистості (Додаток А);
- на підставі зовнішньої мети (Додаток Б);
- на підставі сильної зовнішньої привабливості об'єкту (Додаток В).

Враховавши інформацію Додатків А і Б, можна зробити висновок, що етапи процесу мотивування є ідентичними між собою. Відмінними є лише способи задоволення потреби. На першій стадії індивід може навіть не усвідомлювати своє бажання бути в колективі, отримувати схвалення від референтної групи. На другій стадії обирається спосіб задоволення цієї потреби. Працівник прагне відповідати вимогам групи. Наприклад, якщо в

трудовому колективі популярними є ті працівники, які мають високий рівень результативності, то конкретний працівник буде намагатись також підвищити власний результат. На третій стадії працівник чітко розуміє своє прагнення, потреба набуває конкретних рис. Відповідно, на четвертій стадії відбувається реалізація дій, в результаті яких потреба задовольняється або не задовольняється (п'ята стадія).

Іншим підходом до мотивації персоналу є підхід через вимірювання так званого «індексу щастя» працівників (Додаток В).

В цілому, індекс щастя у компанії можна охарактеризувати як показник, аналогічний міжнародному індексу щастя (Happy Planet Index), що розраховується на базі трьох показників: суб'єктивна задоволеність життям, очікувана тривалість життя та «екологічний слід», що залишить покоління. Індекс щастя було введено в обіг британським дослідним центром New Economics Foundation [5].

Пропонуємо розглянути кожен з показників.

Для того, щоб розрахувати рівень задоволеності життям працівника, можна провести анонімне анкетування з метою з'ясування:

- відповідності рівня їхнього доходу очікуванням;
- задоволеності структурою взаємодії та наставництва;
- відповідності життєвих цінностей співробітника та принципів компанії.

Далі необхідно оцінити параметри, поставивши від 1 до 3 балів, порахувати середній бал – це індекс щастя співробітника. Наостанок, необхідно проаналізувати, що кажуть співробітники, які залишили фірму за своєю ініціативою, – це і є джерелом даних про причини вигорання та нелояльності [50].

Щодо тривалості роботи у компанії, необхідно зібрати інформацію про тривалість роботи працівників компанії. Річна шкала ділиться на три категорії: наприклад, «більше чотирьох років», від «шести місяців до чотирьох років», «менше шести місяців». Групи з максимальними показниками можна присвоїти по 3 бали, з мінімальними – по 1 балу. Далі треба виявити, скільки

людей потрапило до кожної групи, та, відштовхуючись від отриманих результатів, розрахувати середній бал по компанії. Наступним можна виявити, як різні управлінські ініціативи (зміна схем оплати, графіка роботи, тренінги, переїзди та ін.) позначалися на плинності персоналу та загальних показниках бізнесу, це допоможе виявити найбільш стресові для колективу ситуації.

Останній показник – екологічний слід, який залишить компанія. Даний показник можна розрахувати, якщо компанія має довгострокову стратегію і сформульовану місію. Треба переконатися, що співробітники усвідомлюють важливість своєї ролі та залучені до загального процесу. Технічно порахувати цей параметр зручно, опитавши всіх членів команди та оцінивши, скільки уваги вони приділяють тактичним, а скільки – стратегічним завданням [50].

Важливу роль в оцінюванні системи мотивації відіграє допомога з боку консалтингових компаній. Звернення до цих фірм дозволяє точно визначити, наскільки правильно здійснювалися їх розробка і впровадження, та отримати цінні поради щодо їх оптимізації.

Пропонуємо окрему увагу приділити грейдинговій системі, адже вона має безліч переваг для мотивації персоналу.

Грейдингова система, також відома як система рангування або система класифікації посад, використовується в управлінні персоналом для оцінки та класифікації посад на основі рівня відповідальності, навичок, знань та досвіду, пов'язаних з цими посадами. Сутність грейдингової системи полягає в тому, що вона дозволяє систематизувати посади в організації і встановлювати їх ієрархію на основі конкретних критеріїв [1]. Переваги грейдингової системи включають:

- надає об'єктивну основу для класифікації посад, оскільки вона ґрунтується на визначених критеріях, таких як відповідальність, компетенції та досвід. Це допомагає уникнути суб'єктивних оцінок та несправедливого ранжування працівників.

- надає структуровану рамку для розподілу посад на рівні класи або ґрейди. Це допомагає встановити чітку ієрархію та розуміння професійного розвитку в організації.

- дозволяє працівникам бачити шлях розвитку кар'єри в організації. Вона може служити основою для розробки індивідуальних планів розвитку та допомагати працівникам визначати необхідні навички та компетенції для переходу на вищий рівень.

- може бути використана для встановлення зв'язку між рівнем посади та рівнем винагороди. Вона допомагає визначити справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату та переваги для працівників на різних рівнях організаційної ієрархії.

- може слугувати мотивуючим фактором для працівників, оскільки вона створює можливість просування по кар'єрній лінії та отримання вищого статусу в організації. Вона також сприяє збереженню талановитих співробітників, оскільки надає структурований шлях розвитку та просування.

Таким чином, система мотивації персоналу включає комплекс заходів та стратегій, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності, залучення їх до спільних цілей організації та задоволення їхніх потреб. Основна сутність системи мотивації полягає в тому, щоб створити такі умови та інструменти, які підтримуватимуть інтерес працівників до праці, спонукатимуть їх до досягнення високих результатів та розвитку свого потенціалу.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Аналіз системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»

У другому розділі нашого дослідження розглянемо важливі аспекти діяльності ТОВ «Нова пошта», які дозволять здійснити аналіз системи мотивації його персоналу. Розпочнемо із загальної інформації про ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Нова пошта» *

Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова пошта»
Назва англійською	New Post Limited Liability Company (New Post LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	03026, м. Київ, Столичне Шосе, б. 103, к. 1., п. 9

** Джерело: складено автором на основі [38]*

Організаційну структуру управління компанією «Нова пошта» представлено в Додатку Д.

Результативні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» в 2020-2021 рр. значно зросли (рис. 2.1), адже кількість відділень щорічно стрімко зростає. Найбільшого приросту зазнали інші витрати в 2020 р. – на 175%, що не є оптимістичним для підприємства, але і усі доходи збільшилися, зокрема чистий дохід від реалізації продукції зріс на 25,64%, інші фінансові доходи на 39,51%. Що стосується чистого прибутку компанії, він зазнав зростання на 208,3 млн. грн., або 26,61% (Фінансова звітність за 2022 рік представлена у Додатку Е).

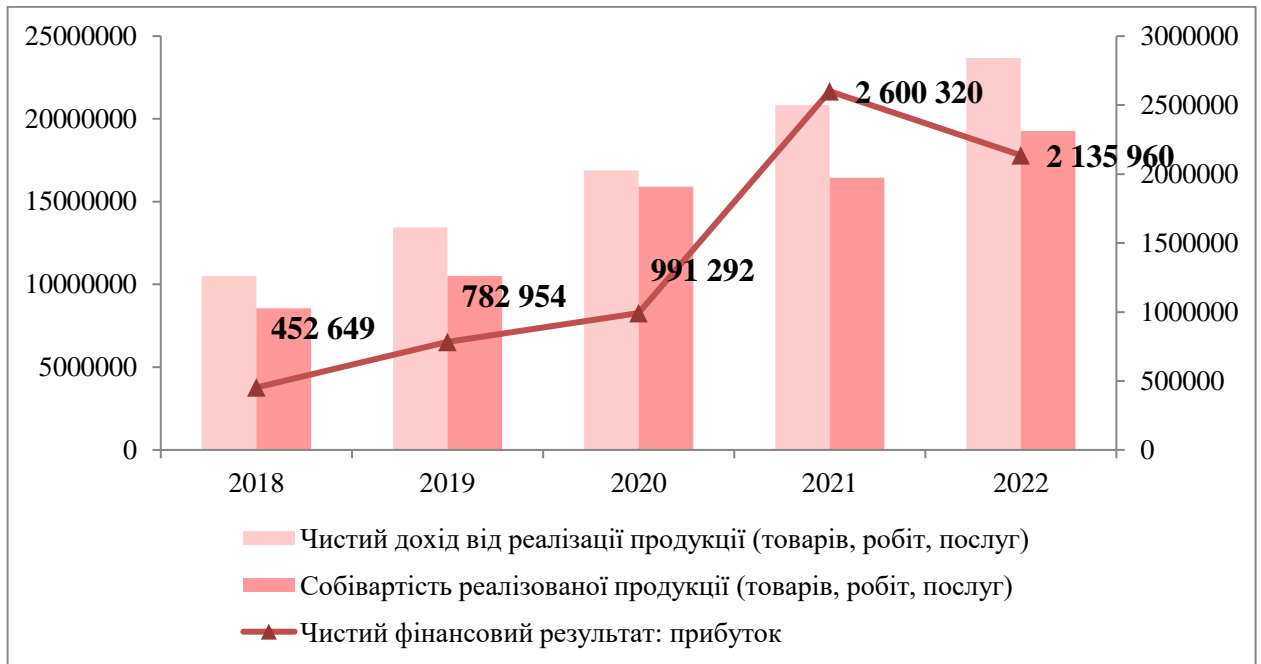


Рис. 2.1. Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2018-2022 рр., тис. грн.

* Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності та [38]

В 2020 р. компанія отримала найбільший чистий прибуток після сплати податків за всю свою історію – у розмірі 991 млн. грн. Очевидно, що криза не вплинула на показники діяльності ТОВ «Нова пошта». В 2021 р., як і прогнозувалося, прибуток перевищив 1 млрд. грн. і склав 2,6 млрд. грн., що в 3 рази вище минулорічного показника. Чистий дохід також зазнав приросту, але собівартість залишилась майже на тій самій відмітці, що говорить про підвищення компанією тарифів на доставку.

В 2022 р., не зважаючи на розпочату війну російською федерацією проти України, за результатами діяльності Нова пошта отримала прибуток в розмірі 2,1 млрд. грн., що незначно менше показника 2021 р. При цьому чистий дохід та собівартість послуг є вищими за попередні роки.

За роки роботи компанія розширила «географію» своєї діяльності, що дозволяє їй охоплювати практично всі регіони нашої країни. Зараз мережа «Нової Пошти» стрімко збільшується. Послуга кур'єрської доставки вантажів по Україні може доповнюватися і зворотною доставкою документів від «одержувача».

«Нова пошта» постійно розширює спектр послуг і прагне до максимально комфортного і високоякісного обслуговування своїх клієнтів. Кур'єрська доставка по Україні може здійснюватися за різними схемами:

- «Склад – Склад».
- «Склад – Двері».
- «Двері – Склад».
- «Двері – Двері».

Звертаючись в ТОВ «Нова пошта», клієнти гарантовано отримують високу якість і надійність транспортних послуг по самим помірними цінами.

ТОВ «Нова пошта» – оператор №1 на ринку експрес-доставки, який надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку України. Сьогодні послугами Компанії користується кожен третій українець, отримуючи товари через Інтернет або ж надсилаючи посилки рідним та близьким.

ТОВ «Нова пошта» – найбільш динамічний оператор ринку експрес-доставки. До кінця 2020 року мережа «Нова Пошта» включала понад 8000 відділень, сортуючих терміналів у Києві, Хмельницькому та Львові, призначених для обробки від 14 до 20 тисяч посилок на годину. В 2022 р. кількість відділень досягло позначки у 9300 од., але їх частину через воєнні дії в країні нова пошта була вимушена зачинити, тож працюючих на даний момент залишилось близько 8500 од.

Наприкінці 2020 року Нова Пошта сплатила понад 5 млрд. грн податків і посіла 19 місце (на противагу 27 місцю в 2019 р.) в списку 100 найбільших компаній України за кількістю податкових платежів. Сучасно обладнані поштові відділення розташовані як у невеличких селищах, так і в спальних чи центральних районах міст, у бізнес-центрах, а великі вантажні відділення – у промислових зонах.

У жовтні 2020 р. компанія відкрила своє 7-тисячне відділення в Україні. 5600 – це партнерські відділення, відкриті по франшизі. Більше 4000 з них – в

селах. У 2022 році Нова пошта продовжувала розширювати свою мережу, відкриваючи нові зручні відділення переважно в селах [38].

ТОВ «Нова пошта» – лідер українського ринку поштових відправлень. Так, щороку кількість відправлень зростає і за 2020 рік їх кількість перевищила 300 млн., що майже в 2 рази вище за показник 2018 р., а в 2021 р. – 372 млн. відправлень (рис. 2.2).

