

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
МЕДВЕДЄВОЇ ОЛЕНИ МАКСИМІВНИ**
на тему «ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Медведєва О.М.*

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
_____ Будяєв М.О.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __
Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄСТВА.....	5
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи оцінювання рівня мотивації персоналу підприємства.....	7
1.3. Стратегічні напрямки побудови системи забезпечення.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	20
2.1. Загальна характеристика діяльності та ринку ТОВ «Нова Пошта».....	20
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	29
2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта».....	34
РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	38
3.1. Основні напрямки та шляхи вдосконалення системи мотивації праці персоналу.....	38
3.2. Характеристика та оцінка ефективності проекту з покращення системи забезпечення мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА».....	55
3.3. Прогноз результатів та оцінювання ризиків впровадження проекту.....	59
ВИСНОВКИ.....	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах керівництво кожного підприємства стикається з проблемою підвищення ефективності та конкурентоздатності. Вчені та практикуючі фахівці довели, що головним катализатором успіху сучасних компаній є їхні співробітники. Від людського фактору залежить значний ріст продуктивності та ефективності праці, що сприяє збільшенню прибутку. Основним стимулом активності працівників та їхнього внеску у життя компанії є мотивація. Ефективне функціонування підприємства неможливе без належної системи мотивації, яка б стимулювала співробітників до продуктивної діяльності для досягнення особистих та корпоративних цілей. Однак українські підприємства часто характеризуються однобічністю у системах мотивації, яка полягає у надмірному акценті на фінансових стимулах та недооцінці нефінансових і моральних аспектів. Безрозсудне копіювання закордонних систем мотивації, несумісних з рівнем розвитку вітчизняних підприємств, їхніми фінансовими можливостями, господарськими умовами та потребами працівників, також ускладнює ситуацію. Це вимагає проведення досліджень систем мотивації на підприємствах та створення ефективних мотиваційних стратегій.

Об'єктом дослідження є мотивація праці персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретично-методичні та прикладні методи теоретичні положення й практичні рекомендації щодо вдосконалення та організаційно-економічного забезпечення механізму мотивації праці персоналу підприємства.

Мета і завдання роботи. Метою дослідження є аналіз, обґрунтування та розроблення рекомендацій з удосконалення механізму мотивації праці персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- охарактеризувати діяльність ТОВ «Нова Пошта» за попередні роки;

- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити систему мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта»;
- дослідити методичні підходи до формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві;
- розробити шляхи вдосконалення мотивації праці персоналу ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження: монографічний, аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, експертних оцінок й аналізу ієрархій, системного аналізу, факторного аналізу.

Інформаційна база для виконання роботи – підручники, навчальні посібники, статті та інші наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених за даною тематикою, закони України та інші законодавчі акти, статистична та звітна інформація ТОВ «Нова Пошта».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄСТВА

1.1. Сутність та значення мотивації персоналу підприємства

Мотивація походить від слова "movere" у латинській мові та представляє собою процес, що підштовхує до дії. Це динамічний механізм на рівні психофізіології, що впливає на поведінку особи, визначаючи її напрямки, активність, організованість та стійкість. Це також здатність особи задовольняти свої потреби [1, с. 217]. Під час трудової діяльності мотивація вирішує наступні завдання: задовольняє потреби працівників у певних благах через працю, оцінює результати їхньої діяльності та встановлює ступінь задоволеності працівника винагородою за виконану роботу. Функції управління системою мотивації включають:

1) планування мотивації, що охоплює виявлення потреб та встановлення зв'язку між цими потребами і стимулами.

2) забезпечення мотивації, яке полягає у створенні відповідних умов для задоволення потреб працівників та їхнього винагородження за результатами роботи.

3) управління мотиваційним процесом, що включає контроль за рівнем мотивації та коригування стимулів мотивації [2].

Мотивація має враховувати різноманітні фактори, які спонукають людину до виконання певних дій для досягнення поставленої мети. Серед цих факторів важливо враховувати значимість та складність виконуваної роботи, систему винагород за результатами праці та бажання працівника розвиватися в кар'єрному плані. Ці аспекти відіграють ключову роль у стимулюванні людини до активності, якщо організація забезпечує належні умови для розвитку та реалізації потенціалу своїх працівників [3].

Основу мотиваційного процесу працівника до здійснення трудової діяльності складають потреба, мотив та стимул. Потреба виражає бажання мати певні блага: матеріальні, соціальні або духовні цінності. Це своєрідний стан особистості, що підштовхує її до здійснення певних дій, необхідних для існування та розвитку. Одна потреба може породжувати різні очікування у працівника й визначати його типову поведінку у різних ситуаціях. Чим сильніша певна потреба для працівника, тим більше зусиль він направляє на її задоволення.

Мотив є тим, що викликає певні дії у людини, і має внутрішній, особистісний характер. Він визначає, які дії слід здійснити та як ці дії будуть виконані. Мотиви завжди пов'язані з психологічними процесами і складають складний механізм мотивації. Ще одним елементом цього механізму є стимул, який виступає як зовнішній вплив на особистість, сприяючи формуванню мотивів [4, с.112]. Стимул активізує трудову діяльність працівника, сприяє підвищенню продуктивності праці та заробітної плати. Він також сприяє розвитку кар'єри в організації, усвідомленню значущості виконуваної роботи та підвищенню творчого характеру праці.

Стимулом є бажання працівника продовжувати свій кар'єрний ріст, брати участь у керівництві підприємством та приймати рішення в організації [5, с.110].

Ми вважаємо, що ключовим елементом у механізмі мотивації є потреба, що виникає у працівників і стає джерелом мотивації. За допомогою стимулів, які надає підприємство, працівник виконує роботу, яка може призводити до задоволення або незадоволення цих потреб. У разі задоволення потреби виникає нова потреба ($n+1$), яку також необхідно задовольнити, починаючи цикл знову. У випадку незадоволення потреби цикл також починається з початку, оскільки потреба залишається невиповненою.

Також на мотивацію персоналу впливає ряд мотивуючих та демотивуючих факторів, їх розподіл представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу[6].

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Внутрішні фактори	Підтримуючі фактори	Зовнішні фактори	
• наявність уподобань; • особисті здібності; • хобі	• гроші; • умови (спосіб управління); • інструменти для праці; • безпека, надійність; • задоволення працею	• визнання; • кар'єрний ріст; • відповідна робота; • надані впровадження	• неповага керівництва; • організаційний хаос; • відсутність взаєморозуміння в середовищі колективу та між керівництвом; • недостатність відповідальності та повноважень у виконанні робочих завдань.

1.2. Методичні підходи оцінювання рівня мотивації персоналу підприємства

У сучасній ринковій економіці комерційні підприємства мають віддавати найбільшу увагу управлінню персоналом. Значення та роль людських ресурсів зростають, оскільки постійні зміни у зовнішньому середовищі встановлюють високі вимоги до формування та ефективного використання персоналу на довгостроковій основі. Це передбачає детальний аналіз та оцінку продуктивності праці персоналу [7]. Необхідність впровадження нової системи управління персоналом у підприємств обумовлена сучасними умовами на ринку праці, де спостерігається зростаюча конкуренція за кваліфікованими працівниками. У зв'язку з цим, робочий персонал перетворюється на кваліфікованого спеціаліста, здатного до професійного розвитку, оснащеного вищою освітою та спеціалізованими тренінгами. Таким чином, система атестації та оцінки персоналу стає ключовим компонентом сучасного управління людськими ресурсами, і кожне

вітчизняне підприємство повинно звернути увагу на її розвиток, якщо має цілі стратегічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Крім того, система атестації персоналу виступає як ефективний інструмент, що використовується не лише в HR-менеджменті, операційному та стратегічному управлінні, а також як засіб для підвищення рівня інвестиційної привабливості компанії. Процес формування системи атестації персоналу включає в себе підбір, аналіз та використання методів, що застосовуються на практичному рівні. Атестація персоналу підприємства є юридичною підставою для різних управлінських рішень, таких як переведення, просування, визначення заробітної плати, а також застосування дисциплінарних заходів. Ця система спрямована на покращення якості персоналу, визначення навантаження працівників та їх використання за спеціальністю, а також на удосконалення методів управління персоналом. Ця система спрямована на виявлення можливостей для зростання, підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівника в результативності своєї діяльності та успішному розвитку організації. Вона також націлена на максимально ефективне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для всебічного розвитку та зростання особистості співробітника. Крім того, процес встановлення системи атестації персоналу в організаціях є актуальним і з інших причин, таких як [8]:

- при наборі персоналу, система оцінки праці, професійної кваліфікації і т. д. допомагає виявити найбільш ефективних майбутніх співробітників для компанії;
- шляхом впровадження системи перевірки кваліфікації персоналу, компанія може формувати свою стратегію просування, де кваліфіковані працівники мають критичне значення, включаючи їхню роль як ресурси та джерело економічного прогресу;
- на основі оцінки і атестації персоналу формується система мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

Методи оцінки персоналу в організації повинні бути вибрані згідно з поставленими цілями та завданнями. Наприклад, для оцінки рівня професіоналізму співробітників рекомендується використовувати комбіновану оцінку, яка включає тестування, інтерв'ю або роботу на «тренажерах». Для аналізу характеристик працівників можна використовувати різні методи, такі як тестування або співбесіди, які дозволяють оцінювати їх з використанням числових оцінок або інших кількісних підходів. Для виявлення професійних навичок можуть використовуватися ігрові ситуації, що відображають реальні ділові сценарії. У процесі оцінки важливою є компетентність експертів, наявність відповідних методичних матеріалів (кейси, тести) та належні процедури. Тільки в такому випадку можна забезпечити об'єктивну оцінку, яка може бути використана для оптимізації структури компанії, розвитку перспективних співробітників, встановлення систем преміювання та оплати праці та іншого.

Усі основні методики оцінки персоналу можна класифікувати за спрямованістю: якісні, кількісні, комплексні і комбіновані. Вони різняться за критеріями оцінки та набором інструментів, які використовує HR-відділ або керівництво. Існують наступні методики оцінки персоналу:

1. Метод матричного порівняння, де характеристики співробітника порівнюються зі заздалегідь встановленими еталонами. Цей метод є найбільш простим і поширеним.

2. Метод оцінки довільних характеристик, що визначає найкращі досягнення та сильні сторони співробітника, порівнюючи їх з грубими помилками у роботі, для формування висновків щодо його успішності і ефективності.

3. Метод оцінки виконання завдань, який узагальнює роботу співробітника, оцінюючи його трудову діяльність в цілому, часто на основі бесіди.

4. Метод "360 градусів", що включає оцінку працівника керівництвом, колегами, підлеглими та самооцінку.

5. Метод групової дискусії, де результати роботи співробітника обговорюються відкрито з експертами, представниками HR та керівництвом.

Комбіновані методи оцінки персоналу включають:

1. Метод тестування, що оцінює роботу персоналу на основі результатів виконання поставлених завдань.

2. Метод сумування оцінок, де всі характеристики працівника оцінюються за визначеною шкалою, і потім середній показник порівнюється з еталонними значеннями.

3. Метод угруповання, який передбачає класифікацію працівників в групи на основі їхніх робочих результатів.

Кількісні методи оцінки персоналу включають наступне:

1. Метод рангування. У цьому підході кілька керівників створюють рейтинги успішності та ефективності працівників. Потім ці дані перевіряються, і персонал, який знаходиться на нижчих позиціях, може бути скорочений. Цей метод допомагає чітко визначити найбільш та найменш продуктивних працівників.

2. Метод бальної оцінки. При цьому методі кожному працівникові присвоюються бали за конкретні досягнення у трудовій діяльності. По закінченню періоду (зазвичай - рік) всі бали підсумовуються, і визначаються найбільш успішні та найменш ефективні працівники. Цей метод дозволяє оцінити конкретні досягнення кожного працівника.

3. Метод вільної бальної оцінки. Цей метод передбачає оцінку кожної якості співробітника (особистісної або професійної) незалежними експертами. Після цього отримані бали сумуються, щоб зрозуміти загальну ефективність працівника. Цей підхід відкриває можливість оцінити широкий спектр якостей та новичок працівника.

Ці методи вважаються найбільш об'єктивними, оскільки дозволяють робити загальні висновки та виражати їх у числовому форматі для подальшого порівняння.

Ще один ефективний метод оцінки персоналу - комплексний. Цей підхід передбачає використання методу атестації, який дозволяє визначити, наскільки працівник відповідає своїй посаді в компанії. Багато організацій проводять атестацію всього персоналу щорічно.

Сучасному HR-менеджменту приділяється значна увага використанню психологічних методів оцінки персоналу. Ці методи не лише дозволяють визначити наявні особистісні та професійні якості кожного співробітника, але й виявити їх потенційні можливості у подальшому розвитку. Психологічні методи оцінки персоналу включають різноманітні техніки та інструменти, такі як асесмент-центри, психометричні тести, інтерв'ю на здатність до розвитку, аналіз поведінки та компетенцій. Ці методи дозволяють не лише здійснити оцінку поточної продуктивності співробітників, а й визначити їхні потенційні здібності та можливості для подальшого зростання і розвитку у майбутньому.

Серед них можна виділити: проведення бесід, інтерв'ю, бізнес-кейсів, психологічного тестування, застосування «архівних» методів та методу "360 градусів". При цьому, психологічна оцінка часто використовує структуровані інтерв'ю, тренінгові вправи та методи самопрезентації. Експерти в області психології вибирають відповідні методики та аналізують отримані результати, що надає висновків з точністю і деталізацією. Проте, такі підходи можуть бути фінансово затратними для компанії, оскільки вони вимагають залучення кваліфікованих психологів для забезпечення об'єктивності оцінки. Це особливо важливо при оцінці потенціалу лідерства, аналізі характеристик майбутніх керівників та впровадженні систем оцінки працівників.

Невербальна методика оцінки персоналу відноситься до нетрадиційних підходів. Зазвичай вона застосовується під час найму нових працівників, коли виникають труднощі з об'єктивною оцінкою

психологічного профілю кандидата або його професійних здібностей. Цей метод дозволяє з високою ймовірністю виявити такі характеристики, як темперамент, рівень комунікабельності, волювистості та лідерські здібності. Фахівці, які використовують невербальні методики для оцінки персоналу, аналізують різноманітні аспекти під час спілкування зі співробітником або кандидатом: тривалість відповідей на питання, паузи, структуру та складність висловлювань, помилки, корекції мовлення, міміку, дихання, жести та інші невербальні сигнали. І саме ці мимовільні реакції допомагають досвідченим психологам розкрити справжні емоційні стани людини, навіть якщо вона намагається приховати їх. Невербальне спілкування майже не містить обману, тому фахівці можуть зрозуміти справжні мотивації працівника, а не тільки його заяви.

Сучасні підходи до оцінки та атестації персоналу включають різноманітні та ефективні методики, спрямовані на об'єктивну оцінку працівників. Один з таких популярних методів - асесмент-центри, що є особливими центрами, спрямованими на проведення оцінки компетенцій працівників та їх результатів діяльності. У цих центрах створюються ситуації, що дозволяють працівникам демонструвати свої особистісні та професійні навички. Такі ситуації можуть включати аналітичні презентації, написання письмових завдань, участь у групових дискусіях, тестування особистості та рольові ігри. Ці методи дозволяють більш повно оцінити потенціал кожного працівника і виявити його сильні та слабкі сторони.

Сучасні методи оцінки персоналу допомагають виявити потенціал розвитку співробітника та дають можливість оцінити всі аспекти, необхідні для виконання робочих обов'язків. Часто такі методики є автоматизованими та комп'ютеризованими, що спрощує взаємодію між оцінюваними співробітниками та експертами. До них відноситься і метод "360 градусів", розроблений у 1987 році, який забезпечує оцінку відповідності працівника посаді та зворотний зв'язок через самооцінку.

Особливу вагу має забезпечення повної анонімності під час проведення опитування за методом "360 градусів". Якщо ця вимога не дотримується, кореляція з незалежним тестуванням стає менше 1%, що робить методику практично неефективною. Оцінка працівника за допомогою методу "360 градусів" може бути стресовою, тому рекомендується застосовувати її при плануванні подальшого кар'єрного росту або при формуванні списків працівників, які відправляються на навчання тощо. Проведення оцінки повинно бути чітко визначено.

Щоб покращити процес оцінки персоналу на підприємстві або в організації та зробити його більш продуктивним, важливо враховувати кілька чинників: зацікавленість управління; залучення кваліфікованих експертів для проведення оцінки працівників та їх діяльності; документування процесу оцінки персоналу; регулярне інформування працівників про процеси оцінки; встановлення взаємозв'язку між системою оцінки та системою мотивації праці. Виконання цих умов створює основу для успішного впровадження системи оцінки працівників та покращує використання методів оцінки результатів праці персоналу. Головна вимога - ефективність. Якщо після оцінки персоналу не відбулося змін в організації, таких як зміни в штатному розкладі, заробітній платі або преміях для співробітників, то систему оцінювання можуть сприйняти як непотрібну.

Ефективною системою вважається така, в якій працівники, які досягли високих результатів в системі оцінювання, отримують винагороду у вигляді підвищених премій або можливості для розвитку, таких як навчання, підвищення кваліфікації або включення до кадрового резерву. Практичність є ще однією важливою властивістю системи оцінки персоналу, оскільки вона має бути легко застосовною на практиці. Постійне удосконалення системи допомагає точно визначати ефективність роботи працівників, формувати кадровий резерв та забезпечувати чітке розуміння корпоративних завдань і цілей. Для покращення системи оцінки персоналу організації і результатів його роботи необхідно підвищити роль кадрової служби, вдосконалити

нормативно-правове забезпечення, впровадити інструменти відповідальності за кадрові рішення, розробити систему найму і відбору персоналу та покращити професійну підготовку працівників. При цьому варто уникати складних методів і методик, а зосередитися на найбільш об'єктивних оцінках, які не викликають опору або негативних реакцій серед працівників.

Ефективна система перевірки кваліфікації персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей організації і підвищує її конкурентоспроможність. Шляхом проведення такої перевірки, керівництво підприємства закладає основні принципи стратегічного розвитку бізнесу. Цей процес включає розвиток професійних навичок працівників компанії, що визначають потенціал персоналу.

1.3. Стратегічні напрямки побудови системи забезпечення

Ефективна система мотивації праці персоналу є ключовим чинником успіху будь-якого підприємства. Вона сприяє підвищенню продуктивності праці, поліпшенню якості продукції або послуг, зниженню плинності кадрів і створенню позитивного іміджу компанії. Побудова такої системи потребує детального аналізу, планування та впровадження стратегічних заходів, які враховують потреби та очікування працівників, а також специфіку діяльності підприємства. В цьому розділі розглянемо основні стратегічні напрями побудови системи мотивації праці персоналу.

1. Визначення цілей та завдань системи мотивації

1.1 Основні цілі

Цілі системи мотивації мають відповідати стратегічним цілям підприємства та бути спрямовані на досягнення конкретних результатів:

Підвищення продуктивності праці: стимулювання працівників до максимальної віддачі та ефективного використання робочого часу.

Поліпшення якості продукції або послуг: мотивація персоналу до дотримання високих стандартів якості в роботі.

Зниження плинності кадрів: створення умов, що сприяють довгостроковому співробітництву та запобіганню відтоку кваліфікованих кадрів.

Підвищення рівня задоволеності працівників: забезпечення комфортних умов праці та задоволення професійних і особистісних потреб співробітників.

Створення корпоративної культури: формування спільних цінностей і норм поведінки, що сприяють розвитку підприємства та взаєморозумінню між працівниками.

1.2 Завдання системи мотивації

- 1)Виявлення та аналіз потреб працівників;
- 2)Розробка ефективних методів стимулювання;
- 3)Впровадження заходів, що підвищують мотивацію;
- 4)Регулярний моніторинг та коригування мотиваційної системи.

2. Аналіз потреб та очікувань працівників

2.1 Методи аналізу

Для розуміння потреб та очікувань працівників використовуються різні методи збору інформації:

Опитування та анкетування: дозволяють отримати кількісні дані щодо задоволеності працею та мотиваційних чинників.

Особисті бесіди та інтерв'ю: дають змогу виявити індивідуальні потреби та проблеми, які не завжди можна відобразити в анкетах.

Аналіз зворотного зв'язку та скарг: допомагає визначити слабкі місця в організації праці та знайти шляхи їх вирішення.

2.2 Врахування індивідуальних потреб

Розуміння індивідуальних потреб працівників дозволяє створити диференційовану систему мотивації, яка враховує особливості кожного співробітника, що значно підвищує її ефективність.

3. Розробка системи матеріального стимулювання

3.1 Заробітна плата та премії

Конкурентоспроможна заробітна плата: забезпечення рівня заробітної плати, який відповідає ринковим умовам і стимулює працівників до ефективної роботи.

Премії за досягнення: виплата додаткових винагород за виконання та перевиконання планових показників, що стимулює працівників до високих результатів.

3.2 Бонуси та винагороди

Квартальні та річні бонуси: виплата винагород за досягнення стратегічних цілей підприємства, що мотивує до довгострокової співпраці.

Оплата за понаднормову роботу: справедлива компенсація за понаднормові години, яка показує, що підприємство цінує додаткові зусилля працівників.

3.3 Участь у прибутках

Програми участі в прибутках: надання працівникам частки від прибутку підприємства, що створює відчуття залученості до успіху компанії та стимулює до ефективної роботи.

3.4 Соціальні пільги та компенсації

Медичне страхування: забезпечення працівників медичними послугами, що підвищує їхню лояльність до підприємства.

Компенсація транспортних витрат: часткова або повна оплата транспортних витрат, що знижує фінансове навантаження на працівників і підвищує їхню мотивацію.

4. Розвиток системи нематеріального стимулювання

4.1 Визнання та похвала

Система визнання: регулярне відзначення досягнень працівників за допомогою різних форм похвали (подяки, грамоти, публічне визнання), що підвищує їхню самооцінку та мотивацію.

4.2 Кар'єрний ріст і професійний розвиток

Планування кар'єри: створення чітких шляхів кар'єрного росту, що стимулює працівників до професійного розвитку та підвищення кваліфікації.

Навчання та розвиток: організація тренінгів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації, що дозволяє працівникам розвивати свої професійні навички.

4.3 Поліпшення умов праці

Ергономіка робочого місця: забезпечення комфортних та безпечних умов праці, що знижує фізичне навантаження та підвищує продуктивність.

Гнучкий графік роботи: можливість гнучкого робочого графіка або часткової зайнятості, що сприяє кращому балансу між роботою та особистим життям.

4.4 Створення сприятливого психологічного клімату

Підтримка командного духу: організація командних заходів та корпоративних свят, що сприяють зміцненню колективу та підвищенню мотивації.

Відкритість та прозорість: забезпечення відкритої комунікації між керівництвом та працівниками, що сприяє взаєморозумінню та довірі.

5. Побудова системи оцінки ефективності працівників

5.1 Визначення ключових показників ефективності (KPI)

Розробка KPI: визначення конкретних та вимірюваних показників ефективності, які відповідають цілям підприємства та дозволяють об'єктивно оцінити роботу працівників.

Моніторинг KPI: регулярний аналіз досягнень працівників на основі встановлених показників, що дозволяє вчасно виявляти проблеми та вживати необхідних заходів.

5.2 Регулярні атестації та оцінювальні інтерв'ю

Атестації: періодичне оцінювання працівників з метою визначення їхніх досягнень та потреб у розвитку, що дозволяє коригувати мотиваційну стратегію.

Оцінювальні інтерв'ю: індивідуальні бесіди з працівниками, що дозволяють обговорити результати роботи та встановити нові цілі.

5.3 Система зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок від керівництва: регулярні зустрічі та обговорення результатів роботи, що допомагають працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони.

Колегіальна оцінка: можливість отримати зворотний зв'язок від колег, що сприяє розвитку команди та підвищенню мотивації.

6. Впровадження програм навчання та розвитку

6.1 Внутрішні тренінги та семінари

Організація тренінгів: проведення внутрішніх навчальних заходів, що сприяють підвищенню професійних навичок працівників та їхньому розвитку.

Семінари та майстер-класи: залучення зовнішніх експертів для проведення навчальних заходів, що дозволяє отримати нові знання та навички.

6.2 Підтримка у отриманні додаткової освіти

Освітні програми: фінансова підтримка працівників у здобутті додаткової освіти, що підвищує їхню кваліфікацію та мотивацію.

Стажування та обмін досвідом: організація стажувань у інших компаніях або підрозділах, що сприяє обміну досвідом та розширенню професійних горизонтів.

6.3 Програми наставництва та коучінгу

Наставництво: призначення досвідчених працівників наставниками для новачків, що сприяє швидкій адаптації та розвитку нових співробітників.

Коучінг: залучення професійних коучів для індивідуальної роботи з працівниками, що допомагає їм досягати високих результатів та розвивати свої потенціали.

7. Формування корпоративної культури

7.1 Спільні заходи та корпоративні свята

Тімблдінг: організація спільних заходів, що сприяють зміцненню команди та розвитку командного духу.

Корпоративні свята: святкування важливих подій та досягнень, що підвищує відчуття причетності до компанії та мотивацію працівників.

7.2 Підтримка ініціатив та участь у соціальних проектах

Соціальні проекти: залучення працівників до участі у соціальних проектах, що підвищує їхню лояльність та задоволеність роботою.

Підтримка ініціатив: заохочення працівників до висування власних ініціатив та пропозицій щодо поліпшення роботи підприємства.