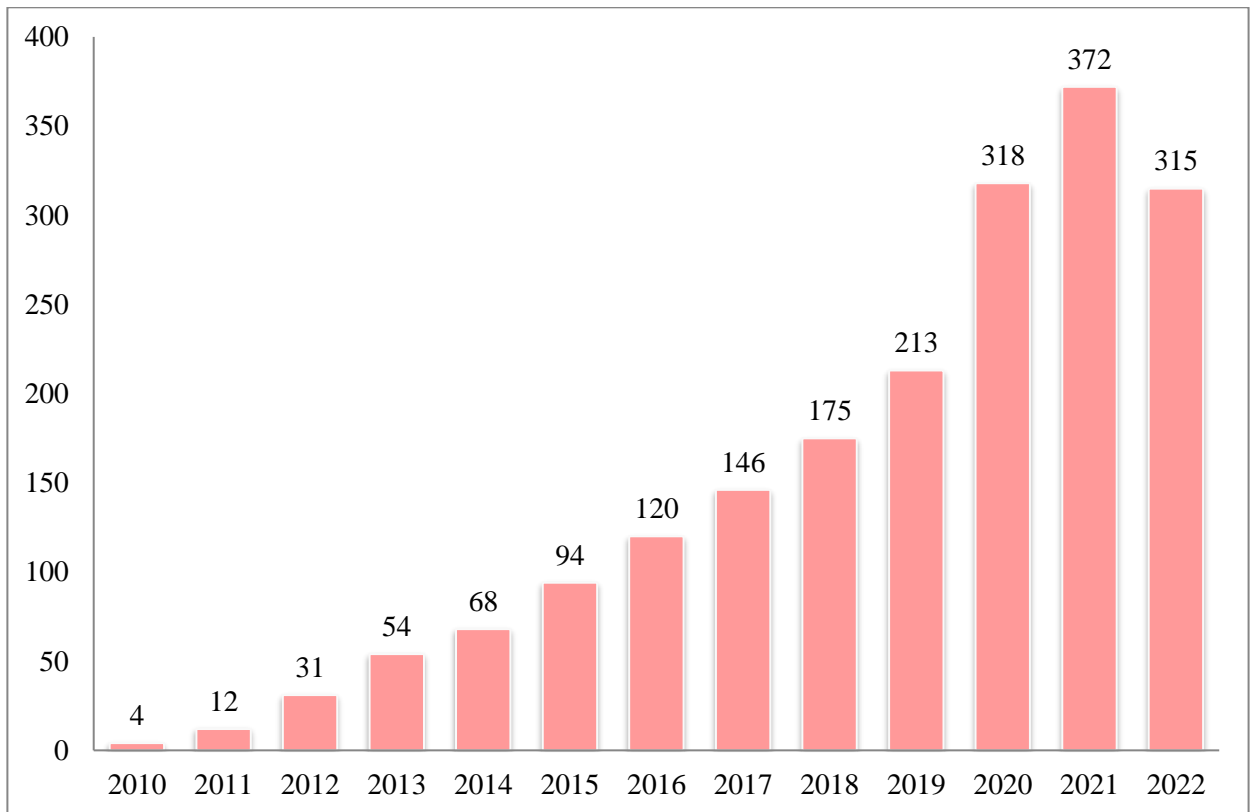


Рис. 2.2. Кількість відправлень в 2010-2022 рр. (млн. од.)*

*Джерело: розроблено на основі Звітів зі сталого розвитку «Нова пошта» [38]

В 2022 р. кількість відправлень знизилась по причині широкомаштабної агресії РФ війни в країні, що розпочалася у лютому цього ж року, і склала 315 млн. од., що менше показника 2020 р. на 3 млн.

За рахунок постійного збільшення відправлень, збільшувалася і кількість відділень підприємства, але це відбувалося до 2022 р. У 2022 році кількість відділень компанії скоротилася до 8500 од. (рис. 2.3).

Експоненціальний стрибок у кількості відділень спостерігався в 2019 році, коли вони збільшилися в 2,5 рази. Саме тоді засновники Нової пошти запустили франшизи.

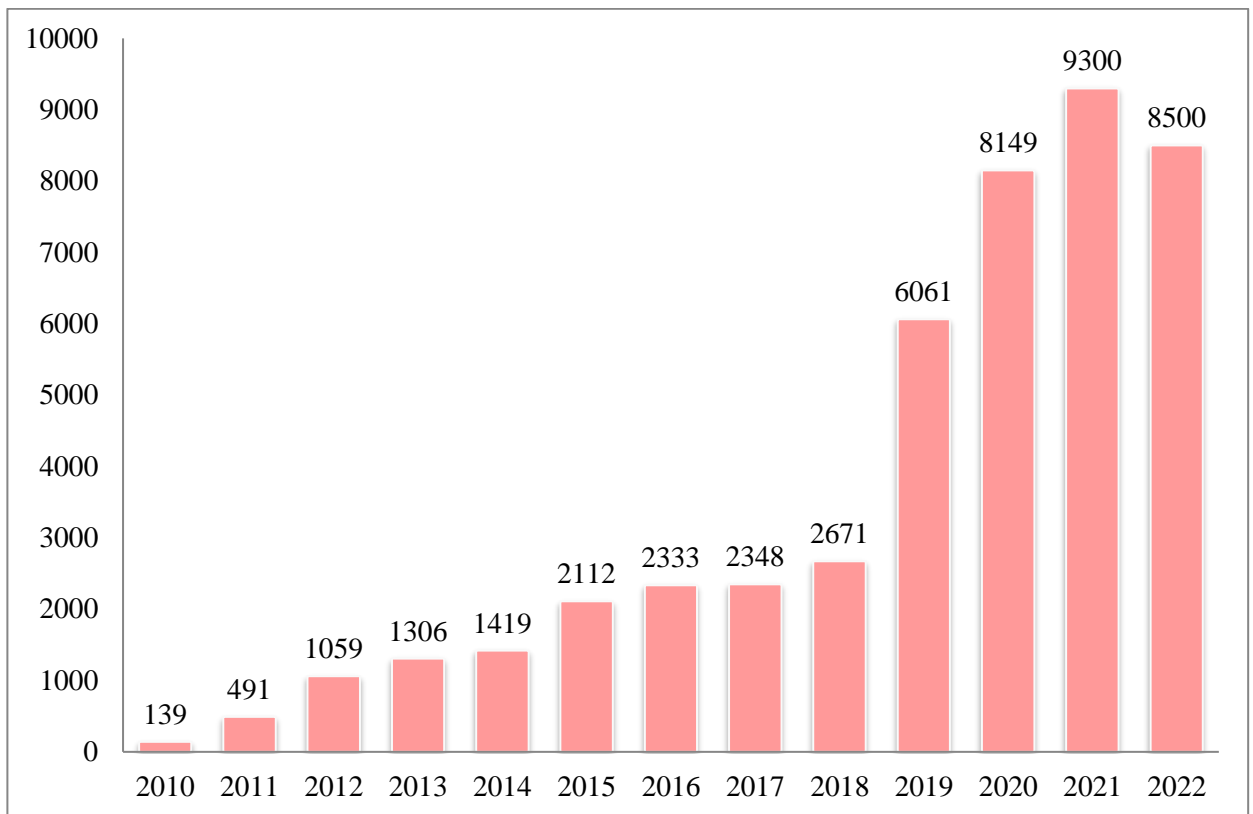


Рис. 2.3. Кількість відділень в 2010-2022 рр. (шт.)*

*Джерело: розроблено на основі Звітів зі сталого розвитку «Нова пошта» [38]

Розглянувши організаційну структуру компанії, а також ключові моменти її діяльності, можемо дійти висновку про те, що підприємство прогресивно розвивається та має тенденції до довгострокового функціонування у зоні фінансової стійкості з подальшим активним розвитком його діяльності.

Перейдемо безпосередньо до аналізу системи мотивації персоналу компанії. ТОВ «Нова пошта» має розвинуту систему мотивації праці персоналу. Методи мотивації праці та результативності діяльності персоналу компанії можна розділити на 3 категорії: економічні прямі, економічні непрямі та негрошові.

Проаналізуємо дані опитування працівників ТОВ «Нова пошта» з питань визначення рівня їхньої мотивації, взятих з відкритих джерел (рис. 2.4).

Так, результати опитування 66 респондентів (колишніх працівників) компанії, серед яких 15 відгуків – з Києва, 5 – з Харкова, по 3 відгуки – з Житомира, Запоріжжя, Кривого Рогу, Одеси, та по одному відгуку з інших 34

населених пунктів представлено на рис. 2.4 (зразок опитувальника представлено в Додатку Ж).

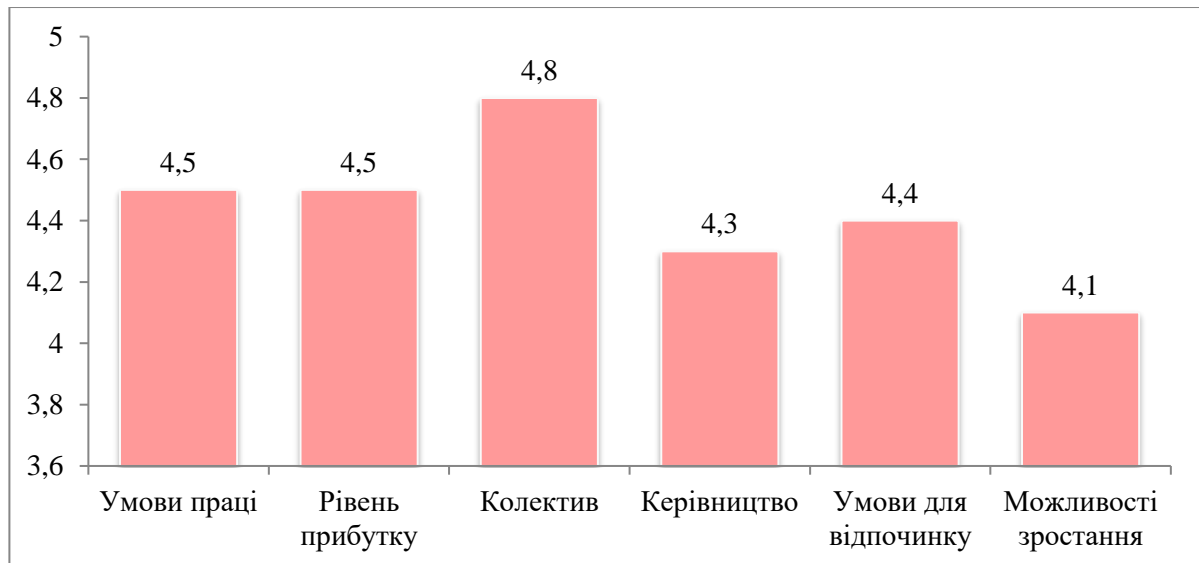


Рис. 2.4. Результати опитування працівників «Нова пошта»*

* Джерело: розроблено автором на основі [45]

Проаналізувавши відповіді респондентів, можемо зробити висновок про те, що оцінки по всіх критеріях перевищують 4 бали з п'яти можливих. Найбільшу позначку має категорія «Колектив», що говорить про задоволеність працівників саме колективом, в якому вони працюють. Аналізуючи відгуки робітників, можемо дійти висновку, що ключовими перевагами компанії для них є: відпускні; лікарняні; страхування; норма дня.

Що стосується стимулюючих виплат, то такими в компанії є премії та матеріальна допомога на різні випадки (відповідно до Положення про преміювання).

Система матеріальної мотивації в ТОВ «Нова пошта» спрямована на стимулювання та винагородження працівників за їхній вклад та результати роботи.

Працівники отримують заробітну плату, яка базується на кваліфікації, досвіді, обсягу роботи та інших факторах. Зарплати визначені за допомогою

шкал заробітної плати. Компанія надає бонуси та премії за досягнення певних цілей, виконання показників продуктивності або за особливі досягнення. ТОВ «Нова пошта» пропонує працівникам можливості для професійного розвитку, включаючи навчання та тренінги. Це допомагає працівникам розвиватися в своїй кар'єрі та зберігати мотивацію.

До порушень, за які (відповідно до Положення про преміювання) працівники позбавляються премії повністю, відносяться:

- недостатня продуктивність або не досягнення поставлених цілей;
- порушення корпоративних правил, таких як підтримка етичних стандартів, конфіденційності, безпеки тощо;
- невиконання обов'язків або недостатня виконавча дисципліна;
- порушення правил внутрішньої дисципліни (запізнення або недостатня присутність на роботі);
- невиконання угод або несумлінне ставлення до клієнтів;
- порушення правил безпеки на робочому місці або створення небезпечних ситуацій.

Працівникам, які пропрацювали неповний місяць у зв'язку з вступом до навчальних закладів, виходом на пенсію за віком, звільнення за скороченням штатів, виплата премії проводиться за фактично відпрацьований час. Які звільнилися до закінчення місяця з інших причин – премія не виплачується. Працівникам, знову котрі вступили на роботу, премія за перший місяць роботи може бути виплачена на розсуд керівника.

Так, на основі проведеного аналізу можемо визначити ключові складові системи мотивації праці в компанії, а саме: атмосфера в колективі, умови праці, рівень прибутковості компанії та умови для відпочинку є провідними та найважливішими для працівників за результатами опитування. Тож, ці складові системи мотивації спільно працюють, щоб забезпечити задоволення

персоналу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей компанії. Також важливо враховувати специфічні потреби та очікування персоналу ТОВ «Нова Пошта» при розробці та вдосконаленні системи мотивації.

В результаті аналізу були виявлені ключові фактори мотивації персоналу в ТОВ «Нова Пошта», а саме:

- кар'єрні можливості (забезпечення працівникам можливостей для кар'єрного зростання, розвитку і просування по службі в межах компанії);
- фінансова винагорода (заробітна плата, бонусні системи, премії та інші фінансові стимули, що відповідають внеску та результатам працівників);
- робоче середовище (створення комфортних умов праці, забезпечення безпеки на роботі, позитивної корпоративної культури та сприятливих взаємин між співробітниками);
- визнання та похвала (подяки, грамоти, нагороди, відзнаки та інші форми визнання та похвали за досягнення та високу продуктивність);
- розвиток та навчання (забезпечення можливостей для професійного розвитку, участі у тренінгах, семінарах, програмах наставництва та навчання новим навичкам);
- участь у прийнятті рішень (залучення працівників до процесу прийняття рішень, врахування їхньої думки та ідей у плануванні та впровадженні нових ініціатив) та ін.

В ході дослідження було виявлено деякі недоліки мотивації персоналу в компанії (табл. 2.2).

Важливо зазначити, що це лише приклади недоліків системи мотивації праці на деяких з існуючих відділень Нової пошти і кожна філія має враховувати їх у контексті своєї діяльності та постійно працювати над вдосконаленням системи мотивації персоналу.