7.3 Комунікаційна політика

Відкрита комунікація: створення умов для відкритого обміну інформацією між працівниками та керівництвом, що сприяє взаєморозумінню та довірі.

Залучення працівників до прийняття рішень: залучення працівників до процесу прийняття важливих рішень, що підвищує їхню відповідальність та мотивацію.

8. Моніторинг та коригування системи мотивації

8.1 Регулярний аналіз результативності мотиваційних заходів

Моніторинг ефективності: регулярний аналіз ефективності мотиваційних заходів з використанням показників продуктивності, задоволеності працівників та інших критеріїв.

Оцінка впливу: визначення впливу мотиваційних заходів на досягнення стратегічних цілей підприємства.

8.2 Коригування стратегій на основі зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок: використання зворотного зв'язку від працівників для коригування мотиваційної стратегії та впровадження нових методів стимулювання.

Впровадження змін: регулярне оновлення мотиваційної системи з урахуванням змін у ринкових умовах та потребах працівників.

8.3 Впровадження нових методів та підходів

Інноваційні підходи: впровадження нових методів мотивації, що враховують сучасні тенденції та технології.

Постійне вдосконалення: безперервне вдосконалення мотиваційної системи на основі аналізу результатів та зворотного зв'язку [9].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та ринку ТОВ «Нова Пошта»

Українська компанія «Нова Пошта», заснована у 2001 році, забезпечує послуги експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група компаній «Нова Пошта» пропонує повний спектр логістичних і поштових послуг своїм клієнтам, як юридичним особам, так і приватним особам. У складі Групи є українські та закордонні підприємства, які можна побачити на схематичному зображенні (рис. 2.1), такі як «Нова Пошта», «НП Логістик», «ПОСТ ФІНАНС» і «Нова Пошта Інтернаціонал».

"Нова Пошта" визнана провідним лідером у сфері логістики експрес-перевезень, що забезпечує зручну доставку для кожного клієнта - незалежно від місця призначення: до відділення, поштомату або прямо за адресою. Це дозволяє тисячам підприємців будувати та розвивати свої бізнеси як в Україні, так і за її межами. Мережа компанії налічує понад 2671 відділення по всій території України, а кількість відправлень перевищила 146 мільйонів у 2018 році. Крім того, "НП Логістик" є провідною компанією у сфері

фулфілменту, що включає зберігання товару на складах, його комплектацію та відправку отримувачам.

"ПОСТ ФІНАНС" представляє собою фінансову установу, яка, будучи небанківською, дозволяє клієнтам компанії здійснювати грошові перекази та електронні операції. Компанія "Нова Пошта Інтернаціонал" активно розширює свою глобальну присутність, щоб забезпечити клієнтам швидку доставку не лише в межах України, але й за кордоном [10]. Група "Нова Пошта" дотримується всіх вимог українського законодавства, сплачуючи значну суму податків та зборів у країну протягом останніх років, що становить приблизно 1,5 млрд гривень.



Рисунок 2.1. Структура Групи «Нова Пошта»

Джерело [10]

Компанія «Нова Пошта» має понад 30 000 працівників, що робить її однією з найбільших у своєму секторі. Основною місією цієї компанії є полегшення життя своїх клієнтів, забезпечуючи зручну та просту доставку для особистих та бізнес-потреб. Команда «Нова Пошта» неухватно працює над впровадженням і вдосконаленням нових продуктів та послуг, враховуючи світові стандарти та кращий міжнародний досвід. Крім традиційних послуг по відправленню та отриманню посилок і вантажів, в їхніх відділеннях також доступні додаткові послуги, спеціально розроблені відповідно до потреб та побажань клієнтів.

На рис. 2.2 можна побачити розподіл відділень, розташованих у всіх куточках України. За динамікою розвитку, яка охоплює понад 18 років, видно, що компанія пропонує своїм клієнтам надійну, доступну та якісну послугу доставки вантажів та кореспонденції до будь-якої точки України.

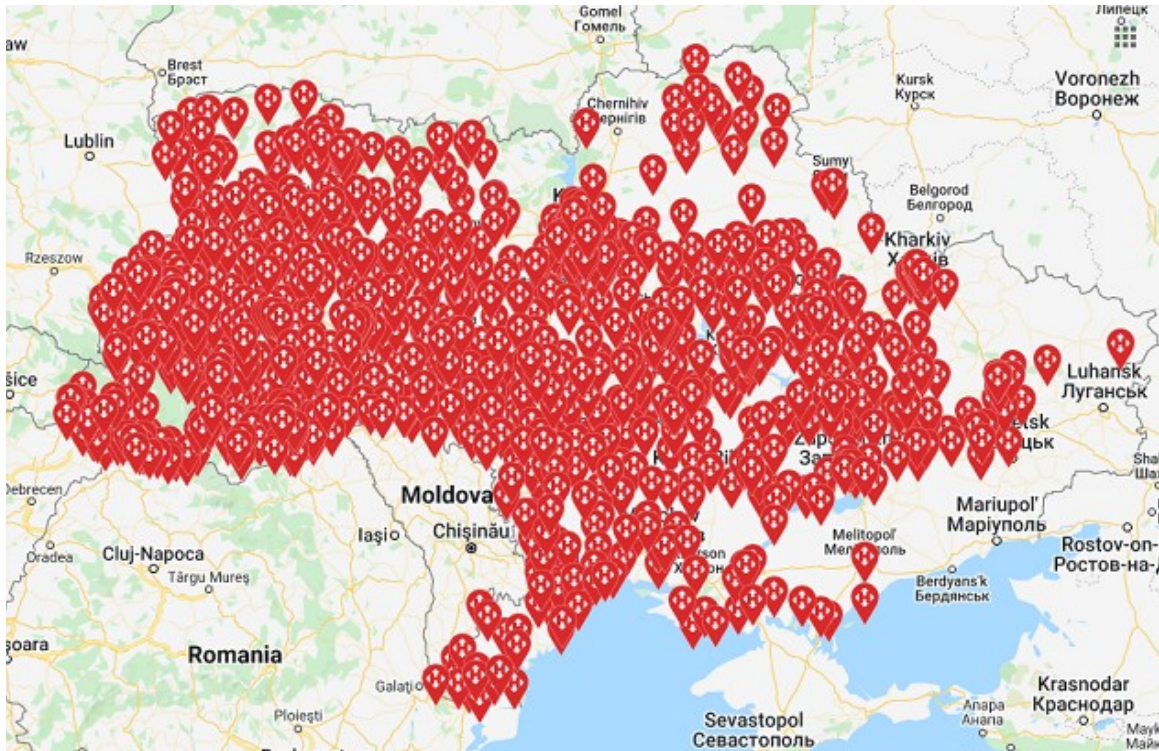


Рисунок 2.2. Географія розташування відділень ТОВ «Нова Пошта»

Джерело [10]

ТОВ "Нова Пошта" пропонує ряд інноваційних технологій доставки, серед яких [10]:

1. "Двері - Двері": цей сервіс дозволяє отримати вантаж або пошту за адресою відправника і доставити їх за адресою отримувача, забезпечуючи повну зручність і комфорт для клієнтів.

2. "Склад - Двері": ця послуга передбачає доставку вантажу з відділення компанії "Нова Пошта" безпосередньо за адресою отримувача, що забезпечує швидку і надійну отримання вантажу прямо до дверей клієнта.

3. "Двері - Склад": дана опція передбачає доставку вантажу від адреси відправника до складу компанії, забезпечуючи ефективний і безпечний транспортування вантажу до наступного етапу його пересилання.

Отримання вантажу за адресою відправника і його доставка до відділення компанії ТОВ «Нова Пошта» в місті отримувача.

ТОВ «Нова Пошта» пропонує ряд додаткових послуг, зокрема:

1. Доставка та повернення товарів до роздрібних мереж передбачає транспортування товарів клієнтів до будь-яких роздрібних торговельних точок (таких як супермаркети, філії, представництва, мережі автозаправок тощо) у будь-якому регіоні України. Ця форма співпраці допомагає оптимізувати та спрощувати логістичні та організаційні процеси з урахуванням специфіки задоволення потреб клієнтів.

2. Формування палети з окремих вантажів або перевезення сформованих палет зі зниженими тарифами - це варіант доставки палетованого вантажу, де палета складається з окремих вантажних одиниць, або перевезення вже сформованих палет за зниженими цінами.

3. Доставка автомобільних шин і дисків - це послуга, яка передбачає перевезення шин і дисків зі зниженими цінами.

4. Зворотна доставка - це можливість повернення документів відправнику разом з вантажем.

5. Вартість товару розраховується з урахуванням ваги вантажу, і відправник отримує рахунок від транспортної компанії. Отримана сума надходить на банківський рахунок відправника.

6. Виклик машини - це надання відправнику відповідного транспорту на певний час для завантаження.

7. Переадресація - це зміна типу послуги або адреси доставки вже оформленого вантажу за бажанням клієнта-відправника.

8. Підйом вантажу на поверх означає можливість доставити вантаж на конкретний поверх за вказаною адресою. Максимальна вага одного вантажного місця не повинна перевищувати 75 кг. Замовлення цієї послуги може здійснити лише клієнт-відправник. Якщо вага відправлення, вказаного в товарно-транспортній накладній, становить менше 30 кг, ця послуга надається безкоштовно, без потреби у попередньому замовленні.

9. Зберігання вантажу - це можливість тримати вантаж у відділенні компанії "Нова Пошта" протягом одного календарного місяця з моменту його надходження. Безкоштовне зберігання вантажу надається протягом п'яти робочих днів, включаючи день, коли вантаж мав бути отриманий отримувачем. Якщо вантаж зберігається на складі понад п'ять днів, нараховується додаткова плата у розмірі 20% від вартості його перевезення за кожен наступний робочий день, без врахування комісійних за кожний додатковий день.

10. Упаковка вантажу - це процес розміщення вантажу у найбільш зручну форму упаковки. Важливо зазначити, що ця послуга доступна в кожному відділенні ТОВ «Нова Пошта». Упаковка вантажу використовується для запобігання його пошкодження під час транспортування, складування, зберігання, а також для захисту від впливу зовнішнього середовища.

Існують різноманітні способи упаковки вантажів, які відповідають різним потребам та вимогам:

1. фірмові пакети, призначені для невеликих вантажів вагою 1-2 кг, забезпечують зручність та естетичний вигляд відправлення;
2. картонні конверти і коробки різних розмірів забезпечують надійний захист вантажів під час транспортування;
3. поліпропіленові мішки і дерев'яне обрешетування застосовуються для упаковки вантажів зі специфічними вимогами щодо захисту та стабільності під час пересилання.

Для додаткового захисту та забезпечення цілісності вантажів використовуються такі додаткові види упаковки:

1. картонні коробки з ущільнювачем, що забезпечують додатковий захист від ударів та пошкоджень;
2. повітряно-пухирчаста плівка і стрейч-плівка допомагають уникнути пошкоджень вантажу під час транспортування шляхом стабілізації та захисту від ударів;

3. попелон та гофрокартон використовуються для упаковки вантажів зі складними формами або вимогами до захисту від зовнішніх факторів. Програма лояльності, запроваджена ТОВ «Нова Пошта», розширює можливості та винагороджує активних клієнтів. Її мета полягає в нарахуванні балів за кожну послугу з використанням учасницької картки, а потім обміну накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

З кожним пройденим роком, компанія «Нова Пошта» продовжує розширювати свою мережу відділень по всій Україні. У кінці 2017 року вони налічували 2300 відділень, що зросло до 6000 до 2019 року і до 10215 до кінця 2022 року, разом з 13983 поштоматами. Кількість доставлених посилок також зростала з 146 мільйонів у 2017 році до рекордних 415 мільйонів у 2022. Так, їх динаміка представлена на рис. 2.3.

ТОВ «Нова Пошта» має дуже складну організаційну структуру, яка може бути візуалізована за допомогою рисунку 2.4. Крім того, вони запровадили програму лояльності, яка розширює можливості для активних клієнтів і виступає як нагорода від компанії. Мета цієї програми полягає у нагромадженні балів за кожну використану послугу з використанням учасницької картки, а потім обміну цих накопичених балів на послуги компанії та спеціальні подарунки.

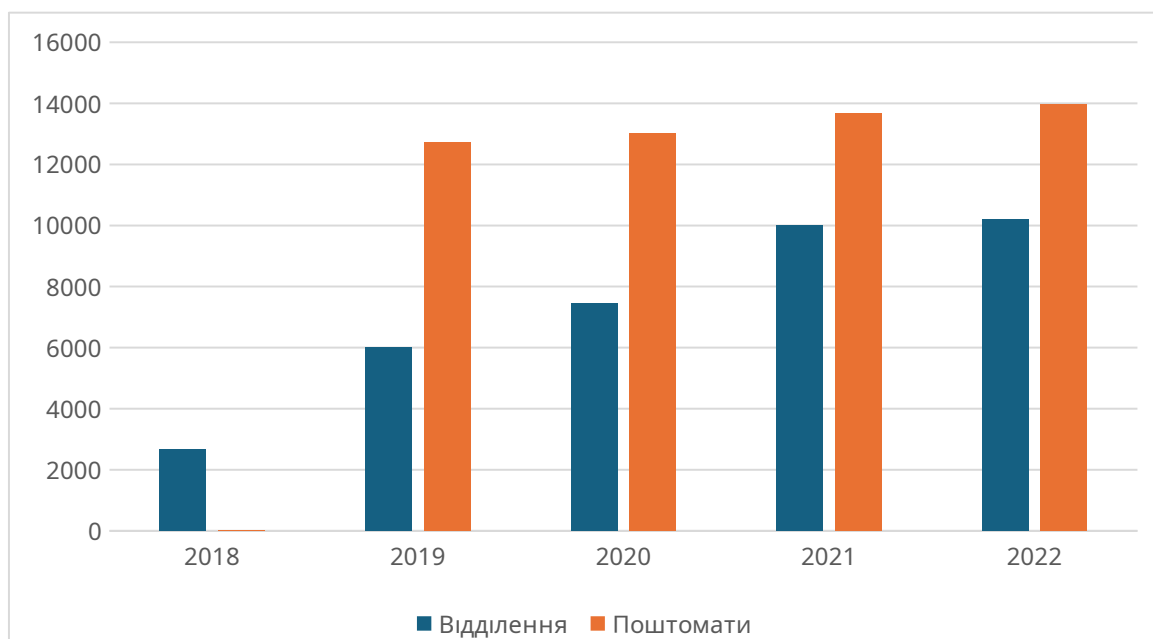


Рисунок 2.3. Динаміка відкриття відділень та поштоматів у 2018-2022р.

Джерело: Узагальнено автором з [10]

Засновуючись на організаційній структурі ТОВ «Нова Пошта», можна зрозуміти, що кожен підрозділ є автономним, але тісно пов'язаним з іншими підрозділами організації.

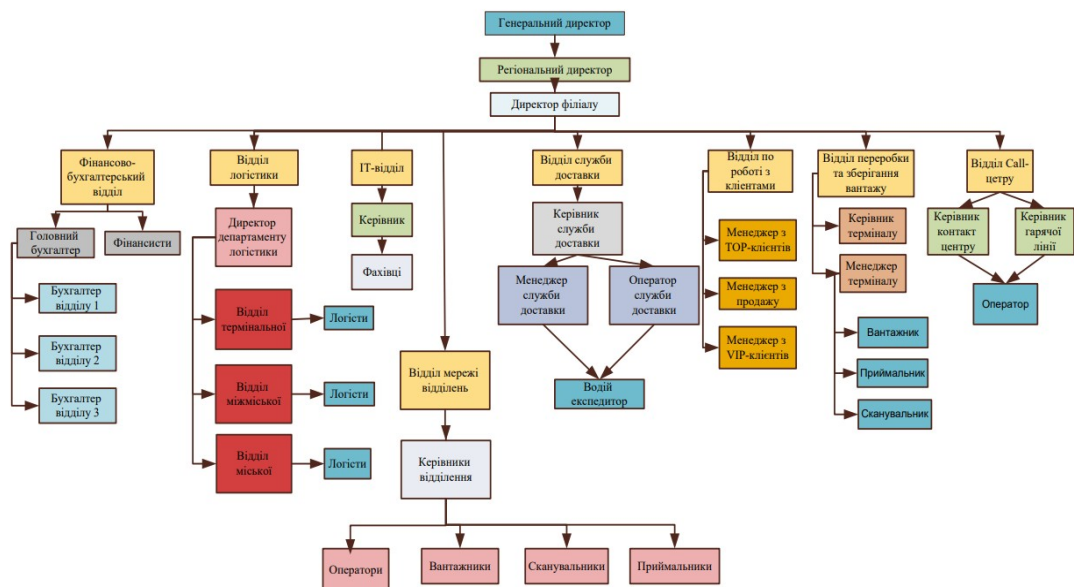


Рисунок 2.4. Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта»

Джерело [10]

Результати роботи кожного підрозділу управління оцінюються за показниками, які відображають досягнення їх цілей і завдань. Кожна підсистема має встановлену «ієрархію» послідовності та правила роботи, що охоплюють всю організацію від верху до низу.

Розглянемо тепер аспекти кожного з відділів компанії [10]. Фінансово-бухгалтерський відділ у ТОВ "Нова Пошта" взаємодіє з різними сегментами та клієнтськими групами, розробляючи та впроваджуючи фінансові стратегії та інструменти з метою забезпечення прибутковості компанії. Цей відділ активно впливає на стратегічне планування, формування портфелю та розширення бізнесу. Бухгалтерський відділ гарантує досягнення бізнес-цілей компанії, забезпечуючи точне та своєчасне фінансове управління відповідно до вимог законодавства.

Компанія приймає стратегічні рішення з щоденного управління інвестиціями, їхньої ефективності та розробки майбутніх планів на основі аналізу бухгалтерських, податкових та управлінських даних. Фінансово-бухгалтерський відділ є ключовим гравцем у процесі прийняття рішень та формування стратегій, сприяючи стабільному фінансовому здоров'ю та успішному розвитку компанії.

Департамент логістики в ТОВ «Нова Пошта» відповідає за найбільшу завантаженість і ефективну роботу компанії. Його обов'язки включають контроль над міжміською, міською та термінальною логістикою.

ІТ-відділ. Відділ інформаційних технологій (ІТ) є необхідним для ефективного управління сучасними інформаційними системами. Він відповідає за забезпечення неперервної роботи ІТ-інфраструктури, що забезпечує активне функціонування всього бізнесу. Без ІТ-відділу неможливе ефективне використання інформаційних ресурсів та управління технологічними процесами.

Функції, що виконує ІТ-відділ, включають:

- Аналіз та моніторинг останніх досягнень в інформаційних технологіях.
- Забезпечення неперервної роботи обладнання та задоволення потреб користувачів.
- Розробка, впровадження та підтримка програмного забезпечення.
- Систематичний моніторинг бізнес-середовища для задоволення інформаційних потреб компанії.
- Визначення необхідних інвестицій в технологічну інфраструктуру.
- Забезпечення високого рівня компетентності співробітників в галузі інформаційних технологій.

Відділ мережі відділень ТОВ «Нова Пошта» є самостійною структурною одиницею компанії, яку клієнти звертаються для отримання та відправлення вантажу. Основними обов'язками відділень є:

- прийом, інспекція та видача вантажу клієнтам з врахуванням їхніх потреб і вимог.
- забезпечення належної та ефективної упаковки для надійності та безпеки вантажу під час пересилання.
- обробка заявок на перенаправлення вантажу, повернення, зміну дати доставки та корекцію даних одержувача.
- надання клієнтам повної та зрозумілої інформації щодо послуг та процесів, що стосуються їх відправлень.

Основне завдання відділу, що працює з клієнтами, полягає в досягненні заданих планів продажів, привертанні нових клієнтів та наданні високоякісного обслуговування існуючим згідно з високими стандартами клієнтського сервісу. Керівники відділу особисто зустрічаються з клієнтами, розробляють комерційні пропозиції, враховують їх потреби та, за необхідності, укладають договори та надають підтримку клієнтам на всіх етапах співпраці з компанією. Важливість цього відділу для компанії не може бути недооцінена, оскільки його відсоток у загальній структурі становить не менше 37%.

Отже, можна зробити висновок, що компанія "Нова Пошта" є надійним партнером для понад 80 000 компаній, серед яких національні виробники, роздрібні мережі, мережі автозаправних станцій, інтернет-магазини, представництва іноземних компаній та інші. У межах компанії було сформовано кілька напрямків розвитку, включаючи міжнародний напрямок під назвою «Нова Пошта Інтернешнл». У 2014 році «Нова Пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вона розпочала міжнародну доставку до 200 країн світу.

В 2016 році журнал Inc., американське видання, включив компанію «Нова Пошта» до свого рейтингу топ-5000 найшвидше зростаючих європейських компаній.

Варто відзначити, що для глобальних перевізників, які переважно спеціалізуються на міжнародних відправленнях, основною проблемою сьогодні є митне законодавство, яке сповільнює розвиток міжнародних експрес-перевезень. Проблеми, пов'язані з поштовими послугами, мають менший вплив на розвиток транснаціональних компаній, і рішення щодо цих проблем залежить від самого оператора на ринку експрес-доставки.

Національні оператори займають провідне місце у впровадженні передових ІТ-технологій та здійсненні повноцінних інвестицій у навчання персоналу. В цілому, на сучасному ринку спостерігається високий темп росту, що відповідає світовим стандартам, і це привертає все більше нових учасників і підвищує рівень конкуренції.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз фінансової продуктивності підприємства є важливою складовою його оцінки щодо стабільності, ефективності та конкурентоспроможності. Це дає змогу оцінити фінансові досягнення та визначити можливості розвитку, а також виявити проблеми, які потребують уваги та виправлення.

У таблиці 2.1 проведемо аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «Нова пошта» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки та структури доходів ТОВ «Нова пошта» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік.	Відхилення 2022 рік від 2021 року		2023 рік	Відхилення 2023 рік від 2022 року		Відхилення 2021 рік від 2023 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
Доходи від операційної діяльності	25 680 113	23 700 000	-1 980 113		24 754 920	54 920	104	- 925 193	

Чистий дохід від реалізації продукції	25 549 607	20 800 000	-4 749 607		24 319 191	3 519 191	117	- 1 230 416	
Інші операційні доходи	130 506	274 115	143 609	210	301 477	27 362	110	170 971	
Інші фінансові доходи	99 640	15 846	-83 794		87 547	71 701		-12 093	
Сукупний дохід	25 779 753	25 200 000	- 579 753		28 625 037	3 425 037	113	2 845 284	121

На підставі інформації, представленої у таблиці 2.1, можна сформулювати такі висновки. У 2021 доходи від операційної діяльності показують зростання, досягнувши 25 680 113 тис. грн. У 2022 році цей показник зменшився до 23 700 000 тис.грн, а у 2023 збільшився до 24 319 191 тис.грн.

Чистий прибуток від реалізації продукції становить у 2021 році 25 549 607 тис. грн, що є збільшенням на 124% в порівнянні з 2020 роком. Щодо 2022 року показник сильно впав майже на 5 млн. грн та становив 20 800 000 тис.грн. А у 2023 також показав зростання.

Інші операційні надходження у 2021 році становили 130 506 тис. грн, що є збільшенням на 161% порівняно з 2020 роком. Це вказує на невелике збільшення їх вкладу у загальний дохід компанії. У 2022 році не дивлячись на труднощі в зв'язку з російським вторгнення показник продовжив зростання та становив 274 115 тис.грн, у 2023 році зберегли тенденцію зростання.

Інші фінансові надходження у 2021 році зросли і склали 99 640 тис. грн, що є збільшенням на 15% порівняно з 2020 роком. У 2022 році ці надходження були майже незначними та становили 15 846 тис.грн. А у 2023 знов показали позитивний приріст.

Відсоткова частка цих надходжень зменшилась до 0,4% у 2021 році, що свідчить про невелике зменшення їх вкладу у загальний дохід компанії. У 2022 році відсоткова частка склала менше 0,1%.

Загальний дохід збільшився у 2021 році і досяг 25 779 753 тис. грн, що є збільшенням на 124% порівняно з 2020 роком. У 2022 році показник загального доходу склав 25 200 000 тис.грн. У 2023 році продовжив зростати та становив 28 625 037.

Зробимо аналіз витрат ТОВ «Нова пошта» за 2021 – 2023 роки, що відображений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Нова пошта» за 2020 – 2022 роки

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 рік від 2021 року		2023 рік	Відхилення 2023 рік від 2022 року		Відхилення 2023 рік від 2021 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
Собівартість реалізованої продукції	18 678 505	19 276 532	598 027	103	23 687 034	4 410 502	122	5 008 529	127
Адміністративні витрати	2 298 389	1 673 172	-625 217		1 458 089	-215 083		-840 300	
Витрати на збут	685 754	439 130	-246 624		878 368	439 238		192 614	128
Інші операційні витрати	460 220	464 951	4731	101	473 572	8 621	102	13 352	106
Фінансові витрати	544 998	887 690	342 692	162	769 038	-118 652		224 040	141
Інші витрати	5480	391 073	385 593		401 385	10 312	102	395 905	
Податок на прибуток	398 512	254 392	-144 120		348 495	94 103	137	-50 017	
Сукупні витрати	19 076 822	20 260 137	1 183 315	106	24 268 028	4 007 891	119	5 191 206	127

Підбиваючи підсумки аналізу з таблиці 2.2, варто відзначити наступне. Загальні витрати компанії зросли у 2022 році, досягаючи 20 260 137 та зростали на 119% до 24 268 028 у 2023 році.