Таким чином, було виявлено ряд позитивних моментів в системі мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта», які сприяють залученню та утриманню талановитих співробітників. Вона відома своєю політикою конкурентної оплати праці, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців у компанії. Компанія надає можливості для професійного зростання своїм співробітникам через навчання, тренінги та розвиткові програми, що допомагає покращувати навички та кар'єрні перспективи працівників.

Таблиця 2.2

Виявлені недоліки системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»*

Недолік	Опис
Недостатні фінансові стимули	Професійні кур'єри відчувають, що їхня заробітна плата не відповідає їхній праці та напруженості роботи, особливо в контексті зростання обсягів доставки та підвищених вимог клієнтів.
Високе емоційне та фізичне навантаження	Кур'єри стикаються зі значним фізичним напруженням та нестабільним режимом роботи, що впливає на їхнє здоров'я та загальний стан.
Неадекватні умови роботи	Деякі працівники скаржаться на незручності, пов'язані зі стоянням на ногах протягом тривалого часу, роботою у важких погодних умовах, відсутністю адекватних приміщень для відпочинку та інших умов, які негативно впливають на їхнє самопочуття та задоволеність роботою.
Недостатність розвитку кар'єри	Деякі працівники відчувають обмежені можливості для професійного розвитку та зростання в організації.
Високий рівень стресу та труднощів	Робота у сфері доставки частково пов'язана зі стресом, тимпанією та непередбачуваністю, особливо в ситуаціях зі затримками, конфліктами з клієнтами та іншими несподіваними випадками
Відсутність ефективного зворотного зв'язку та комунікації	Недостатня комунікація між керівництвом та працівниками призводить до недорозумінь, низької мотивації та втрати впевненості у власних діях.

* Джерело: розроблено автором

Серед недоліків було виявлено такі, як: високе емоційне та фізичне навантаження, неадекватні умови роботи, недостатність розвитку кар'єри, високий рівень стресу та труднощів, відсутність ефективного зворотного зв'язку та комунікації.

2.2. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу в ТОВ «Нова пошта»

Департамент персоналу Нової пошти підпорядковується директору підприємства, складається з трьох підрозділів: управління з організації та оплати праці, управління координації роботи з персоналом, управління навчання та розвитку персоналу (Додаток З).

HR-стратегія Нової пошти прямо корелює з цілями компанії: забезпечити кращий сервіс клієнтам і постійно підвищувати операційну ефективність. Також у своїй роботі підприємство керується цінностями компанії: клієнт, співробітники, технології та ефективність. На рис. 2.5 представлено п'ять основних ключових показників ефективності (KPI) на 2019-2022 роки (рис. 2.5).

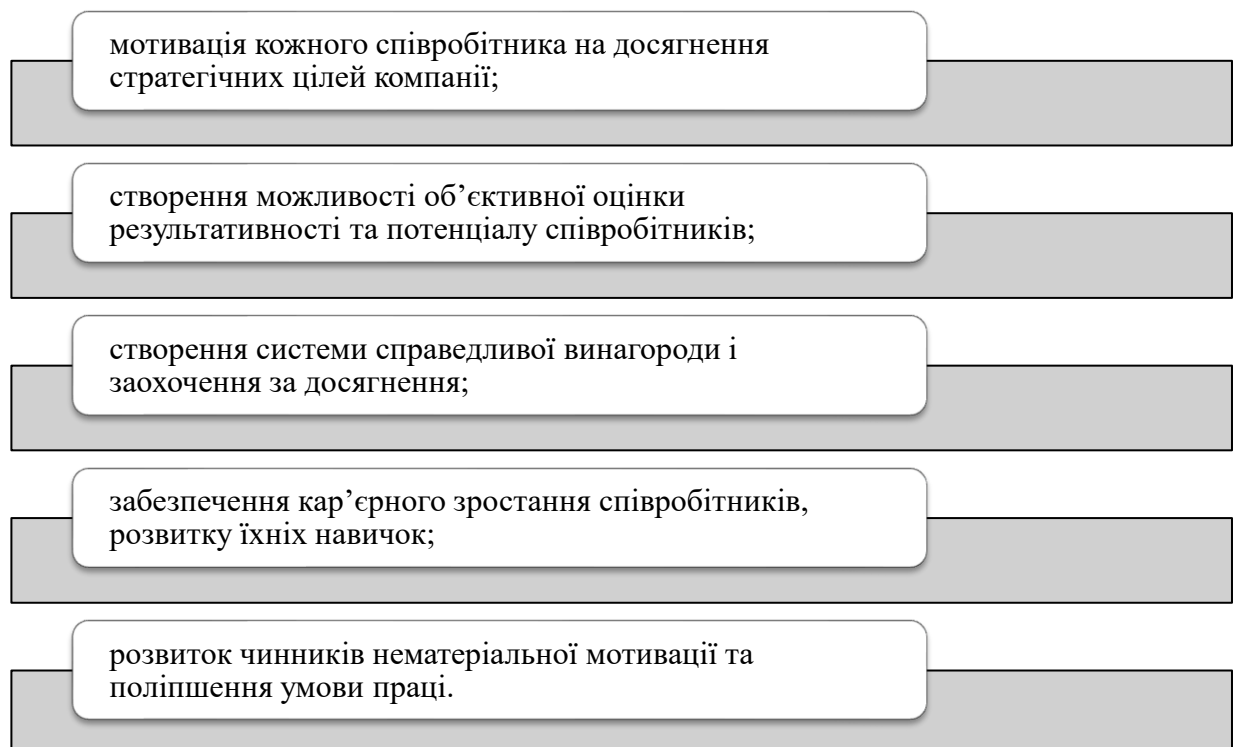


Рис. 2.5. Основні KPI на 2019-2022 рр.

**Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «Нова пошта»*

В ТОВ «Нова пошта» станом на 2023 р. працює близько 32 000 співробітників. Соціальна структура персоналу представлена на рис. 2.6 і 2.7.

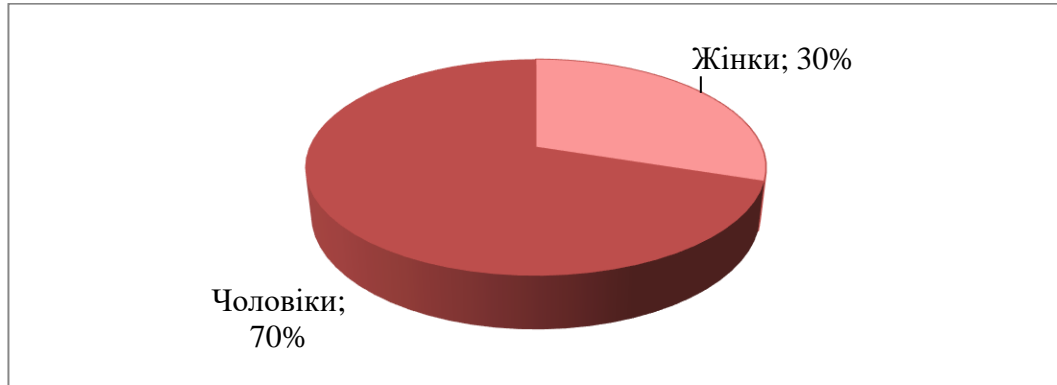


Рис. 2.6. Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за статтю, 2021 р.
* Джерело: розроблено автором на основі [24]

На протипагу показникам за 2020 р., у 2019 р. структура персоналу була дещо іншою – 66% чоловіків та 34% жінок, при цьому, загальна кількість працівників складала 28 тис. чол. [23].

Структура за віковою ознакою та розподілом працівників по підрозділах представлено на рис. 2.7.

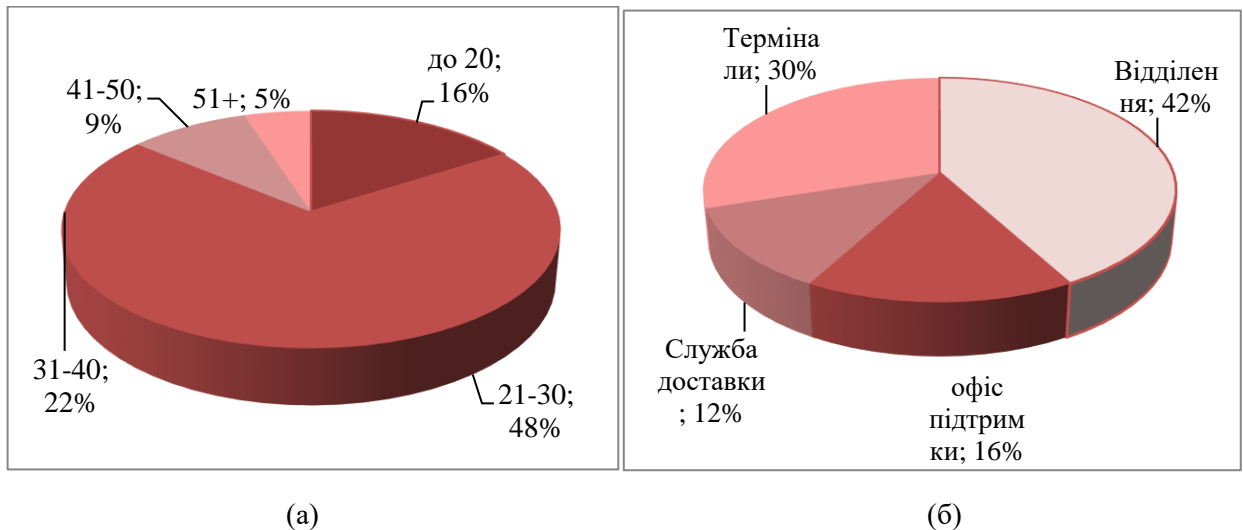


Рис. 2.7. Структура персоналу за віковою ознакою (а) та розподілом працівників по підрозділах (б)

* Джерело: розроблено автором на основі [24]

Кількість працевлаштованих людей в досліджуваній організації стрімко зростає, відповідно до зростання кількості відділень Нової пошти: приріст персоналу в 2020 р. становить +14,3%, а приріст кількості відділень - +34,4%. При цьому, у мережі партнерів – ще близько 5 000 чоловік. На ринку експрес-

доставки завжди висока плинність, як і в багатьох сервісних бізнесах, де задіяні молоді фахівці або є сезонність попиту. Але можемо бачити необхідність у додатковому залученні працівників – організація на постійній основі публікує відкриті вакансії на пошук кур'єрів, вантажників, експедиторів, водіїв, фахівців з приймання та обробки вантажу та ін.

Тож, необхідно з'ясувати, що може приваблювати людей працевлаштовуватися саме в дану організацію – які матеріальні та нематеріальні стимули для цього існують.

Більшість співробітників ТОВ «Нова пошта» – це працівники відділень, сортувальних терміналів, а також кур'єри-водії. Для даної категорії персоналу найважливіше – це соціальна захищеність і стабільність. Тому компанія, як роботодавець, забезпечує ринкову оплату праці, повністю офіційне оформлення з дотриманням трудового законодавства України. Крім того, з 2018 року компанія впроваджує наймасштабніший в Україні проект з медичного страхування. Кожен співробітник, незалежно від посади, після року роботи в компанії отримує право бути застрахованим. Зараз медичною страховкою охоплено близько 17 тис. співробітників «Нова пошта».

Як приклад щодо діагностування оцінки результативності працівників, можемо запропонувати профіль компетенцій окремого працівника ТОВ «Нова пошта», а саме касира (рис. 2.8).

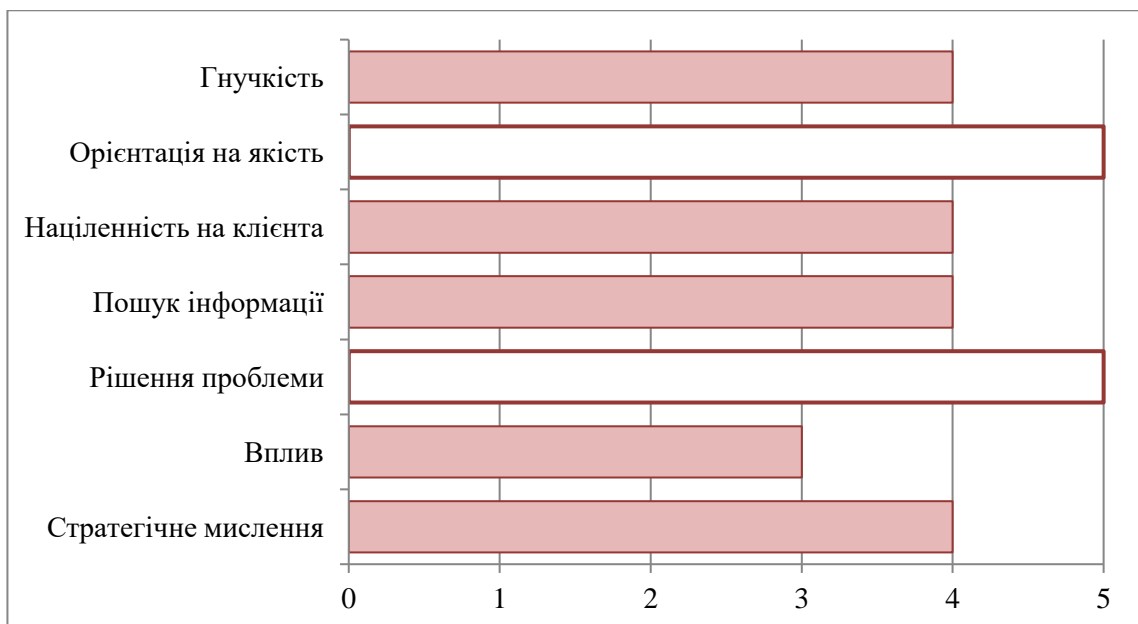


Рис. 2.8. Профіль компетенцій касира ТОВ «Нова пошта»
* Джерело: розроблено автором на основі опитування

На основі отриманих даних стає можливим розробка удосконалення окремих напрямків, зазначених в профілі, як рекомендація для Департаменту розвитку персоналу на підприємстві. Основні виклики для компанії на найближчі кілька років – це цифрова трансформація HR-функції та одночасна орієнтація на потреби співробітника.

З метою завоювання не тільки умів, але і сердець персоналу, необхідно дбати про співробітника не тільки на роботі, але і в інших аспектах життя: розвитку, здоров'я, відпочинку, соціального благополуччя.

Проведемо оцінку рівня умотивованості працівників компанії за відповідними факторами шляхом здійснення опитування, що базується на оцінюванні певного фактора/критерію від 1 до 10. Результати проведеного дослідження представлено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Діагностика рівня задоволеності працівників ТОВ «Нова пошта» факторами мотивації*

*Джерело: розроблено автором на основі опитування персоналу

Оцінка рівня задоволеності факторами мотивації на робочому місці персоналу ТОВ «Нова пошта» виявила значимість таких чинників мотиваційного потенціалу як: рівень заробітку, режим роботи, відносини з колегами та керівником та рівень технічної забезпеченості. Загальний показник рівня мотивації працівників філії склав 8,0. Водночас, вагомий розрив у потребах реалізації потенціалу на робочому місці показав, що адміністративно-управлінський персонал рівень задоволеності на 8,3 балів, проте обслуговуючий персонал – всього 7,76.

В цілому, отриманий результат свідчить про те, що використовувана на підприємстві система мотивації та стимулювання праці достатньо враховує потреби персоналу, що має позитивний вплив на результативність його праці, адже показник 8 балів входить до діапазону високого рівня ефективності мотивації на підприємстві.

Окрему увагу слід приділити розкриттю мотиваційного потенціалу щодо професійного розвитку, комунікаційним взаємовідносинам на різних рівнях управління персоналу «Нової пошти» через навчальний блок. В структурі компанії зазначену функцію виконує Департамент навчання та розвитку, що має систему дистанційного навчання та тестування, тренінги та практичні програми для постійного розвитку працівників. Так, навчання працівників здійснюється в наступних напрямках:

- цільове тренінгове навчання;
- навчання щодо змін у процесах та стандартах компанії;
- первинне та поточне навчання;
- навчання водіїв автотранспортних засобів.

В тому числі, навчання відбувається в таких напрямках:

- сертифікаційні програми;
- вхід у спеціальність;

- програми з розвитку професійних навичок (серед них – Microsoft Excel стандарт, управління чергою, школа продажів та ін.);
- загальний менеджмент;
- LEAN;
- особистісний розвиток.

В середньому, один працівник навчається близько 34 годин в компанії, як сказано у Звіті зі сталого розвитку компанії [24]. Так, наприклад, навесні 2021 р. ТОВ «Нова пошта» реалізувало курс з інформаційної гігієни для своїх працівників. Завдання курсу було навчити співробітників компанії аналізувати інформацію, визначати джерела, яким можна довіряти, розпізнавати фейки тощо. Проводила тренінги для працівників «Нової пошти» засновниця волонтерської ініціативи з інформаційної гігієни «Як не стати овочем» Оксана Мороз. Навчальний курс для співробітників складався із двох частин: теоретичної та практичної. За допомогою лекцій співробітники «Нової пошти» дізналися, як безпечно читати новини, користуватися соцмережами і при цьому не вестися на фейки [31].

Щодо матеріальної мотивації, то в компанії існує поняття матеріальної допомоги на:

- одруження;
- народження дитини;
- літній відпочинок дітей у дитячих таборах;
- ювілей 50-55-60 років;
- поховання близького родича;
- лікування себе або родичів 1-го ступеня споріднення;
- оздоровлення учасника бойових дій [43].

Аналіз обсягів матеріальної допомоги, виданої працівникам Нової пошти, за 2017-2022 рр. є неврівноваженим, що пов'язано з початком пандемії (рис. 2.10).

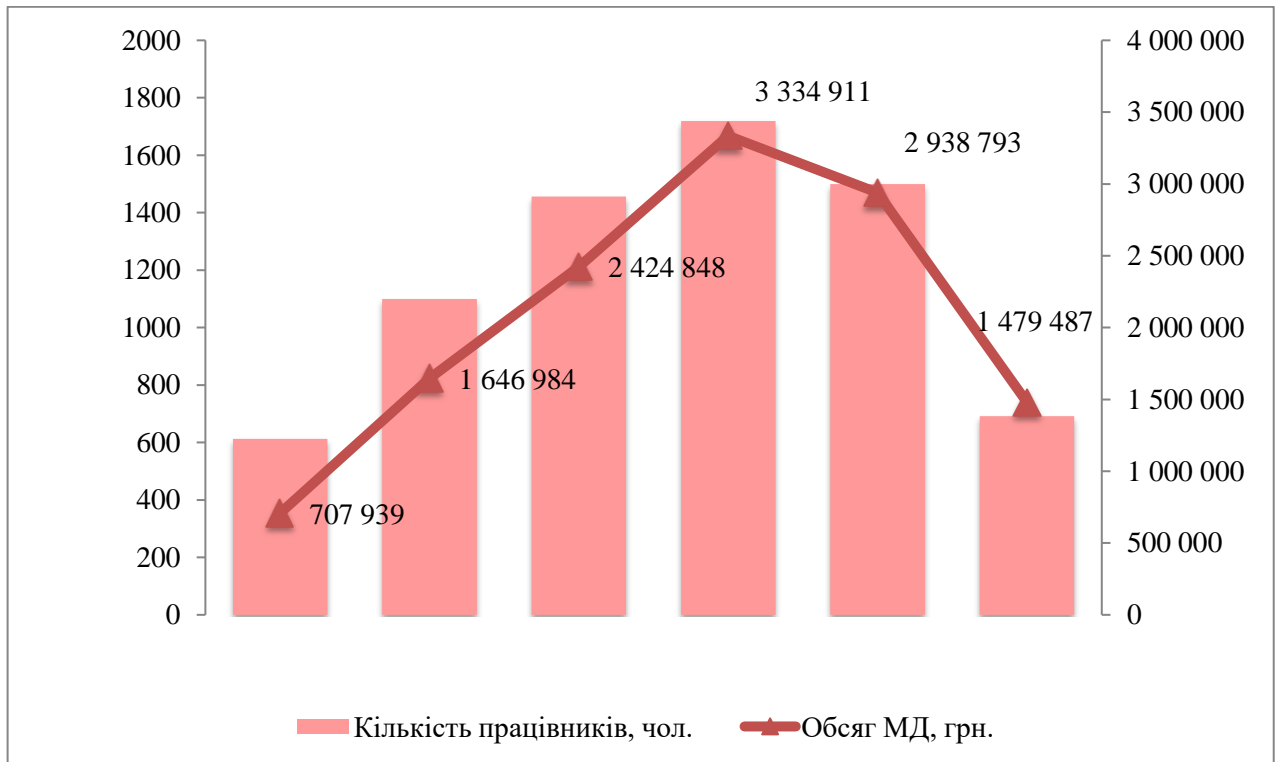


Рис. 2.10. Обсяги матеріальної допомоги працівникам ТОВ «Нова пошта» у 2017-2022 рр.

**Джерело: розроблено автором на основі [45;43]*

Як бачимо з представленого графіку, обсяги наданої матеріальної допомоги стабільно зростають з року в рік. При цьому, якщо за 2016 р. 612-ом працівникам було надано 707 тис. грн допомоги, то за 10 місяців 2021 рр. 692-ом – близько 1,5 млн. грн., що в 2 рази більше. Це говорить про високий рівень піклування компанії про її співробітників. Важливим фактором мотивації персоналу є те, що підприємство щомісячно складає Звіти з щодо надання матеріальної допомоги.

Також слід звернути увагу на такий метод мотивації персоналу, як організація культурно-масових заходів та забезпечення дозвілля працівників. Так, в 2021 р. профспілкою Нової пошти було видано 444 путівки на море та в гори (виплати склали 3 053 000 грн.), організовано 250 заходів (9000 відвідин), організовано 2 дні додаткової відпустки за роботу за комп'ютером, а саме:

- додаткова відпустка для пошуку роботи при скороченні;
- 3 дні додаткової відпустки для членів добровільних пожежних бригад;

- додаткова відпустка для участі в регіональних та національних заходах Профспілки.

Таким чином, діагностика мотиваційного потенціалу є невід'ємною складовою даного процесу, це не є виключенням і для ТОВ «Нова пошта». Чим вище значення мотиваційного потенціалу тим більше задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішим для підприємства може бути їхня робота. Тож, хоча більшість показників діяльності компанії говорять про високий рівень вмотивованості її працівників, але було виявлено і недоліки та недопрацювання в даній сфері, для мінімізації (або й усунення) яких та підвищення ефективності системи мотивації будуть обґрунтовані відповідні заходи в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Впровадження грейдової системи оплати праці як напрям підвищення ефективності системи мотивації ТОВ «Нова пошта»

Впровадження грейдової системи оплати праці є ефективним напрямом підвищення ефективності системи мотивації персоналу в організації, зокрема – для ТОВ «Нова пошта». Ця система базується на розподілі посад та співвідношенні заробітних плат залежно від рівня відповідальності, компетенцій та внеску працівників.

Грейдова система надає прозорість та чіткість щодо можливостей просування в кар'єрі. Працівники бачать, які кроки потрібно зробити, щоб перейти на наступний рівень та отримати відповідну заробітну плату. Це стимулює працівників до саморозвитку, покращення своїх навичок та досягнення вищих результатів. Також дана система дозволяє оцінювати працівників на основі об'єктивних критеріїв, таких як рівень компетенцій, внесок у компанію та відповідальність. Це допомагає забезпечити справедливу оплату праці та уникнути суб'єктивних оцінок.

Грейдова система оплати праці є одним з методів управління оплатою праці, що базується на класифікації робочих місць в організації за рівнем важливості, відповідальності, навичками та компетенціями. Ця система використовується для визначення заробітної плати працівників, залежно від їх працевлаштування в конкретних грейдах.

Зазначимо переваги та недоліки впровадження грейдової системи в ТОВ «Нова пошта» (рис. 3.1).

Впровадження грейдової системи на підприємстві вимагає певного планування та послідовності дій. Основні етапи впровадження грейдової системи на підприємстві наступні:

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Усвідомлення місця, яке обіймає посаду співробітника у існуючій ієрархії посад та оцінка її ролі для компанії. • Отримання справедливої винагороди за працю залежно від рівня складності, відповідальності виконуваної роботи. • Оцінка перспектив професійного та кар'єрного зростання для кожного співробітника. • Отримання можливості “горизонтального” кар'єрного зростання (просування щаблями майстерності у межах посади з допомогою ускладнення завдань, розширення кола відповідальності й повноважень). • Послідовне придбання нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на вищих посадах. • Удосконалення організаційної структури у компанії. 	<ul style="list-style-type: none"> • Невідповідність рівнів оплати праці на деяких посадах середньоринкових показників. • Угрупування посад з грейдів ускладнює моніторинг заробітної плати та її аналіз з урахуванням тенденцій на ринку праці. • Імовірність зростання напруженості в колективі через складність сприйняття працівниками положень грейдової системи оплати та виникнення конфліктів через нерівність заробітків працівників, які мають однаковий грейд. • Зростання трудомісткості експлуатації системи оплати роботи (необхідність переоцінки роботи у разі зміни її змісту, у разі появи нової посади, зміни ринкових ставок оплати за окремими посадами чи робочими місцями).

Рис. 3.1. Переваги та недоліки впровадження грейдової системи в ТОВ «Нова пошта»

**Джерело: розроблено автором на основі [15]*

I. Аналіз та підготовка. Перший етап полягає в оцінці поточної системи оплати праці і визначенні її недоліків або проблем. Проведіть детальний аналіз робочих місць, вимог та компетенцій, що вимагаються для кожного рівня. Також необхідно врахувати бюджетні обмеження та зв'язати цю систему з цілями підприємства.

II. Розробка грейдової структури. На цьому етапі визначаються рівні грейдів та критерії, за якими вони будуть класифікуватися. Грейдова структура може включати описи робочих місць, вимоги, навички, рівень відповідальності тощо. Кожен грейд повинен мати чіткі критерії для визначення його приналежності.

III. Оцінка робочих місць. На цьому етапі проводиться оцінка робочих місць згідно з встановленими критеріями. Це може включати оцінку важливості, складності, відповідальності та навичок, необхідних для виконання роботи. Це допоможе визначити, до якого грейду належить кожне робоче місце.

IV. Визначення заробітної плати. На цьому етапі встановлюються заробітні плати для кожного грейду на основі внутрішньої рівноваги і конкурентоспроможності на ринку праці. Заробітні плати можуть визначатися у вигляді фіксованої суми, діапазону або відсотка надбавок.

V. Комунікація та навчання персоналу. Впровадження грейдової системи потребує ефективної комунікації з персоналом. Працівники повинні бути ознайомлені з новою системою, її принципами та перевагами. Також можуть проводитися навчання з оцінки робочих місць та встановлення заробітної плати.

VI. Впровадження та моніторинг. Після визначення грейдової структури та заробітної плати, необхідно впровадити систему і почати застосовувати її для нових працівників або переглядати існуючі позиції. Важливо моніторити та оцінювати ефективність системи, здійснювати регулярні перегляди та вносити необхідні корективи.