Собівартість реалізованої продукції також зросла в 2022 році, а у 2023 році збільшилася ще на 122% порівняно з 2021 роком.

Адміністративні витрати становили 2 298 389 в 2021 році та у 2022 році - 1 673 172. У 2023 році продовжилась тенденція спадання.

Витрати на збут зменшились на 246 тис.грн. в 2022 році порівняно з 2021 роком, але збільшились на 439 238 тис.грн. у 2023 році.

Інші операційні витрати збільшились на 102% в 2023 році порівняно з 2022 роком та збільшились на 395 тис.грн. у 2023 році.

Фінансові витрати зросли на 162% в 2023 році порівняно з 2022 роком, але у 2023 році на 141% зменшились.

Інші витрати у 2022 році збільшились. Але у 2023 вони значно зросли та майже досягнули показників 401 385 тис.грн.

Податок на прибуток зріс на 137% у 2023 році порівняно з 2021 та 2022 роком. Загалом, можна відзначити, що загальні витрати компанії помітно зросли у 2021 році, ймовірно, через пандемію COVID-19. У 2021 році, хоча загальні витрати збільшились порівняно з 2020 роком, деякі види витрат зменшились, а деякі зросли, що свідчить про певну стабілізацію ситуації. У 2022-2023 році більшість витрат збільшилось, що пов'язано з повномасштабним вторгнення Росії в Україну та понесло за собою різного роду збитки.

Також зростання собівартості реалізованої продукції є тривожним, оскільки це може призвести до зменшення прибутку компанії.

Зіставимо отримані дані про загальний дохід та сукупні витрати за аналізований період, використовуючи інформацію з таблиць 2.1 та 2.2, і запишемо результати в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз сукупних доходів і витрат ТОВ «Нова пошта» у 2021 - 2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 рік від 2021 року		2023 рік.	Відхилення 2023 рік від 2022 року		Відхилення 2023 рік від 2021 року	
			тис. грн.	ТР, %		тис. грн.	ТР, %	тис. грн.	ТР, %
Сукупний дохід	25 779 753	25 200 000	- 579 753		28 625 037	3 425 037	113	2 845 284	111
Сукупні витрати	19 076 822	20 260 137	1 183 315	106	24 268 028	4 007 891	120	5 132 501	127

Відхилення	6 702 931	4 939 863	-1 763 068		4 357 009	-582 854		-2 345 922	
------------	-----------	-----------	------------	--	-----------	----------	--	------------	--

Аналізуючи таблицю 2.3, стає очевидним, що сукупний дохід зменшився на 579 753 тис.грн. у 2022 році порівняно з попереднім роком, але збільшився на 113%. У той же час, сукупні витрати зросли на 106% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 120% у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Загалом, збільшення витрат виявилось більшим, ніж збільшення доходів, що призвело до зменшення чистого прибутку компанії. Відхилення між 2021 і 2023 роками також свідчать про значне зменшення чистого прибутку компанії. Це може бути наслідком різноманітних факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна.

Також можна провести невеликий коефіцієнтний фінансовий аналіз 2023 року та зробити певні висновки.

Показник ліквідності:

Абсолютна ліквідність = $\frac{\text{Грошові кошти та еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

$$\text{Абсолютна ліквідність} = 1\,079\,267,00 / 695\,705,00 = 1,55$$

Показник платоспроможності:

Коефіцієнт заборгованості = $\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Активи}}$

$$\text{Коефіцієнт заборгованості} = 8\,256\,398,00 / 9\,476\,353,00 = 0,87$$

Показник ділової активності:

Оборотність дебіторської заборгованості = $\frac{\text{Виручка}}{\text{Дебіторка (середньорічна)}}$

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = 9\,327\,238,00 / 2\,811\,046,00 = 3,32$$

Показники аналізу рентабельності:

Рентабельність капіталу = $\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$

$$\text{Рентабельність капіталу} = 9\,476\,353,00 / 2\,135\,960,00 = 4,4$$

Як можна побачити з наведених результатів ТОВ «Нова Пошта» показує гарні результати за показниками та є дуже привабливою для співпраці.

2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта»

У сучасних умовах ринкової економіки, основою соціально-економічної поведінки є мотивація праці, яка має на меті стимулювання зусиль персоналу підприємства (організації) з метою поліпшення їх результативності. Головним завданням керівників на підприємстві є управління в цілому, що включає координацію різних функцій, їх узгодження, підбір відповідних керівників служб і підрозділів, а також організацію ієрархічної структури управління. Стверджується, що керівник на підприємстві повинен бути не просто наказовим, але й направляти зусилля своїх підлеглих, допомагати розвитку їхніх здібностей. Мотивація персоналу вважається одним з найважливіших факторів, що може впливати на вирішення різних проблем, з якими стикається керівництво. Це пояснюється тим, що мотивація персоналу є основним інструментом для досягнення оптимального використання ресурсів, мобілізації потенціалу персоналу та інших переваг. Тому ця тема дослідження є дуже актуальною.

Мотивація охоплює процес формування психологічного стану особи, який впливає на її поведінку, створює у неї налаштування до діяльності і підштовхує до активних дій. Мотивація у праці відображає бажання

працівника задовольнити свої потреби; загалом, це сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють особу до трудової діяльності і спрямовують її на досягнення певних цілей [11].

Мотиваційна система в ТОВ «Нова Пошта» представляє собою комплекс заходів, що взаємодіють між собою з метою стимулювання окремих працівників або всього трудового колективу до досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства.

Одним з основних компонентів системи мотивації персоналу в «Новій Пошті» є конкурентоспроможна система оплати праці. Компанія пропонує своїм співробітникам привабливу базову заробітну плату, яка залежить від посади, кваліфікації та рівня відповідальності. Крім того, введена система премій та бонусів, які надаються на основі досягнень та продуктивності працівників. Це стимулює працівників до досягнення високих результатів і підтримує внутрішню мотивацію.

Крім фінансових стимулів, компанія «Нова Пошта» активно використовує інші методи мотивації для своїх співробітників. Вона надає можливості для професійного зростання і підвищення кваліфікації шляхом навчання, тренінгів і семінарів. Внутрішні програми розвитку кадрів сприяють розширенню знань та навичок працівників, що сприяє їх особистому розвитку та кар'єрному зростанню.

Мотивація трудової діяльності в ТОВ «Нова Пошта» враховує фактори, які впливають на поведінку працівника, такі як фізичні особливості (вік, стать і т.д.), рівень самосвідомості та освіти, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, а також вплив зовнішнього середовища.

Для того, щоб мотивувати персонал і досягти більшої продуктивності від кожного працівника, важливо, щоб керівники мали знання про особисті якості своїх підлеглих, а також їх основні потреби. Правильне використання цих знань може перетворити їх у постійні мотиви для трудової діяльності.

Серед працівників ТОВ «Нова Пошта» є певна кількість студентів, для яких основними стимулами є гнучкий робочий графік та можливості додаткового заробітку.

Створення ефективної системи мотивації на підприємстві включає аналіз та вдосконалення взаємовідносин між найманими працівниками та роботодавцями, керівництвом та підлеглими, конкуруючими робочими групами, а також групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на підприємстві базується на ряді критеріїв, які включають:

- Рівні можливості для зайнятості та кар'єрного зростання, що визначаються через досягнення в роботі.
- Відповідність оплати праці результатам та визнання внеску кожного працівника у загальний успіх. Це означає розподіл доходів відповідно до зростання продуктивності праці.
- Забезпечення на підприємстві умов для охорони здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників відповідно до законодавства.
- Створення можливостей для професійного розвитку та виявлення потенціалу працівників, включаючи програми навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації.
- Створення атмосфери довіри в колективі, що стимулює досягнення загальних цілей та забезпечує відкритий обмін інформацією між керівництвом та персоналом.

Таблиця 2.4 - Методи мотивації ТОВ «Нова Пошта»

<i>Економічні (прямі)</i>	<i>Економічні (непрямі)</i>	<i>Негрошові</i>
- відрядна оплата праці, - почасова оплата праці, - премії за раціоналізацію та винахідництво, - оплата навчання працівників, - рейтингові доплати,	- доплати за стаж, - пільговий відпочинок, - пільгове користування транспортом.	- охорона праці, - збагачення праці, - гнучкі робочі графіки, - програми підвищення якості праці.

- виплати за максимальне використання робочого часу тощо		
---	--	--

Джерело: Узагальнено автором з [15]

У той же час варто зазначити, що заробітна плата виступає основною умовою праці в ТОВ «Нова Пошта». Фінансовий стимул робить мотивацію праці ефективною лише у разі функціонування системи, що ґрунтується на таких основних принципах:

- Взаємозв'язок між працівниками та адміністрацією, щодо загальних принципів системи;
- Розроблена система оцінки виконаних робіт та визначення їх обсягу;
- Чітко визначені та обґрунтовані критерії виміру та оцінки робіт;
- Розумні нормативи, їх контроль, систематичність та регулярні перегляди;
- Чітка взаємозв'язок між заохоченням та результативністю діяльності;
- Винагородження, зокрема додаткове, за високу якість виконаної роботи.

Саме ці принципи лежать в основі системи оплати праці в ТОВ «Нова Пошта», яка реалізується відповідно до розробленого положення для оцінки особистого трудового внеску у загальні результати підприємства та визначення на цій основі заробітної плати. Оцінка проводиться для груп працівників - тимчасових або постійних, які об'єднуються для виконання робочого завдання. Винагорода, нарахована групі, розподіляється між її учасниками з урахуванням особистого внеску кожного працівника.

РОЗДІЛ 3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Основні напрямки та шляхи вдосконалення системи мотивації праці персоналу

У сучасних умовах підприємства активно шукають способи підвищення ефективності та конкурентоспроможності своєї діяльності. Працівники, як важливий ресурс, виступають ключовим фактором у стратегічному та тактичному розвитку. Збільшення продуктивності праці та позитивне сприйняття підприємства завдяки ефективному управлінню людським потенціалом допомагають досягти поставлених цілей розвитку найбільш ефективним способом.

Виникнення та еволюція теорій стосовно мотивації працівників відзначаються вже у давні часи філософами, такими як Аристотель, Сократ і Платон. Ці дослідники першими розглядали фактори, що визначають

людську поведінку, та розвивали теорії про внутрішні й зовнішні мотиви, які підштовхують людей до дії.

Перші спроби законодавчого регулювання системи мотивації працівників відбулися близько 2000 років до нашої ери за часів царя Хаммурапі з Вавилону, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних категорій працівників. Це була одна з ранніх спроб систематизувати і контролювати мотиваційні аспекти праці.

Однак, великий внесок у вивчення цих питань зробив також відомий економіст Адам Сміт. У своїй праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» він висвітлив основні мотиваційні фактори, які спонукають людину до дії. Зокрема, він зазначив, що люди мотивуються прямим економічним інтересом, постійним прагненням до збагачення та поліпшення свого добробуту.

Багато вчених-теоретиків та практиків-менеджерів приділяли увагу аналізу впливу різноманітних факторів мотивації на продуктивність працівників. Проте, найбільший прогрес у розвитку теорій мотивації відбувся у XX столітті завдяки вкладу таких вчених, як С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, Д. Мак-Грегор, А. Малоу, Л. Портер, Ф. Тейлор. їхні дослідження та внесок сприяли розвитку та уточненню теоретичних підходів до мотивації працівників. Еволюцію теорій мотивації персоналу відображено на рис. 3.1.

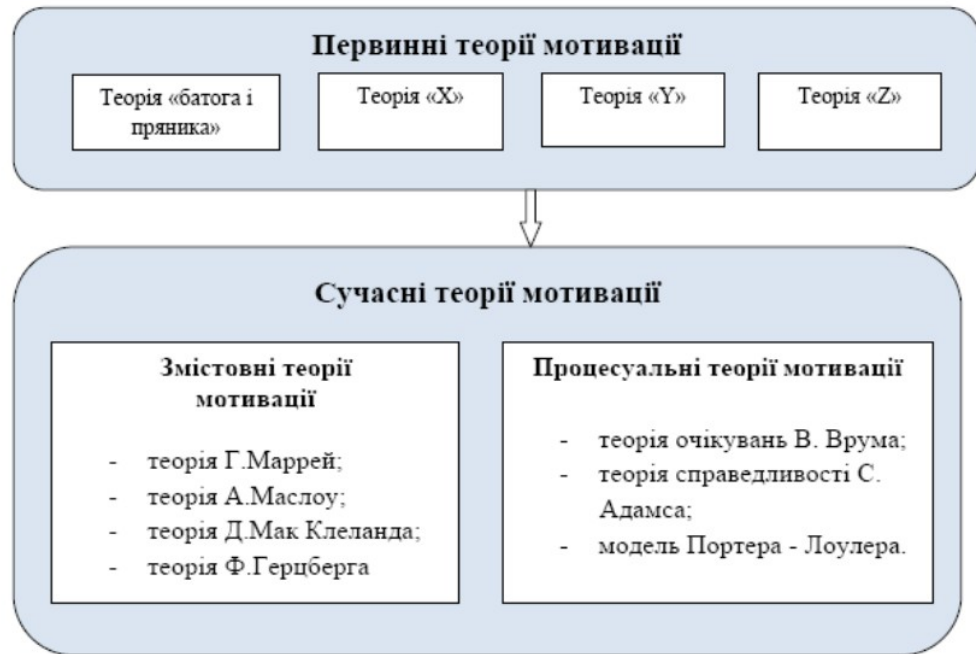


Рисунок 3.1. Еволюція теорій мотивації персоналу

Джерело: Узагальнено автором з [16]

У сучасному світі всі теорії мотивації можна класифікувати у трьох групах:

- 1) Первинні теорії, які виходять з історичного досвіду спостережень за людською поведінкою під час праці.
- 2) Змістовні теорії, які описують сутність потреб людини у процесі життєдіяльності.
- 3) Процесуальні теорії, які базуються на системі винагороди за результати праці.