Ці етапи впровадження грейдової системи можуть варіюватися залежно від конкретних потреб та особливостей підприємства. Важливо враховувати, що впровадження грейдової системи – це процес, який вимагає часу, зусиль та постійного вдосконалення.

Грейдингова система може стимулювати працівників до постійного самовдосконалення. З метою отримання вищого грейду або переходу на новий рівень, працівники можуть брати участь у навчаннях, тренінгах та розвиткових програмах, що сприяють покращенню їхніх навичок та компетенцій. Вона може створювати здорову конкуренцію серед працівників за досягнення вищого грейду. Програми мотивації, такі як бонуси за продуктивність або премії за досягнення певних цілей, можуть бути пов'язані з просуванням по грейдовій шкалі.

В цілому, налагодження грейдингової системи на підприємстві здійснюється за наступними кроками [14]:

I етап – визначення факторів;

II етап – надання значення факторам;

III етап – характеристика факторів;

IV етап – розподіл значення грейдів за факторами;

VI етап – ранжування позицій;

VII етап – встановлення посадових окладів і розрахунок їхніх «вилок».

Визначення факторів та їх значень представимо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Фактори розрахунку грейдингової системи*

№	Фактори	Значення фактора
1	Досвід роботи	15
2	Рівень знань та навичок	15
3	Кількість підлеглих	10
4	Робоче місце	10
5	Самовіддача	10
6	Лояльність до інших	10
7	Пунктуальність	15
8	Комунікабельність	15

**Джерело: розроблено автором*

З метою оцінювання посад за ключовими факторами необхідно сформувати репрезентативну вибірку: близько 10 % посад і робіт, які підлягатимуть оцінюванню. Причому, посади мають належати до різних категорій і професійних груп. Апробація проводиться з метою перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів. Після цього потрібно оцінити посади за ключовими факторами, такими як: досвід роботи, рівень знань та навичок, кількість підлеглих, робоче місце.

Після вибору факторів і встановлення їх вагомості потрібно апробувати розроблену методику. Для апробації необхідно сформувати репрезентативну

вибірку: близько 10 % посад і робіт, які підлягатимуть оцінюванню. Причому посади мають належати до різних категорій і професійних груп. Апробація проводиться з метою перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів. Після цього потрібно оцінити посади за ключовими факторами.

Результати оцінювання посад і робіт за визначеними факторами наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінювання посад і робіт в ТОВ «Нова пошта» *

Посади	Оцінки за факторами, балів								Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Генеральний директор	15	15	10	10	10	10	15	15	100
Консультант	3	3	2	5	2	4	6	6	31
Керівник відділення	15	15	8	8	8	8	12	12	86
Директор	15	12	6	8	8	6	9	12	76
Заступник директора з питань регіонального розвитку	12	12	6	8	8	6	12	12	76

*Джерело: розроблено автором

Після оцінювання посад і робіт потрібно сформувати грейди - об'єднати посади та роботи в групи. Грейдингова система в мотивації персоналу використовується для оцінки та розподілу співробітників на різні рівні або категорії відповідно до їхньої продуктивності, компетенцій та внеску в організацію. Така система зазвичай ґрунтується на конкретних критеріях та оцінювальних показниках, що допомагає забезпечити більш об'єктивну оцінку співробітників. Вона дозволяє уникнути суб'єктивного судження та особистих уподобань у процесі оцінки.

Головне завдання, яке слід вирішити для об'єднання посад і робіт у грейди, полягає у визначенні діапазонів (інтервалів) оцінок (балів) у кожному грейді (табл. 3.3).

Оцінювання посад і робіт за грейдами для ТОВ «Нова пошта»*

Грейди	Комерційний відділ	Відділ регіонального розвитку	Служба персоналу	Бухгалтерія
6	Директор комерційний	Заступник директора з питань регіонального розвитку	—	—
5	Начальник відділення	—	Директор з персоналу	Головний бухгалтер
4	Територіальний менеджер	Фахівець з розширення ринку збуту	Фахівець з підбору персоналу	—
3	Керівник диспетчерської служби	Представник регіонального відділення	—	Бухгалтер
2	—	—	Інспектор з кадрів	—
1	—	—	—	Обліковець з реєстрації бухгалтерських даних

* Джерело: розроблено автором

Так, сформовані грейди виглядатимуть наступним чином:

I грейд до 70 балів;

II грейд 70-80 балів;

III грейд 80-90 балів;

IV грейд 90-100 балів.

В табл. 3.4 представимо приклад грейдингового оцінювання працівників ТОВ «Нова пошта» за визначеними факторами та грейдами відповідно до їх значення.

Грейдингове оцінювання працівників ТОВ «Нова пошта»*

Грейд	Посада	Вилка зарплатна		
		Макс. зарплата	Сер. зарплата	Мін. зарплата
I	Консультант	7500	8000	8500
II	Директор Заступник директора з питань регіонального розвитку	12000	13000	14000
III	Керівник відділення	15000	15500	16000
IV	Генеральний директор	18000	19000	20000

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, грейдингова система дозволяє працівникам бачити шляхи розвитку у своїй кар'єрі. Кожен грейд може бути пов'язаний з конкретними навичками, компетенціями та рівнем відповідальності. Продвиження на вищий грейд може бути пов'язане зі збільшенням заробітної плати та новими викликами у роботі, що може стимулювати працівників до постійного розвитку та покращення результатів своєї праці. Крім цього, вона може стимулювати працівників до постійного самовдосконалення та професійного росту. Для досягнення вищих грейдів, працівники можуть брати участь у навчаннях, тренінгах та розвиткових програмах, що сприяють покращенню їхніх навичок та компетенцій. Це може позитивно впливати на якість роботи та результати, а також збільшувати мотивацію працівників.

3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта»

Дослідження системи мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «Нова пошта» дозволяє говорити про необхідність її вдосконалення з урахуванням нових технологій в системі управління кадрами. Пропонується здійснення заходів в рамках наступних напрямків:

- використання системи управління діловою кар'єрою;
- розвиток соціально-психологічних аспектів мотивації;
- формування соціального і психологічного клімату, комфортного для співробітників.

Численні дослідження довели [3; 10; 25], що такі фактори, як несприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність можливостей кар'єрного зростання, почуття причетності до досягнення бізнес-цілей є найбільш частими причинами звільнення після незадоволеності оплатою праці. Саме тому нематеріальної мотивацією не можна нехтувати.

Виходячи з розробленого в другому розділі профілю компетенцій касира ТОВ «Нова пошта», можемо розробити певні рекомендації для Департаменту розвитку персоналу компанії щодо найслабших компетенцій працівника, а саме це компетенція «Вплив», «Гнучкість» та «Стратегічне мислення». Щодо впливу, можна зрозуміти, чому даний показник отримав найменше балів, адже касир не є впливовим гравцем в компанії, ця компетенція є більш доречною у розрізі працівників апарату управління. Тому зосередимо увагу на двох інших компетенціях. Так, щодо гнучкості, Департаменту розвитку персоналу варто врахувати, що дана компетенція розвивається та покращується залежно від того, чи відчуває себе працівник спокійно та зручно в компанії, чи завоював колектив його розташування. Тільки в тому випадку, коли працівникові комфортно в колективі, він буде гнучким у виконанні своїх обов'язків та додаткових поручень керівництва. Слід також зауважити, що гнучкість відноситься до категорії soft skills (м'які навички), які є рушійною силою, що стимулює співробітника розвиватися, досягати професійного успіху та визнання. Тож, пропонуємо з метою розвитку такої компетенції, як гнучкість, наступні заходи:

- перш за все – обговорити це з працівником і з'ясувати, чи розуміє він, що йому є, куди рости та в чому розвиватися, чи погоджується він з результатами дослідження;

- запропонувати курси поза компанією за її рахунок, що дозволять розвинути той чи інший навик, в тому числі ті, що потребують найбільшої уваги;
- зробити підбір тематичних книг, наприклад, це може бути:
 - ✓ «7 навичок високоефективних людей. Потужні інструменти розвитку особистості», С. Кові. Видавництво: Альпіна Паблішер, 2011.
 - ✓ «Управління в умовах невизначеност» антологія, Harvard Business Review on Managing Uncertainty.
 - ✓ «Головна увага лідерству» (Книга 2 «Резонансне лідерство»).
- Організувати заходи для груп працівників, яких будуть об'єднувати одні цілі, із попереднім складанням завдань для розвитку окремих компетенцій.

Щодо вимірювання показників старанності та ініціативності, керівник може це робити на підставі власних досліджень, а також думок інших працівників за допомогою їх анонімного анкетування. За даними проведеного дослідження можливим буде розрахувати дані коефіцієнти та сформулювати звіт-рейтинг щодо старанності і ініціативності кожного працівника відділення компанії.

Що стосується спеціальних заходів, то в ТОВ «Нова пошта» це можуть бути:

- лекції та семінари в сфері надання поштових послуг, організовані співробітниками (окремо кожним або групами);
- семінари-дискусії;
- строго спеціалізовані доповіді;
- тематичні виставки і форуми;
- вебінари.

Наприклад, для навчання персоналу необхідно щорічно розробляти та затверджувати бюджет. Це може бути організація, наприклад, таких бізнес-тренінгів для касирів та операторів, як «Оператор call-центру. Мовні стандарти спілкування телефоном, навички роботи з претензіями клієнтів».

Вартість такого тренінгу в середньому 5000 грн. З врахуванням того, що раз на три місяці приходять нові співробітники, особливо це стосується операторів, тренінг необхідно організовувати раз на квартал. Бюджет на таке навчання для окремого відділення Нової пошти пропонуємо в Додатку И.

В будь-якій сфері, в тому числі – і в сфері надання послуг з доставки та обслуговування клієнтів, де раніше найпоширенішими видами спеціальних заходів були конференції, семінари і тренінги, сьогодні найбільш популярним стає вебінар – особливо в період COVID-19 та війни. Вебінар, – це віртуальний семінар, – який організовується за допомогою Інтернет-технологій, при цьому створюється інтерактивність і обов'язкова функція зворотного зв'язку з аудиторією [25].

Крім цього, вебінари та семінари надають можливість передати співробітникам нові знання, навички та інформацію, а саме: навчання новим процедурам, впровадження нових технологій або надання навичок управління. Вони можуть бути більш ефективними з точки зору витрат на навчання, порівняно з традиційними форматами, такими як навчальні курси або тренінги. Вони можуть зменшити витрати на подорожі, проживання та інші витрати, пов'язані з проведенням навчання. Даний вид заходів дає можливість спілкуватися та обмінюватися досвідом з іншими учасниками, що сприяє створенню мережі контактів та розвитку професійних зв'язків, а також сприяє поширенню кращих практик всередині організації.

Режим онлайн даних заходів дозволяє співробітникам брати участь у навчанні з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Це особливо корисно для компаній з розподіленою робочою силою або філіями в різних регіонах, в число яких входить ТОВ «Нова пошта».

Далі можемо запропонувати план навчання керівників підрозділів щодо додаткового спілкування та зворотного зв'язку зі співробітниками, вважаємо, це буде доречним для ТОВ «Нова пошта» у воєнний час особливо.

Розробка програми розвитку для керівників підрозділів може допомогти підвищити їхні навички, лідерський потенціал та здатність до досягнення успіху.

Таблиця 3.5

Програма розвитку та навчання керівників підрозділів ТОВ «Нова пошта»*

Характеристика	Опис
Формат проведення	Навичкові бізнес-тренінги
Мета	- навчити конкретним технологіям, які застосовуються на робочому місці; - натренувати вміння, закласти основу для формування навичок, необхідних для виконання бізнес-завдань щодо спілкування з персоналом
Результат	підвищення ККД співробітника
Аудиторія	6-16 осіб
Тривалість	2 дні (16 акад. годин)
Вартість	14 000 грн

* Джерело: розроблено автором на основі [38]

Особливої уваги набуває комбінований тип мотивації – коли нематеріальні заохочення підкріплюються матеріальними. Тож, зосередимо увагу на проведенні конкурсів та змагань та створенні вільного або творчого простору для працівників з можливістю отримати грошову відзнаку за старання. В таблиці 3.6 запропоновано систему внутрішніх конкурсів для ТОВ «Нова пошта».

З урахуванням воєнних подій, що наразі відбуваються в Україні, пропонується залучення психолога на підприємство, що може бути корисним інструментом для мотивації та підтримки персоналу. Психолог здатен розуміти і працювати з психологічними аспектами мотивації та емоційного стану працівників. Ось деякі способи, якими психолог може допомогти в цьому контексті:

1. Аналіз та оцінка мотиваційних факторів: психолог може проводити аналіз мотиваційних факторів на підприємстві, включаючи індивідуальні потреби, цілі та очікування працівників. Вони можуть проводити опитування, спостереження та інші методи, щоб з'ясувати, що мотивує працівників і які фактори можуть сприяти підвищенню мотивації.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на проведення внутрішніх конкурсів
ТОВ «Нова пошта» у 2024 р.*

Внутрішній конкурс	Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Атрибут статусу	Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)
Бонус	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1200 грн.) Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок «Найкращий менеджер/вантажник»	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.
Мотивація	Працівник отримує одноразову грошову виплату, що ефективно для працівників інструментального типу, але в рамках нематеріальної мотивації забезпечується визнання його досягнень і заслуг, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості
Витрати на реалізацію	1200 * 12 = 14400 грн.	Випуск відзнак 1000 грн. (одноразово)	-
	Разом витрати на конкурси для працівників, 15 400 грн. на відділення		
	Всього: 8500x15400 = 130 900 000 грн (≈6,1% від чистого прибутку в 2024 р.)		

*Джерело: розроблено автором

2. Розвиток індивідуальних мотиваційних стратегій: психолог може співпрацювати з працівниками для розвитку індивідуальних стратегій мотивації, допомагаючи їм визначити свої цілі, розробити плани дій та знайти способи досягнення успіху.

3. Консультування та підтримка: психолог може надавати консультації та підтримку працівникам в складних ситуаціях, пов'язаних з мотивацією, наприклад, при стресі, втраті мотивації або проблемах в робочих відносинах. Вони можуть допомогти працівникам розуміти їхні внутрішні мотиви та шляхи підвищення задоволення від роботи.

4. Тренінги та розвиток навичок: психолог може проводити тренінги та розвивати навички, що сприяють мотивації, такі як самомотивація, планування, управління часом, комунікація та інші. Це може допомогти працівникам збільшити свою ефективність та впливати на їхню мотивацію.

5. Впровадження мотиваційних програм: психолог може брати участь у розробці та впровадженні мотиваційних програм на підприємстві, які враховують психологічні особливості персоналу та сприяють підвищенню мотивації. Вони можуть працювати з керівництвом для розробки ефективних стимулів та заохочень.

Залучення психолога на підприємство може бути цінним ресурсом для створення здорової та мотивованої робочої атмосфери, що сприяє продуктивності та задоволенню персоналу.

Сума річних витрат на захід визначається на підставі середньої заробітної плати одного працівника організації (14000 грн./міс.) та з урахуванням, що психолог працює на 0,1 ставки (4 години/тиждень):

$$14\ 000 \times 0,1 \times 12 = 16\ 800 \text{ грн. / рік – на одне відділення.}$$

Вважаємо, що не є обов'язковим залучення спеціаліста до кожного відділення, методом вибірки можливо обрати декілька відділень, досвід яких можна віддзеркалити на інші. Наприклад, можна залучити психолога до

найбільш проблемних відділень (припустимо, 10% від загальної кількості: $8500 \times 10\% = 85$ відділення).

$$16\,800 \times 85 = 1\,428\,000 \text{ грн.}$$

Тож, сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів в рамках системи нематеріальної мотивації складуть:

$$13\,090\,000 + 1\,428\,000 = 132\,328\,000 \text{ грн. / рік } (\approx 6,2\% \text{ від чистого прибутку в 2022 р.}).$$

Звісно, не обов'язково імплементувати всі заходи на підприємств, а можна обрати тільки декілька, що дозволить понести нижчі трати. Також можна це вводити не в усіх відділеннях Нової пошти, наприклад, за виключенням малих – на території селищ.

Слід додати, що внутрішні конкурси можуть бути потужним інструментом для мотивації працівників. Вони спонукатимуть працівників ТОВ «Нова пошта» до покращення своїх навичок, зусиль та продуктивності. Вони стимулюють здорову конкуренцію між співробітниками, що може привести до більшого захоплення роботою та досягнення кращих результатів. Участь у конкурсах вимагатиме від працівників розвитку нових навичок, знань та підвищення кваліфікації. Це може привести до поширення та поглиблення експертності, а також до вдосконалення професійних навичок. Також такого роду заходи надають можливість для визнання та похвали працівників, які виявилися успішними в конкурентному середовищі. Це може підвищити мотивацію та самооцінку працівників ТОВ «Нова пошта», сприяючи їх подальшому розвитку та продуктивності.

Деякі внутрішні конкурси можуть бути організовані у форматі командних змагань. Це сприяє співпраці між колегами, розвитку командних навичок та покращенню комунікації всередині організації. Конкурси можуть

стати платформою для поширення кращих практик та ідей всередині компанії. Учасники можуть ділитися своїми досвідом та інноваціями, що сприяє підвищенню ефективності та якості роботи працівників ТОВ «Нова пошта».

З метою підвищення зацікавленості працівників у проведенні такого формату заходів, пропонуємо виплачувати премію за їх організацію й проведення. Тож, премія за проведення додаткових заходів складатиме 10% від заробітної плати (одне відрахування в розрахунку на один захід). В середньому, в компанії може проводитися близько 12-15 заходів на рік.

Приблизні річні витрати на оплату премії з розрахунку із середньої зарплати становитимуть:

$$14\,000 \times 10\% \times 13,5 \times 12 = 226\,800 \text{ грн.}$$

Річні витрати на виплату % (0,3%; 0,2%; 0,1% відповідно до рейтингу) від чистого прибутку за кращі показники діяльності в компанії (топ-3 відділення) становитимуть (станом на 2024 р.):

$$991\,292 \times 0,3\% + 991\,292 \times 0,2\% + 991\,292 \times 0,1\% = 5\,947\,752 \text{ грн. } (\approx 0,28\% \text{ від чистого прибутку компанії в 2022 р.).}$$

Всього витрат на додаткове матеріальне стимулювання в 2024 р.:

$$226\,800 + 5\,947\,752 = 6\,174\,552 \text{ грн. } (\approx 0,3\% \text{ від чистого прибутку компанії в 2022 р.).}$$

Тож, впровадження преміальної рейтингової системи на ТОВ «Нова пошта», де працівникам виплачуються премії на основі їхньої продуктивності та результатів роботи, має декілька переваг:

1. Стимулювання високої продуктивності. Премії виступають як мотиваційний фактор для працівників, оскільки вони стимулюють їхню бажання працювати ефективніше та досягати кращих результатів. Це може призвести до підвищення загальної продуктивності команди або організації.

2. Розподіл винагороди на основі заслуг. Преміальна рейтингова система дозволяє встановити прозорий механізм розподілу винагороди на основі конкретних досягнень та результатів працівників. Це допомагає уникнути суб'єктивності та несправедливості в процесі визначення премій.

3. Прив'язка до стратегічних цілей компанії. Преміальна рейтингова система може бути налаштована таким чином, щоб враховувати стратегічні цілі та пріоритети компанії. Продуктивність та результати працівників оцінюються з урахуванням тих аспектів, які максимально сприяють досягненню цілей організації.

4. Залучення та утримання талановитих співробітників. Премії можуть бути ефективним інструментом для залучення та утримання талановитих співробітників. Конкурентні премії за високі результати привертають талановитих фахівців і стимулюють їх залишатися в компанії, зменшуючи ризик їх відходу до конкурентів.

У ТОВ «Нова пошта» шкала коефіцієнтів може переглядати щомісяця або уточнюватись. При безтарифній системі організації оплати праці зарплата кожного учасника трудового процесу підприємства (або підрозділу) є часткою працівника у спільному фонді оплати праці.

Фактична величина зарплати конкретного працівника залежатиме від кінцевих результатів діяльності колективу (які визначають спільний фонд оплати праці); кваліфікаційного рівня працівника; коефіцієнта трудової участі (КТУ), що відображає особисте ставлення кожного працівника до загальної справи; фактично відпрацьованого часу.

Так, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати комплексну стратегію розвитку мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.7).

Стратегія розвитку мотиваційного потенціалу персоналу
ТОВ «Нова пошта» на 2023 р.*

Характеристика етапу/заходів	Необхідні ресурси		Очікуваний результат	Дата
	Задіяні підрозділи, виконавці	Бюджет витрат		
Розвиток компетенцій персоналу, що відносяться до категорії soft skills: Підбір тематичної літератури	Департамент розвитку персоналу	1500 грн	Покращення навиків та розуміння специфіки окремих компетенцій	жовтень 2023
Навчання операторів у формі бізнес-тренінгу	Департамент розвитку персоналу	20 000 грн на підрозділ	Розвиток навичок професійного спілкування з клієнтами	листопад 2023
Проведення тематичних вебінарів	Працівники компанії	226 800 грн	Налагоджені комунікативні навички та зворотній зв'язок між працівниками, вирішення спірних питань	жовтень-грудень 2023
Навичкові бізнес-тренінги для керівників підрозділів	Департамент розвитку персоналу	4000 грн на підрозділ	Вивчення нових технологій, які застосовуються на робочому місці та вмінь, формування навичок, необхідних для виконання бізнес-завдань щодо спілкування з персоналом	листопад 2023
Проведення внутрішніх конкурсів для працівників	Департамент розвитку персоналу	15 400 грн на відділення	Формування позитивного психологічного клімату в колективі, налагодження відносин, розуміння працівниками їхньої цінності в компанії	жовтень-грудень 2023

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Крім цього, доречним може бути розробка компенсаційної системи, яка привертає та утримує талановитих працівників. Необхідним є врахування факторів: базова заробітна плата, бонуси, премії, стимулюючі пакети, можливості кар'єрного росту та інші фінансові та нематеріальні винагороди.

Іншим моментом, що також може бути включений до стратегії, є забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників, дотримуючись розумного навантаження роботи. Необхідно створити гнучкий

графік роботи, а також дати можливість дистанційної роботи або використання гнучкого робочого часу.

Тож, в сучасних умовах функціонування компанії, а саме в умовах війни росії проти України, важливим є продовження дистанційної роботи. Продуктивна дистанційна робота налагоджується поступово і можлива лише за умов комплексного підходу до організації робочого процесу та врахування ряду вимог (рис. 3.2).

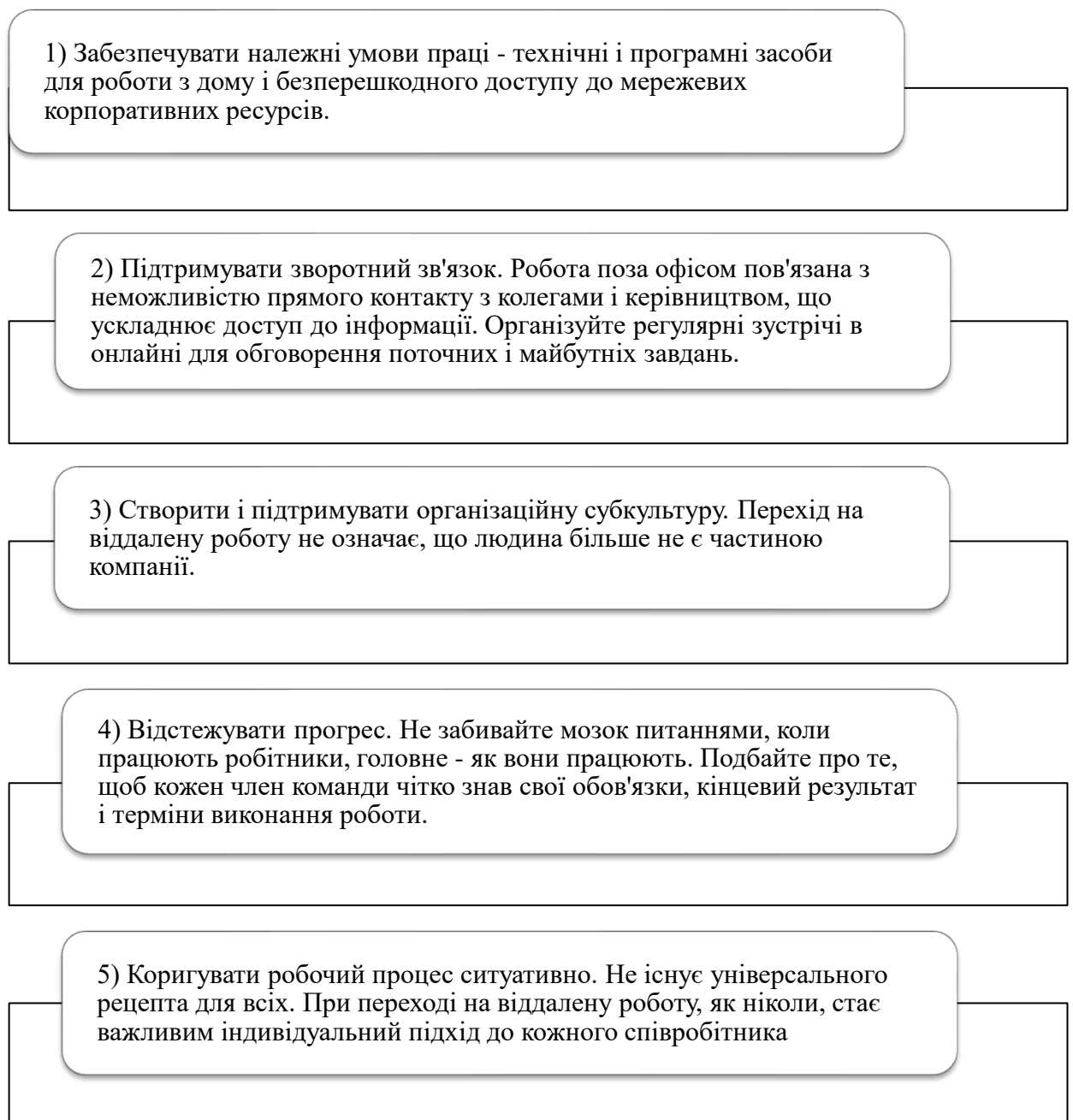


Рис. 3.2. Рекомендації щодо налагодження дистанційної роботи в ТОВ «Нова пошта»*

*Джерело: розроблено автором на основі [27]

Слід приділити увагу перевагам дистанційної роботи в ТОВ «Нова пошта» під час воєнних дій в Україні для окремих категорій працівників (бухгалтерів, маркетологів тощо):

1. Дистанційна робота дозволяє працівникам уникати фізичного перебування в небезпечних зонах або на передовій. Вони можуть зберігати безпеку, працюючи з віддалених місць, де вони не піддаються прямій загрозі.

2. Під час війни є загроза пошкодження або зруйнування інфраструктури та будівель. Дистанційна робота дозволяє підприємствам зберігати продуктивність та неперервність роботи, оскільки працівники можуть працювати з будь-якого місця з доступом до Інтернету.