Первинні теорії мотивації вважають, що працездатність людини спонукають певні мотиви та потреби, що виникли на конкретному історичному етапі. Ці концепції були розроблені протягом XX століття. До основних первинних теорій відносяться:

- Теорія «батога і пряника».
- Теорії «Х», «Y» і «Z».

Теорія «батога і пряника» ґрунтується на застосуванні покарання та винагороди як засобів мотивації персоналу. Згідно з цією теорією, якщо

працівники правильно виконують свої обов'язки, вони отримують певні форми винагороди. Але якщо вони не досягають необхідного рівня виконання завдань, до них застосовується покарання. Проте, в сучасний час, багато керівників організацій вважають цей метод мотивації застарілим та недоцільним.

Навіть на сьогоднішній день, на мою думку, цей підхід широко використовується, хоча він може бути прихованим. Крім того, важливо відзначити, що в 2007 році американським вченим Леоніду Гурвичу, Еріку Маскіну і Роджеру Маєрсону була присуджена Нобелівська премія з економіки за їхні дослідження в області теорії оптимальних механізмів, відомої як "Третій шлях". Вони вважають, що основна ідея цієї теорії полягає у створенні правил гри, які дозволяють досягти бажаного результату або прибутку, навіть якщо учасники мають власні особисті інтереси. Це досягається шляхом встановлення механізму, в якому кожен гравець має стимул поводитись так, як задумав конструктор (той, хто створює механізми поведінки або встановлює правила гри). Дана теорія оптимальних механізмів поєднує «пряник» ринкової економіки з «батоном» командної економіки. Тому під час наукового дослідження важливо врахувати основні принципи цієї теорії.

Теорії «Х», «Y» і «Z» є трьома незалежними теоріями мотивації персоналу. Д. Мак-Грегор, відомий вчений в галузі менеджменту, розробив теорії «Х» та «Y» [16]. Теорія «Z», яка була запропонована пізніше, належить В. Оучі.

Порівняльна характеристика вихідних постулатів цих теорій представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика основних положень первинних теорій мотивації

Теорія «Х»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
1. Біологічні потреби переважають у мотивах людини.	1. Соціальні потреби та бажання гарно працювати переважають у мотивах	1. Соціальні та біологічні потреби поєднуються в мотивах людини.

2. Середня людина старається уникати виконання роботи. 3. Більшість працівників можуть виконувати поставлені перед ними завдання тільки за примусом. 4. Більшість працівників прагнуть, щоб їми керували і не виявляють бажання взяти на себе відповідальність. 5. Більшість працівників мають низькі амбіції і бажають знаходитись у безпечному становищі. 6. Робота відзначається низьким рівнем якості, тому важлива необхідність систематичного нагляду та контролю.	людини. 2. Фізичні та психоемоційні зусилля на роботі є природними для працівника. 3. Залежно від умов праці, працівник може сприймати роботу як джерело задоволення або як покарання. 4. Рівень відповідальності та зобов'язань, які беруть на себе працівники, залежить від винагороди за працю. 5. Більшість осіб мають бажання застосовувати свої знання та досвід і брати на себе відповідальність. 6. Багато людей відчувають внутрішню мотивацію до дії.	2. Люди виявляють прагнення працювати в групі та брати участь у колективному прийнятті рішень. 3. Працівники віддають перевагу індивідуальній відповідальності за результати своєї праці. 4. Неформальний контроль за результатами праці працівників є ефективним. 5. Постійна ротація кадрів, самоосвіта та повільний професійний ріст є позитивними чинниками розвитку персоналу. 6. Адміністрація повинна проявляти постійну турботу про своїх працівників та гарантувати їм стабільне й тривале працевлаштування. 7. Продуктивність підприємства залежить від його працівників, які є основою колектив.
---	---	---

Джерело: узагальнено автором з [16-19]

Згідно з табл. 3.1., видно, що теорія «Х» стверджує, що більшість людей є безвідповідальними працівниками, які не мають бажання працювати, а їхнім основним мотиватором є лише фізіологічні потреби для виживання. Теорія «Y» описує середньостатистичного працівника як внутрішньо мотивованого до праці, активного та відповідального. Однак результати досліджень свідчать про те, що кількість таких працівників не є великою і становить приблизно 15-25% від загальної кількості працівників [19]. Найбільшу частину працівників у підприємницькій сфері складають люди, які відповідають теорії «Z». Ця категорія охоплює високоякісних працівників, які прагнуть працювати в команді і готові вкладати свої сили та енергію в розвиток підприємства, де вони планують працювати тривалий час.

Другий набір теорій мотивації, відомих як змістовні теорії, включає підходи, що передбачають чітку класифікацію потреб, що стимулюють людей до праці.

Основними теоріями цієї групи є теорія Г.Маррея, теорія А.Маслоу, теорія Д.Мак Клеленда і теорія Ф.Герцберга.

У своїй теорії, Г.Маррей виділяє дві групи мотиваційних факторів:

- первинні (органічні) потреби, які включають фізіологічні потреби людини;
- вторинні (психогенні) потреби, які охоплюють навчання, виховання, соціалізацію, повагу, захист (рис. 3.2).

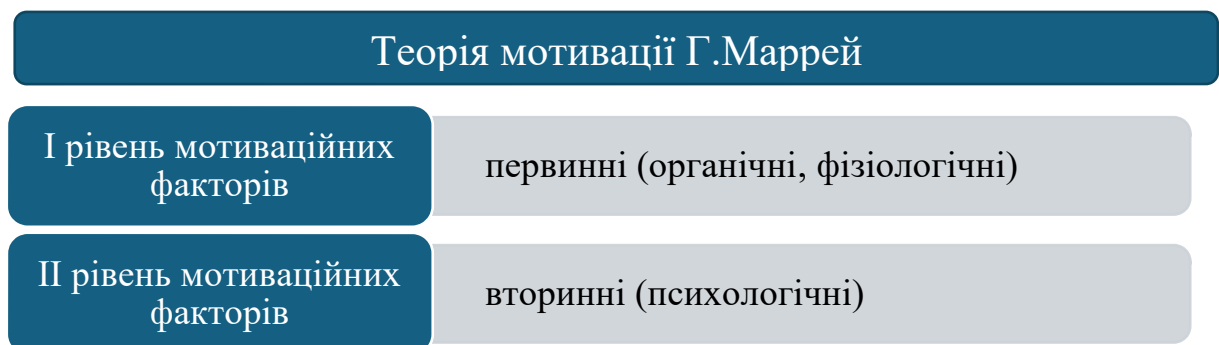


Рисунок 3.2. Теорія мотивації Г. Маррея

Джерело: узагальнено автором з [19]

А.Маслоу в своїй теорії розробив ієрархію потреб людини, які з'являються послідовно після задоволення потреб нижчого рівня. Ця ієрархія включає наступні рівні потреб (від найнижчого до найвищого рівня) (рис. 2.3):

- фізіологічні потреби;
- потреби в безпеці та захисті;
- соціальні потреби (комунікація, взаємини);
- потреби в повазі та визнанні;
- потреби в самореалізації;
- потреби в успіху;
- потреби влади;
- потреби в належності (до групи, спільності тощо) [20].



Рисунок 3.3. Теорія мотивації А.Маслоу

Джерело: узагальнено автором з [20]

Теорія Д. Мак-Клеленда ґрунтується на класифікації набутих потреб, які стимулюють людину до продуктивної праці. Д. Мак-Клелленд виділив три типи потреб працівників (рис. 3.4).

Теорія мотивації Ф. Герцберга базується на двохкомпонентній моделі, яка включає дві основні категорії (рис. 3.5):

- Фактори гігієни або умов праці (компанійна політика, робочі умови, заробітна плата, міжособистісні відносини, рівень контролю над роботою).
- Мотиваційні фактори (робоча продуктивність, кар'єрний розвиток, визнання та оцінка результатів, рівень відповідальності, можливості професійного росту).

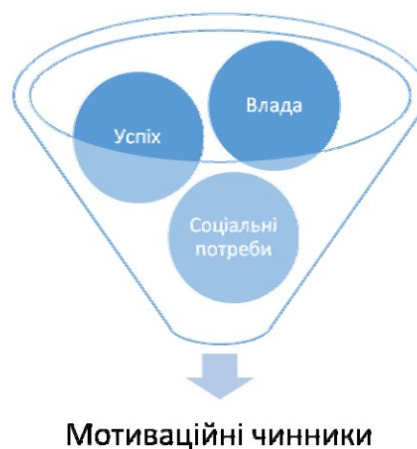


Рисунок 3.4. Теорія мотивації Д. Мак Клеланда

Джерело: узагальнено автором з [20]



Рисунок 3.5. Теорія мотивації Ф.Герцберга

Джерело: узагальнено автором з [21]

Згідно з теорією Ф. Герцберга, перша група факторів (гігієнічні фактори) вважається передумовами для нормальної праці, а не самостійними мотиваційними чинниками. Звичайно, досліджуючи сучасні умови праці на сільськогосподарських підприємствах, стає очевидним, що так звані гігієнічні фактори відіграють важливу роль як мотиваційні чинники для працівників у вітчизняних підприємствах.

Третя група теорій мотивації включає процесуальні теорії, які враховують не тільки потреби людини, але й її поведінку, очікування та ступінь задоволеності від процесу отримання винагороди.

До групи процесуальних теорій належать такі теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера.

У теорії очікувань В. Врума передбачається, що мотивація людини формується на основі її очікувань щодо отримання результатів праці та оцінки цінності винагороди, а не просто на основі ступеня задоволення потреб. Очікування і сприйняття цінності винагороди за досягнення є ключовими елементами мотивації людини в цій теорії [21] (рис. 3.6).



Рисунок 3.6. Теорія мотивації В.Врума

Джерело: узагальнено автором з [19]

Теорія очікувань В. Врума вказує на значення очікувань людини як взаємозв'язків у процесі мотивації, таких як затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою).

Теорія справедливості від С. Адамса, яка базується на основних принципах теорії очікувань В. Врума, стверджує, що працівники оцінюють співвідношення між своїми трудовими зусиллями та винагородою, яку вони отримують, а також порівнюють ці показники з іншими співробітниками. Це означає, що мотивація персоналу, відповідно до цієї теорії, залежить не лише від відношення між "затратами праці" та "винагородою", а також від справедливості винагороди у порівнянні з іншими колегами (рис. 3.7).



Рисунок 3.7. Теорія мотивації С.Адамса

Джерело: узагальнено автором з [19]

Отже, згідно теорії мотивації С. Адамса, людина може бути мотивована лише в тому випадку, коли результати її праці оцінюються належним чином порівняно з результатами інших працівників. Ця теорія

безумовно актуальна сьогодні, тому в нашому дослідженні ми врахуємо її при розробці механізму оцінювання та мотивації персоналу.

Теорія Л. Портера і Е. Лоулера, яка є комплексною, узгоджує основні концепції обох попередніх процесуальних теорій - теорії очікувань і теорії справедливості (рис. 3.8). За цією теорією, мотивація персоналу залежить від трьох ключових факторів: зусиль, які витрачаються під час праці, здібностей та особливостей працівника, а також від усвідомлення особою своєї ролі в процесі праці та отримуваної винагороди. За таким підходом, ефективна праця особи призводить до отримання очікуваної нагороди, що, у свою чергу, забезпечує задоволення та одночасно стимулює до досягнення високої продуктивності.

Таким чином, утворюється циклічний процес, але це стає можливим лише за дотримання певних умов, оскільки відсутність одного з елементів призводить до втрати мотивації до ефективної праці у працівника.