3. Дистанційна робота допомагає зменшити витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги, транспортні витрати та інші витрати, пов'язані з фізичним присутністю на робочому місці. Це дає змогу підприємству зосередитись на більш ефективному використанні доступних ресурсів.

4. Під час війни робочий графік непередбачуваний через загальну небезпеку і змінні умови. Дистанційна робота дозволяє працівникам пристосувати свій графік роботи до обставин, що постійно змінюються, та зберігати робочу продуктивність.

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформулювати конкретні рекомендації для Департаменту управління та розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта» щодо підвищення ефективності системи мотиваційного потенціалу працівників компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши ґрунтовне дослідження системи мотивації персоналу на підприємстві на теоретичному та практичному рівнях, можемо сформулювати такі висновки:

1. Визначено, що система мотивації персоналу включає в себе комплекс заходів та політик, спрямованих на стимулювання та підтримку працівників у досягненні організаційних цілей. Сутність системи мотивації полягає у створенні умов, які спонукають працівників до бажаної поведінки, залучення їхнього інтересу та прагнення до досягнення високої продуктивності. Основною метою системи мотивації є забезпечення задоволення потреб працівників і підтримка їхнього зацікавленості у досягненні успіху компанії.

2. До типів мотивації було віднесено: люмпенізований, інструментальний, професійний, патріотичний, господарський. Одним з підходів до мотивації персоналу було визначено підхід через вимірювання так званого «індексу щастя» працівників. Індекс щастя у компанії можна охарактеризувати як показник, аналогічний міжнародному індексу щастя, що розраховується на базі трьох показників: суб'єктивна задоволеність життям, очікувана тривалість життя та «екологічний слід», що залишить покоління.

Окремо досліджено грейдингову систему та її переваги. Визначено, що грейдингова система є методом оцінки та класифікації робочих місць або посад в організації за рівнем їхньої важливості, складності та відповідальності. Сутність грейдингової системи полягає в тому, що вона встановлює ієрархічну структуру робочих місць і дозволяє здійснювати систематичну оцінку та порівняння посад для прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, визначення заробітної плати та кар'єрного розвитку працівників.

3. Об'єктом дослідження стала провідна поштова мережа ТОВ «Нова пошта», результативні показники її діяльності в 2021 р. значно зросли, адже кількість відділень щорічно стрімко зростає. В останньому звітному році компанія отримала найбільший чистий прибуток після сплати податків за всю

свою історію – у розмірі 991 млн. грн. За роки роботи компанія розширила «географію» своєї діяльності, що дозволяє їй охоплювати практично всі регіони нашої країни. Зараз мережа «Нової Пошти» стрімко збільшується. Послуга кур'єрської доставки вантажів по Україні може доповнюватися і зворотною доставкою документів від «одержувача». Дослідження зовнішньої мотивації персоналу на підприємстві показало, що стимулюючими виплатами є премії та матеріальна допомога на різні випадки.

4. Перш за все, в ході дослідження інструментарію оцінювання мотиваційної поведінки персоналу, було розглянуто структуру Департаменту розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта». З'ясовано, що станом на 2020 р. в компанії працює близько 32 000 співробітників. Кількість працевлаштованих людей в досліджуваній організації стрімко зростає, відповідно до зростання кількості відділень Нової пошти.

В роботі було запропоновано профіль компетенцій окремого працівника ТОВ «Нова пошта», а саме касира, а також здійснено оцінку рівня умотивованості на підприємстві за відповідними факторами шляхом здійснення опитування. Оцінка дозволила виявити значимість таких чинників мотиваційного потенціалу як: рівень заробітку, режим роботи, відносини з колегами та керівником та рівень технічної забезпеченості. Отриманий результат говорить, що система мотивації та стимулювання праці, створена в компанії, досить повно враховує потреби персоналу, а це, в свою чергу, має позитивний вплив на результативність його праці, адже показник 8 балів входить до діапазону високого рівня ефективності мотивації на підприємстві.

Зростання обсягів наданої матеріальної допомоги стабільно зростають з року в рік, що говорить про високий рівень піклування компанії про її співробітників. Важливим фактором мотивації персоналу є те, що підприємство щомісячно складає Звіти з щодо надання матеріальної допомоги.

ТОВ «Нова пошта» вважає, що успіх бізнесу залежить від задіяння та ефективного управління своїм персоналом. Компанія активно займається набором та підбором кваліфікованих кандидатів, які відповідають потребам та

цілям організації. Процес набору включає оцінку компетентностей, співбесіди та оцінку потенційних працівників. Крім цього, компанія використовує систему оцінки продуктивності, яка дозволяє визначати досягнення цілей працівників та надавати зворотний зв'язок для покращення результатів. Важливо, щоб працівники були мотивовані до досягнення високих стандартів продуктивності.

5. За результатами проведеного дослідження вмотивованості працівників підприємства, а також діагностики мотиваційного потенціалу персоналу, було розроблено відповідні заходи щодо їх удосконалення. Так, основними напрямками, які і включила стратегія розвитку мотиваційного потенціалу персоналу для ТОВ «Нова пошта» на 2023 рр., стали: розвиток компетенцій персоналу, що відносяться до категорії soft skills, підбір тематичної літератури, навчання операторів у формі бізнес-тренінгу, проведення тематичних вебінарів, навичкові бізнес-тренінги для керівників підрозділів та проведення внутрішніх конкурсів для працівників. Слід враховувати, що не кожне відділення потребує реалізації тих чи інших заходів, тому до цього питання необхідно підходити індивідуально.

Одним з напрямків збільшення мотиваційного потенціалу персоналу Нової пошти є реалізація проведення внутрішніх конкурсів на підприємстві. Так, з цією метою в роботі було представлено власно розроблений Бюджет витрат на реалізацію даного заходу на 2023 р. Визначено, що проведення внутрішніх конкурсів на підприємстві має численні переваги, які сприяють покращенню робочої атмосфери, мотивації персоналу та досягненню організаційних цілей. Участь у конкурсах надає працівникам можливість показати свої таланти, навички та здібності. Це стимулює їх розвиток, навчання нових навичок і вдосконалення наявних. Внутрішні конкурси стимулюють здорову конкуренцію серед працівників, що може позитивно позначитися на продуктивності та результативності роботи. Вони посилюють мотивацію до досягнення кращих результатів і впровадження нових ідей.

Окрему увагу було приділено такому напрямку удосконалення, як запровадження програми розвитку та навчання керівників підрозділів, адже, як мінімум для вміння делегувати свої обов'язки начальникам нижчих рівнів, а також правильного спілкування з ними та персоналом в цілому, необхідним є навчання. З цією метою пропонується проведення навичкових бізнес-тренінгів, які здатні навчити конкретним технологіям, які застосовуються на робочому місці; натренувати вміння та закласти основу для формування навичок, необхідних для виконання бізнес-завдань щодо спілкування з персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Daft Richard L. Management. 12th ed. Cengage Learning, 2016. 704 p.
2. Employee Motivation: Meaning, Importance, Factors & Benefits. 2023. URL: <https://www.acko.com/group-health-insurance/employee-motivation/#types-of-employee-motivation>
3. 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.
4. Klymchuk A. O., Mikhailov A. N. The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. Marketing and Management of Innovations, №1, 2018. P. 218-234. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
5. New Economics Foundation. URL: <https://neweconomics.org/>
6. Schiffman L., Kanuk L. Consume Behaviour, 5th ed.- New Jersey: Prentice Hall, Inc.
7. Shklyar T.L. Regional Peculiarities of Management and Motivation of Personnel on the Example of Magadan City // Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2018, 8: SI. C.: 368-381.
8. Tastan S. B. Toxic workplace environment: in Search for the toxic behaviours in organizations with a research in healthcare sector. Postmodern Openings. 2017. № 8(1). P. 83-109.
9. The Relationship Between The Brand Strategy And Business Strategy. URL: <http://kth.divaportal.org/smash/get/diva2:623962/FULLTEXT01.pdf>
10. Turgumbayeva A.; Yeskendirova A.; Dzhumagaliyeva I. Socialpsychological Aspects of Personnel Motivation in the Conditions of Anticrisis Management in One Private University in Kazakhstan // International Journal of Psychology. 2016, Том 51. С.: 805-805.
11. Аксьонова А.О., Інноваційні технології діагностики мотиваційного потенціалу персоналу // Інноваційний розвиток та безпека підприємства в

умовах неоіндустріального суспільства: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (31 жовтня 2019 р.)]/ відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. – Луцьк, 2019.

12. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 239-247

13. Винахідлива мотивація: Секрети успішних компаній. URL: <http://escadra.com.ua/ua/izobretatelnaia-motivaciia-sekrety-uspeshnykh-kompanij.html>

14. Вишневська М., Крамаренко А. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3 (79). С. 104–115. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_3/pdf/070-073.pdf

15. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює. Хурма. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczuuye/>

16. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

17. Єрмаков М. С., Величко Л. А. Удосконалення системи мотивації праці на підприємстві харчової промисловості // Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна). 2016. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ermakov.htm

18. Загірняк М.В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Кременчук : ТОВ "Кременчуцька міська друкарня", 2015. 736 с.

19. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

20. Заренко Т. Іванченко Є. Вітчизняний та зарубіжний досвід формування механізму мотивації персоналу // *Ефективна економіка*. 2015. № 2. С. 11–15.

21. Заріпова Е. З. Мотиваційний потенціал співробітників організації // Молодий вчений. 2018. № 38 (224). С. 53-54.
22. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство, №45. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
23. Звіт зі сталого розвитку «Нова Пошта» 2019. URL: https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019
24. Звіт зі сталого розвитку «Нова Пошта» 2020. URL: https://novaposhta.ua/ru/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020
25. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
26. Іванова М.І., Яшківна Н.В., Трифонова О.В. Оцінка персоналу як основа системи мотивації фінансових установ в кризових умовах // Академічний огляд 2021. №2(55). С. 71–77. <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2021/2/8.pdf>
27. Ляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054>
28. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2016_26_10.pdf
29. Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1. С.29-33.
30. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
31. Компанія «Нова пошта» навчатиме своїх працівників інформаційної грамотності. *Media sapiens*. 2021. URL:

<https://ms.detector.media/trendi/post/27002/2021-04-05-kompaniya-nova-poshta-navchatyme-svoikh-pratsivnykiv-informatsiynoi-gramotnosti/>

32. Кравченко О.А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf

33. Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.

34. Кубрак У.Р. Сучасні аспекти мотивації персоналу. *Науково-технічна бібліотека Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2021. С. 394-395

35. Мотивація персоналу в умовах віддаленої роботи // Школа бізнесу. Нова пошта. 2021. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/motivatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>

36. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 15 березня 2023 р.). / ред. Н. В. Павліха. Луцьк: Веза-Друк, 2023. С. 53-57.

37. Опанасенко А. Ю., Іляш О. І. Напрями мотивації трудової діяльності в Україні та країнах ЄС // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 89-90.

38. Офіційний сайт Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/>

39. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. №3. с. 16-20 с.

40. Подольська, О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах // Український журнал прикладної економіки. 2018. Том 3. № 3. С. 62–67.

41. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7836>

42. Потьомкін Л. М. Сучасні системи мотивації найманого персоналу: ефективна цікавість. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 9. С.153-157.

43. Профспілка Нової пошти. URL: <https://profspilka.org/materialna-doromoha>

44. Реқун Г. П., Філіна К. В. Основні причини плинності персоналу на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 430–436.

45. Робота в Нова Пошта. URL: <https://rabota.ua/ua/company477532>

46. Семенова Л. Ю., Шаповал А. Ю. Соціальна політика підприємства як складова соціальної політики держави. *Молодий вчений*. 2016. № 10 (37) С. 413–416.

47. Сікун О.А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506-510.

48. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В., Бала О. І. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 177-182.

49. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2021. 404 с.

50. Чи існує щастя на робочому місці? Цікаві тренди та висновки дослідження // [rabota.ua](https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/chi-iskuue-shhastyu-na-robochomu-mistsi-tsikavi-trendi-ta-visnovki-doslidzhennya). URL: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/chi-iskuue-shhastyu-na-robochomu-mistsi-tsikavi-trendi-ta-visnovki-doslidzhennya>

51. Щербак В. Г., Коваленко М. Ю. Мотивація персоналу в сучасних умовах підприємництва в Україні // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія : Економічні науки. 2018. № 3. С. 99–112.

52. Щербак В.Г., Яцук І.В. Розробка системи мотивації персоналу підприємства // Збірник матеріалів II всеукраїнської наукової Інтернетконференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи», 2017. С. 357-363.

53. Яковенко В.Г., Горобець Д.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств за рахунок малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. С. 241-245.