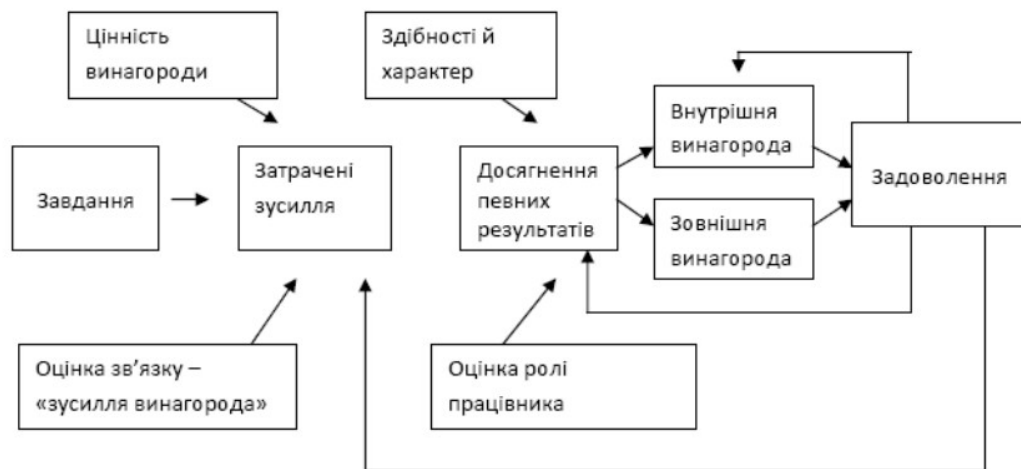


Рисунок 3.8. Теорія мотивації Л. Портера і Е. Лоулера

Джерело: Узагальнено автором з [19]

Управління людьми виступає як важлива складова частина управління будь-якою організацією, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Проте, люди відрізняються від інших ресурсів, що використовуються організацією, і, отже, потребують особливого підходу до управління. Сутність людських ресурсів полягає у наступному.

По-перше, люди мають інтелект, їх реакція на зовнішні впливи (управління) є емоційно-осмисленою, а не механічною, що означає, що взаємодія між організацією та співробітником є взаємною.

По-друге, люди здатні постійно вдосконалюватись і розвиватись. Коли людина приходить на роботу, вона отримує професійні навички, які постійно покращуються протягом її кар'єри. У сучасних умовах науково-технічного прогресу, коли технології, а разом з ними і професійні навички, втрачають актуальність протягом небагатьох років, важливою стає здатність працівників до постійного самовдосконалення і розвитку, що стає ключовим і довгостроковим фактором у підвищенні ефективності діяльності організації.

По-третє, у сучасному суспільстві трудове життя людини триває протягом 30-50 років, тому відносини між людиною і організацією можуть мати тривалий характер.

По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів, люди свідомо приходять в організацію з певними цілями та очікуваннями від організації щодо допомоги у досягненні цих цілей. Задоволеність співробітника взаємодією з організацією є необхідною умовою для подальшого співробітництва, так само, як і задоволеність організацією співробітником [22].

Тому, виконання стратегічних завдань і короткострокових планів будь-якої організації потребує активної участі персоналу (людських ресурсів) у виконанні різних завдань, що часто описуються як виробничі функції. Слід використовувати термін "виробнича поведінка", оскільки він охоплює не лише технічні аспекти (навички роботи з обладнанням, комп'ютерами, знання продукції і т. д.), а також поведінкові аспекти (відношення до клієнтів, здатність працювати під час великих навантажень і т. д.). Залучення персоналу до реалізації стратегічних цілей включає в себе розуміння їхнього внеску в успіх організації, надання необхідних ресурсів і підтримки, а також створення сприятливого середовища для розвитку їхніх професійних навичок і особистісного зростання.

У той самий час, ефективність окремого працівника залежить не стільки від його здібності виконувати необхідні функції, скільки від рівня зусиль, які він вкладає у виконання цих функцій. Просто володіння необхідними професійними навичками недостатнє для досягнення організаційних цілей, оскільки продуктивність співробітника також залежить від його бажання працювати та мотивації до праці. Тільки поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечує досягнення результатів.

Мотивацію особи формують численні чинники, такі як винагорода, визнання, можливості для професійного зростання та кар'єрних перспективи, рівень культурного розвитку тощо. Крім того, різні працівники мають різні мотиваційні фактори. Отже, однією з ключових функцій менеджера компанії є виявлення справжніх мотивів кожного працівника та максимальне задоволення їх потреб.

Як вже зазначено, мотивація є динамічним процесом, який управляє внутрішньою психологічною та фізіологічною стороною людської поведінки, включаючи ініціацію, напрямок, організацію та підтримку [23, с. 65].

У організаціях типовими проблемами, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу, є наступні:

- висока текучість кадрів, що означає часту зміну працівників через їх незадоволеність робочим місцем або організацією;
- висока конфліктність, коли виникає зіткнення між протилежно спрямованими цілями, інтересами, позиціями або поглядами учасників взаємодії;
- низький рівень виконавської дисципліни, який є результатом негармонійного підходу до оплати праці та оцінки заслуг співробітників, складної виробничої та організаційної структури, низької якості посадових інструкцій та необґрунтованої системи відбору персоналу;

- недостатній зв'язок між результатами праці виконавців і системою стимулювання, що призводить до зниження продуктивності та ініціативи з боку персоналу і врешті-решт погіршує показники діяльності підприємства;

- відсутність умов для самореалізації потенціалу співробітників, що може призвести до переходу співробітника до конкуруючої організації, яка надає можливості для самовираження і розвитку власних здібностей;

- недостатня ефективність впливу керівників на підлеглих, що свідчить про низький рівень менеджменту і сприяє неефективності та халатності на робочому місці;

- обмежені перспективи кар'єрного зростання, що впливає на робочий ентузіазм співробітників і негативно впливає на їх працездатність та ініціативу;

- низький професійний рівень персоналу є результатом недостатнього нагляду за навчанням та стажуванням резерву і свідчить про неефективність роботи кадрових служб підприємства;

- при розгляді питання ефективності мотивації, варто звернути увагу на два види мотивації: матеріальну і нематеріальну;

- головним елементом матеріальної мотивації є заробітна плата;

- заробітна плата відображає вартість робочої сили, еквівалентну вартість і товарів і послуг, що забезпечують відтворення робочої сили і задовольняють матеріальні та духовні потреби працівника. Вона є основним джерелом доходу працівника та має функції відтворення та стимулювання.

На рівень заробітної плати впливають наступні фактори:

- вартість робочої сили, що відображає вартість засобів, необхідних для підтримки життя та працездатності працівника;

- кваліфікація та умови праці працівника;

- зростання продуктивності праці, яке показує, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки;

- кон'юнктура на ринку праці, яка включає співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, рівень конкуренції між претендентами на робочі місця та рівень безробіття;

- результати господарської діяльності підприємства, такі як високий рівень прибутку, що дозволяє керівництву підприємства виплачувати премії працівникам і позитивно впливає на рівень їхньої заробітної плати;

- кадрова політика підприємства, яка включає роботу з підвищення кваліфікації персоналу, просування працівників на посади з більшими відповідальністю та стимулювання творчої активності персоналу, що безпосередньо впливає на рівень оплати праці.

Варто зазначити, що підприємство самостійно встановлює розміри, форми і системи оплати праці, тоді як мінімальний розмір оплати праці визначається державою.

Заробітна плата складається з наступних елементів:

- основна заробітна плата;
- додаткова заробітна плата;
- премії, виплачувані за підсумками роботи всього підприємства.

Способи мотивації повинні залежати не лише від загальної специфіки фірми, але й варіюватися залежно від спеціалізації працівників.

Різні групи персоналу потребують різних підходів до мотивації.

Торгова група:

- особисті комісійні від обсягів продажу;
- індивідуальна премія за внесок у загальний прибуток;
- групові комісійні за збільшення обсягів продажу протягом минулого року;

- групова система пайової участі в прибутку;
- можливість кар'єрного зростання до більш престижних посад з вищою заробітною платою.

Виробничі робітники:

- групова система оплати праці на підставі відряджень;

- премії за завершення роботи передбаченого строку;
- додаткові винагороди за понаднормову роботу;
- загальна схема пайової участі в прибутку.

Секретар:

- премії за виконання понаднормових завдань;
- включення до загальної схеми пайової участі в прибутку;
- можливість переведення на посаду керівника офісу. Керуючий

виробництвом:

- винагорода за понаднормову роботу.
- частина групової виробничої премії.
- загальна схема пайової участі в прибутку.
- пропозиція про пайову участь у бізнесі.

Нематеріальна мотивація охоплює такі аспекти:

- надання переваг та пільг співробітникам, таких як гнучкий графік роботи, можливість відпусток за досягнення успіхів у роботі, та збільшення тривалості оплачуваних відпусток;

- формування сприятливого соціального середовища, зняття статусних та адміністративних перешкод між працівниками, розвиток довіри та взаєморозуміння всередині колективу;

- моральне стимулювання працівників через можливості кар'єрного росту, просування по службі, оплату навчання та підвищення кваліфікації.

- створення сприятливого режиму та умов праці. Продуктивність управлінської роботи залежить від стану робочих місць та умов, в яких працює людина. Значення цієї проблеми зростає в контексті появи нових організацій ринкового типу, коли відбуваються якісні зміни в системі управління економічними і соціальними процесами;

- оптимальна організація робочого місця, що забезпечує комфортні умови праці та підвищує значущість роботи. На сьогоднішній день існує понад 5000 типових проектів організації робочих місць для адміністративно-

управлінського персоналу. Також важливо мати наявність оргтехніку та ефективно використовувати її;

- створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці. Приміщення повинні мати оптимальну температуру, освітлення та меблі. Ці заходи сприяють поліпшенню стимуляції та мотивації праці, а також ефективному використанню трудового потенціалу підприємства;

- систематизуючи усе вищезазначене, можна виділити наступні аспекти нематеріальної мотивації та їх практичне застосування;

- акцентування на важливій ролі конкретного співробітника, наприклад, шеф вітає його рукоштовпанням, консультається з ним у важливих питаннях тощо. Звісно, тут потрібно бути обережним і не перестаратися. Важливо довіряти власному почуттю міри;

- мотивація через різноманітні форми визнання, такі як нагороди, дипломи, участь у професійних конкурсах, можливість проходження стажування за рахунок компанії та інші методи підвищення професійного рівня, які відзначають високий статус спеціаліста. Для таких осіб самовдосконалення в їхній галузі діяльності є цікавим;

- розподіл влади. Цей підхід, що вже давно використовується багатьма західними компаніями, полягає в перетворенні компанії на акціонерне товариство, де співробітники отримують частку акцій. Тепер вони мають інтерес у успіху та процвітанні компанії, оскільки це впливає на їхній дохід як акціонерів. Це призводить до підвищення рівня лояльності та якості роботи;

- надання нових можливостей. Це може включати переведення працівника на вищу посаду, надання більшої автономії в процесі прийняття рішень (з урахуванням інтересів компанії в цілому), делегування складних проєктів і творчих завдань, які будуть для нього стимулюючими, а також забезпечення всіх необхідних ресурсів для їх успішного вирішення;

- створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Це завдання не таке просте, як може здатися, і часто для його вирішення звертаються до професіоналів, таких як психологи і консультанти.

Для покращення психологічного клімату в колективі керівник повинен передусім утримуватися від крикливості в стосунках з підлеглими. Похвала і визнання діють значно краще. У випадку серйозної помилки людини можна відмовити в премії або понизити в посаді. Якщо керівник має бажання висловити сувору критику, це слід робити особисто і у спокійному тоні. Але перед цим необхідно розібратися, чому була допущена помилка і чи винен тільки цей співробітник в цьому.

Якщо розмір колективу дозволяє, керівнику може бути корисно час від часу спілкуватися з підлеглими на неробочі теми. Наприклад, важливо пам'ятати дні народження та сімейний стан співробітників. Це може сприяти покращенню взаєморозуміння та створенню дружніх стосунків у команді. Крім того, керівництво може доручити співробітникові з відділу по роботі з персоналом організувати подарунки та вітання від фірми до днів народження співробітників. Це не лише підвищить настрій у колективі, а й додатково підкреслить увагу компанії до кожного працівника, що може стимулювати більшу відданість та робочий ентузіазм.

- для вимірювання та оцінки ефективності мотиваційного механізму використовується методика розрахунку показника «щільність мотивації»:

$$P_{ji} = Y_{nji} / N, \quad (3.1)$$

де P_{ji} - відносна щільність j -х мотивів, спрямованих на досягнення i -х цілей підприємства;

Y_{nji} - фактична кількість j -х мотивів, спрямованих на досягнення i -х цілей, в одиницях;

N - потенційно можлива кількість мотивів, які можуть сприяти досягненню цілей підприємства.

Таким чином, реалізація стратегічних завдань і короткострокових планів будь-якої організації залежить від діяльності її персоналу.