ДОДАТКИ

Додаток А

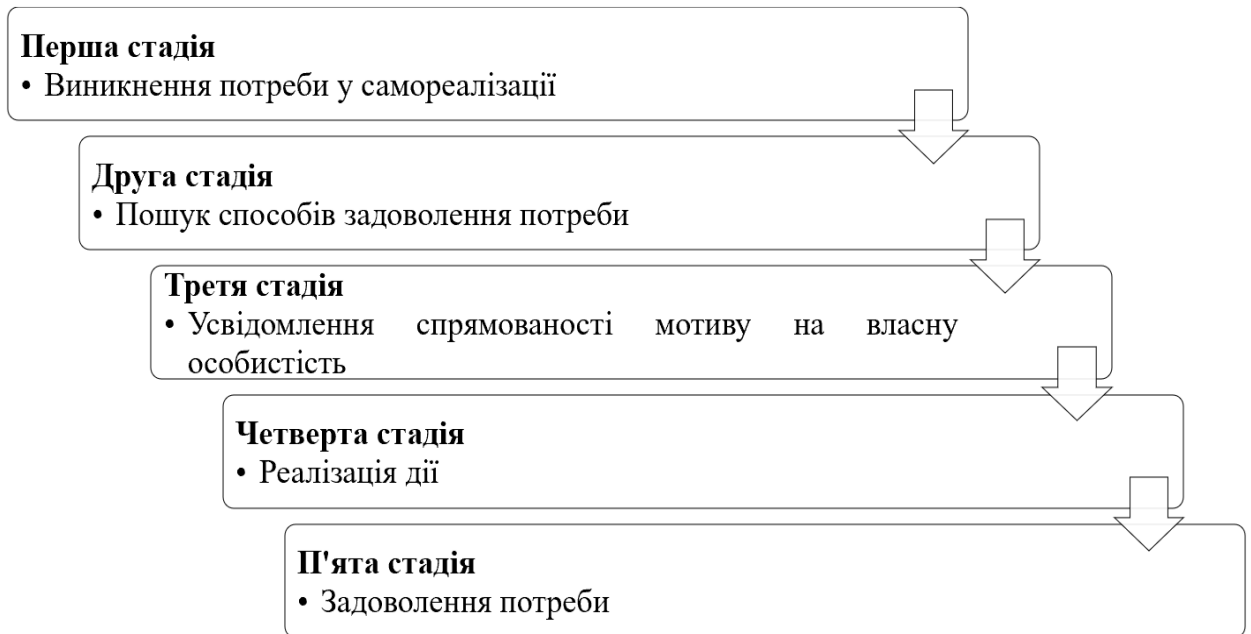


Рис. 1.3. Мотиваційний процес на підставі потреби особистості

* Джерело: розроблено автором

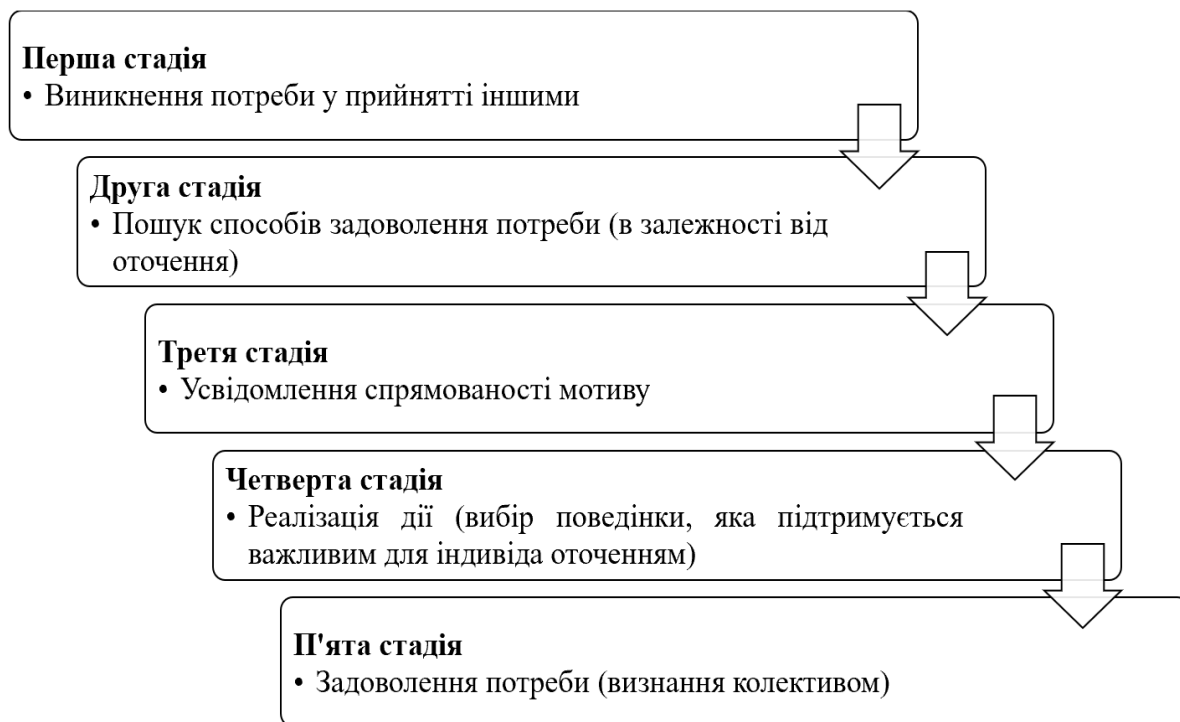


Рис. Схема мотиваційного процесу на підставі зовнішнього мотиву

* Джерело: розроблено автором

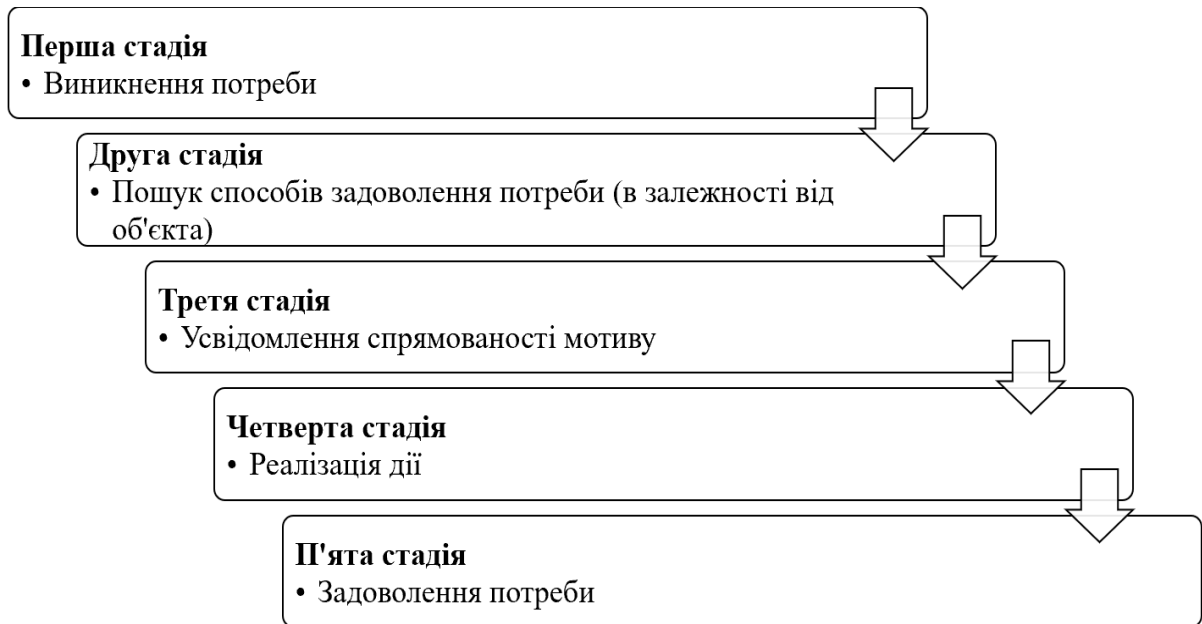


Рис. Схема мотиваційного процесу на підставі сильної зовнішньої привабливості об'єкта

* Джерело: розроблено автором



Рис. Організаційна структура управління компанією «Нова пошта»

* Джерело: розроблено автором на основі [38]

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2019-2022 рр., тис. грн.

Актив					
Назва рядка	Код рядка	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи	1000	104 485	108 324	104 440	76 808
Нематеріальні активи					
первісна вартість	1001	195 854	199 978	223 320	222 084
накопичена амортизація	1002	91 369	91 654	-118 880	-145 276
Незавершені капітальні інвестиції	1005	437 370	701 136	1 544 921	1 647 894
Основні засоби	1010	2 108 977	3 351 500	6 171 683	6 840 688
первісна вартість	1011	3 101 898	5 182 319	8 426 565	10 178 181
знос	1012	992 921	1 830 819	-2 254 882	-3 337 493
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	100 639	314 176	3 564 861
Відстрочені податкові активи	1045	89 651	131 634	142 680	128 083
Інші необоротні активи	1090	38 995	190 460	27 591	47 748
Усього за розділом I	1095	2 880 117	4 583 693	8 305 491	12 306 082
II. Оборотні активи	1100	96 635	188 871	236 988	422 210
Запаси					
Виробничі запаси	1101	96 635	188 221	224 395	417 444
Товари	1104	0	650	12 593	4 766
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445 265	678 593	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	172 415	53 432	100 979	159 158
з бюджетом	1135	21 600	10 741	24 360	48 136
з нарахованих доходів	1140	29 833	5 722	809 390	588 549
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	587 721	848 238	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	73 263	
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 223	917 065	827 839	673 522
Готівка	1166	4 144	47	72	34
Рахунки в банках	1167	680 375	790 419	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	1170	13 270	14 028	15 526	11 952
Інші оборотні активи	1190	0	0	282	0
Усього за розділом II	1195	2 287 962	2 716 690	5 192 636	3 448 838

Баланс	1300	5 168 079	7 300 383	13 498 127	15 754 920
Назва рядка	Код рядка	2019	2020	2021	2022
Пасив					
Назва рядка	Код рядка	2019	2020	2021	2022
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	4654	4654	4654
Додатковий капітал	1410	27300	27301	27301	27301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1243657	2154949	4459269	6484117
Усього за розділом I	1495	1271410	2186904	4491224	6516072
Довгострокові кредити банків	1510	160020	397182	1456288	1454745
Інші довгострокові зобов'язання	1515	907094	1241240	2441012	2325523
Усього за розділом II	1595	1067114	1638422	3897300	3780268
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0	76000	0
Короткострокові кредити банків					
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1179572	1447572	2554797	2376093
товари, роботи, послуги	1615	612206	802700	1037757	1259484
розрахунками з бюджетом	1620	343819	408141	484647	570842
у тому числі з податку на прибуток	1621	50458	62466	61519	92053
розрахунками з страхування	1625	38619	57009	77886	77644
розрахунками з оплати праці	1630	285201	336162	380300	419219
за одержаними авансами	1635	42888	39173	46774	49736
за розрахунками з учасниками	1640	39440	43500	10000	6500
Поточні забезпечення	1660	282302	333356	390237	435264
Доходи майбутніх періодів	1665	1150	1193		
Інші поточні зобов'язання	1690	4358	6251	127205	187798
Усього за розділом III	1695	2829555	3475057	5109603	5458580
Баланс	1900	5168079	7300383	13498127	15754920

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019-2022 рр.,
тис. грн.

Назва рядка	Код рядка	2019	2020	2021	2022
Фінансові результати					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 453 318	16 902 857	20 843 502	23 687 034
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10 504 342	12 877 086	16 441 004	19 276 532
Валовий: прибуток	2090	2 948 976	4 025 771	4 402 498	4 410 502
Інші операційні доходи	2120	145 518	166 643	202 834	696 168
Адміністративні витрати	2130	1 244 681	1 469 141	1 923 703	1 673 172
Витрати на збут	2150	337 356	416 263	561 844	439 130
Інші операційні витрати	2180	488 313	768 703	508 590	481 061
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 024 144	1 538 307	1 611 195	2 513 307
Інші фінансові доходи	2220	493 080	687 882	1 814 806	1 138 698
Фінансові витрати	2250	429 857	533 590	630 813	887 690
Інші витрати	2270	219 010	602 457	255	373 963
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868 357	1 090 142	2 794 933	2 390 352
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-85 403	-98 850	-194 613	-254 392
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	782 954	991 292	2 600 320	2 135 960
Сукупний дохід					
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	782 954	991 292	2 600 320	2 135 960
Елементи операційних витрат					
Матеріальні затрати	2500	1 328 450	1 439 947	2 133 966	3 790 552
Витрати на оплату праці	2505	4 202 519	4 529 467	5 742 731	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	824 113	951 549	1 213 180	1 131 262
Амортизація	2515	675 301	930 615	1 406 127	1 769 538
Інші операційні витрати	2520	5 544 309	7 679 615	8 939 137	9 832 634
Разом	2550	12 574 692	15 531 193	19 435 141	21 869 895

Додаток Ж

Опитувальник працівників ТОВ «Нова пошта» для визначення
рівня їхньої мотивації

№	Питання	Відповідь (від 1 до 5)
1	Чи влаштовують Вас умови праці в компанії?	
2	Чи вважаєте достатнім рівень прибутку компанії?	
3	Які відносини в колективі на Ваш погляд?	
4	Чи гарні у вас відносини з керівництвом?	
5	Чи створює компанія умови для відпочинку в процесі роботи?	
6	Як Ви вважаєте, чи високі можливості в компанії для кар'єрного та професійного росту?	



Рис. Структура Департаменту розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта»

* Джерело: складено автором за даними HR-відділу

Додаток И

ТОВ «Нова пошта»
31316718

повне найменування організації, ЄДРПОУ

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
_____ *А. Тараненко*
28.10.2022

Бюджет на навчання операторів у формі бізнес-тренінгу
відділення №25 м. Київ ТОВ «Нова пошта»
на 2023 год

Підрозділ	I квартал			Всього I квартал	II квартал			Всього II квартал	III квартал			Всього III квартал	IV квартал			Всього IV квартал	Сума в рік	Кільк ість, чол.	Саму на чол.	Кількість учнів	Середня вартість у день
	Січень	Лютий	Березень		Квітень	Травень	Червень		Липень	Серпень	Вересень		Жовтень	Листопад	Грудень						
Департамент розвитку персоналу	5 000	x	x	5 000	5 000	x	x	5 000	5 000	x	x	55 000	5 000	x	x	55 000	20 000	9	2 222,22	3	166,67

Керівник департаменту з розвитку персоналу
28.10.2022

_____ *Є.В. Виговська*

Фахівець з навчання та розвитку персоналу

_____ *І.А. Куликова*