Ефективність окремого працівника не залежить лише від його здатності виконувати функції, але й від рівня самообліку та уваги, з якими ці функції виконуються. Володіння професійними навичками само по собі недостатнє для досягнення організаційних цілей, оскільки продуктивність співробітника залежить також від його бажання працювати і мотивації досягти результату. Тільки поєднання сильної трудової мотивації та професійної майстерності забезпечує досягнення бажаного результату.

Часто для оцінки ефективності мотиваційного механізму використовується методика розрахунку показника «щільність мотивації» [24].

Отже, мотивація може бути розглянута як сукупність факторів, що визначають поведінку, а також як спонування, що стимулює активність персоналу і визначає його спрямованість.

Мотивацію, розглянуту як процес, можна теоретично представити в формі шести послідовних етапів: виникнення потреб, пошук шляхів задоволення потреби, визначення напрямку дії, здійснення дії, отримання винагороди за виконану дію та усунення потреби.

Важливо відзначити, що виконання стратегічних завдань і короткострокових планів будь-якої організації передбачає певні умови, які повинен забезпечити персонал. Ефективність праці окремого працівника залежить не лише від його здатності виконувати вимоги посади, але й від ретельності, з якою він це робить. Навички та компетенції є необхідними, проте недостатніми для досягнення цілей організації, оскільки продуктивність працівника залежить також від його мотивації та бажання працювати. Тільки поєднання високого рівня трудової мотивації та професійної компетентності гарантує досягнення бажаних результатів.

3.2. Характеристика та оцінка ефективності проекту з покращення системи забезпечення мотивації персоналу ТОВ «НОВА ПОШТА»

У сучасному діловому середовищі основною метою системи мотивації в організації є створення умов праці, що сприяють ефективному досягненню працівниками своїх особистих цілей, а також цілей організації. Зростання загальної продуктивності та прибутковості організації можливо лише за умови зосередженості на людському факторі та особистих якостях працівника.

На основі досвіду можна зробити висновок, що мотиваційні стратегії зазнають змін у відповідності з суспільним розвитком. Ті методи та підходи до мотивації, які були успішними десятиліття тому, стають менш ефективними в сучасних умовах.

На мою думку буде доцільним впровадження системи мотивації, яку запропонував один з найкращих бізнес-аналітиків світу та автор книги «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» Д. Пінк[25], а саме Мотивація 3.0.

Мотивація 3.0 може бути описана як внутрішнє прагнення працівника до покращення результатів організації, бажання брати участь у прийнятті управлінських рішень та бажання бути частиною важливих проєктів. За словами автора, цей вид мотивації ґрунтується на моральних стимулах, але може стати неефективним, якщо рівень матеріальної мотивації буде низьким.

Одним з ключових чинників впровадження Мотивації 3.0 є підтримка формування організаційної культури. Організаційна культура складається з духовних і матеріальних переконань та цінностей, які сприяють створенню ефективного внутрішнього середовища в організації та впливають на діяльність працівників та організацію в цілому.

Також не варто забувати, що метою поліпшення мотивації працівників є створення сприятливого та стимулюючого робочого середовища, яке сприяє задоволеності працівників, підвищує їх продуктивність та сприяє досягненню загальних цілей компанії. Ось кілька загальних рекомендацій:

Система винагород: Важливо створити рівноправну та привабливу систему винагород, що враховує як кількісні, так і якісні показники продуктивності. Це може включати пакети заробітної плати, бонусні програми, винагороди за досягнення цілей, корпоративні акції та інші форми. Така система стимулюватиме працівників до більшої продуктивності та сприятиме спільним інтересам компанії.

Формування командного духу: Підтримка співпраці та командної роботи є важливою для створення мотивуючого середовища. ТОВ «Нова пошта» може організовувати командні заходи, спільні проекти та інші форми взаємодії між різними підрозділами та рівнями управління. Це сприятиме підвищенню комунікації, творчості та взаємопідтримки між працівниками.

Визнання та винагородження: Важливо високо оцінювати досягнення та внесок працівників у розвиток компанії. ТОВ «Нова пошта» може запровадити систему визнання та нагород, наприклад, програму «Працівник місяця» або «Програму номінацій», що регулярно відзначатиме успіхи та зусилля працівників.

Покращення умов праці: Забезпечення комфортного та безпечного робочого середовища є ключовим аспектом мотивації. ТОВ «Нова пошта» може звернути увагу на вдосконалення робочих місць, забезпечення необхідного обладнання та інфраструктури, а також розвиток політики, що сприяє балансу між роботою та особистим життям працівників.

Залучення працівників до процесу прийняття рішень: Впровадження системи, яка дозволяє працівникам брати участь у процесі прийняття рішень, може підвищити їхню мотивацію та активність у роботі. Врахування їхньої думки та ідей створить відчуття власності та важливості.

Впровадження цих рекомендацій допоможе покращити мотивацію працівників та сприятиме досягненню високих результатів в діяльності ТОВ «Нова пошта».

Також пропонуємо розробити систему лідерства «Я-лідер» у ТОВ «Нова пошта». Вона буде включати онлайн та офлайн навчання з цікавими спікерами та за результатами оцінки в кінці курсу, працівники можуть отримати підвищення.

Розробка системи лідерства дозволяє ідентифікувати та розвивати потенційних лідерів в компанії. Це сприяє підготовці наступного покоління керівників та забезпечує неперервність у лідерському потенціалі організації. Крім того система лідерства допомагає впровадити ефективні методи та практики управління, що сприяє покращенню результативності компанії. Лідери здатні вести команду, мотивувати співробітників та досягати стратегічних цілей організації. Компанії, які мають сильну систему лідерства, зазвичай є більш конкурентоспроможними. Лідерські якості сприяють інноваціям, ефективному вирішенню проблем та адаптації до змін, що допомагає підтримувати та розширювати позиції на ринку. Крім цього можна розпочати співпрацю з різноманітними онлайн-проектами навчання, як от EdEra, для безкоштовного доступу працівників компанії. Цікавим елементом мотивації може бути доступ до безкоштовного психолога для покращення психологічного здоров'я працівників.

Для системного підходу до підвищення мотивації працівників необхідно розробити мотиваційну стратегію, яка буде містити чіткі кроки організації ефективної системи мотивації працівників ТОВ «Нова пошта». Ефективна стратегія мотивації допомагає залучити та утримувати висококваліфікованих працівників, які працюють на максимальному рівні ефективності. Це може привести до збільшення продуктивності та виробничих показників організації. Стратегія мотивації спрямована на створення сприятливого робочого середовища, де працівники відчувають задоволення своєю роботою та мають відчуття важливості своїх внесків. Це

може позитивно вплинути на їхню мотивацію, відданість та залученість до організації. Стратегія мотивації спрямована на створення сприятливого робочого середовища, де працівники почуваються задоволеними своєю роботою та мають відчуття важливості своїх внесків. Це може позитивно вплинути на їхню мотивацію, відданість та залученість до організації. Ці конкретні кроки можуть сприяти поліпшенню мотивації працівників у ТОВ «Нова пошта».

Кожне нововведення потребує залучення певних коштів з бюджету компанії або від інвесторів. Тож для впровадження запропонованих мною ідей можна використати гроші саме з нього.

По-перше, потрібно підвищити кваліфікацію HR відділу. На даний момент одне навчання в середньому коштує 40 тисяч гривень. Загалом у ТОВ «Нова Пошта» налічується близько 5 співробітників у цьому відділі на керівних посадах. Отже, сума вартості навчання коштуватиме підприємству 200 000 грн.

По-друге, керівники HR відділу повинні передати ці знання своїм колегам, які в подальшому будуть впроваджувати ці системи для співробітників. Для цього потрібно виділити певний час, щоб працівники мали змогу якісно вивчити інформацію.

Для впровадження цих процесів та отримання першого зворотнього зв'язку потрібно від 3 до 6 місяців. Надалі потрібно аналізувати інформацію отриману від працівників та безпосередньо оцінювати економічні показники, які будуть відображати вплив нововведень на роботу працівників. Як показує світова практика запропоновані мною стратегії є дієвими та в середньому несуть позитивні зміни у роботі працівників. Люди будуть вмотивовані змінювати своє відношення до роботи з декількох причин:

- збільшення заробітної плати;
- кар'єрне зростання;
- відчуття своєї важливості для компанії.

Слід зауважити, що кожна компанія має свої унікальні особливості, тому важливо адаптувати ці рекомендації до конкретних потреб та цілей компанії.

3.3.Прогноз результатів та оцінювання ризиків впровадження проекту

Отже, ми можемо зробити певні висновки по запропонованому проекту та надати певний прогноз результатів від запропонований мною нововведень да оцінити певні ризики від їх впровадження.

Впровадження мотивації 3.0 надасть процівникам:

Автономію: надання співробітникам більшої свободи у виконанні завдань може призвести до збільшення їхньої залученості та ефективності. Працівники будуть більш мотивовані працювати, якщо матимуть контроль над своїми проектами та часом.

Майстерність: зосередженість на розвитку навичок та підвищенні кваліфікації стимулюватиме співробітників до постійного самовдосконалення, що в довгостроковій перспективі підвищить загальний рівень компетентності компанії.

Ціль: означення чітких та значущих цілей допоможе співробітникам бачити свою роль у загальній картині успіху компанії, що збільшить їхню мотивацію і, відповідно, продуктивність.

Також Мотивація 3.0 передбачає більше уваги до внутрішніх мотиваторів, таких як самореалізація та значущість роботи, що може підвищити загальну задоволеність працівників.

Вона створює умови для розвитку та самореалізації, зменшує ймовірність того, що працівники шукатимуть нові можливості поза межами компанії.

Але нам також слід розглянути і ризики, які можуть виникнути в процесі впровадження Мотивації 3.0.

Безумовно впровадження цієї системи мотивації може підійти не для всіх підприємств або не для всіх категорій працівників. Наприклад в компаніях з більш жорсткими та регламентованими процесами автономія не зовсім доречна.

Також керівникам доведеться адаптуватися до такої нової системи мотивації, оскільки спочатку будуть потрібні немалі інвестиції у навчання співробітників та самого керівництва, зміна розвитку організаційної структури. Буде потрібен певний час для того, щоб оцінити продуктивність, задоволеність та результати працівників, оскільки на короткострокову перспективу результати будуть непомітними.

Для того, щоб знизити ризики, може надати певні рекомендації для цього, а саме:

- розділити процес на кілька етапів, що дозволить краще управляти змінами та адаптуватися до них поступово.

- забезпечити навчання для керівників та співробітників з акцентом на нові методи мотивації та управління.

- запровадити пілотні проекти в окремих підрозділах для оцінки ефективності та внесення коригувань перед масштабним впровадженням.

- регулярно збирати зворотний зв'язок від працівників для оцінки їхнього сприйняття змін та внесення необхідних коректив.

Впровадження системи мотивації "Я-Лідер" на підприємстві може мати значний вплив на продуктивність, залученість співробітників та загальні результати діяльності компанії.

Ця система як і всі попередні має свої переваги та недоліки. Розглянемо переваги:

- стимулює працівників брати на себе ініціативу та відповідальність за результати своєї роботи;
- підвищує рівень залученості співробітників, оскільки вони відчуватимуть себе важливою частиною команди та процесу прийняття рішень;
- надає можливості для розвитку лідерських якостей, сприятиме особистісному та професійному зростанню працівників, підвищуючи їх задоволеність роботою;
- працівники, які бачать перспективи для росту та розвитку в компанії, менш схильні до пошуку нових можливостей поза межами підприємства;
- система "Я-Лідер" сприяє розвитку нових ідей та інноваційних підходів, оскільки працівники відчують підтримку у своїх ініціативах.

З іншого боку не слід забувати про ризики та недоліки.

Деякі працівники можуть бути скептично налаштовані до нових підходів, що може викликати опір змінам та знижувати ефективність впровадження. Також впровадження системи "Я-Лідер" може викликати конфлікти між працівниками, особливо якщо не буде чітко визначено ролі та обов'язки. На початковому етапі такі нововведення можуть викликати ризик того, що деякі працівники візьмуть на себе більшу частину ініціатив та відповідальності, тоді як інші можуть залишитися осторонь.

Як і в попередньому випадку для успішного впровадження системи "Я-Лідер" може знадобитися додаткове навчання працівників, що потребує часу та ресурсів.

Важливу роль відіграє підтримка керівництва тому, якщо керівництво не буде активно підтримувати нову систему, її впровадження може зазнати невдачі.

Слід не забувати, що нові впровадження в робочі процеси потребують постійного моніторингу. Недостатньо чіткі критерії оцінки ефективності можуть призвести до неправильних висновків та коригувань.

Ці ризи можна зменшити якщо забезпечити чітку та прозору комунікацію щодо цілей, переваг та процесу впровадження системи. Постійно організувати тренінги та навчальні програми для розвитку лідерських якостей та навичок управління змінами.

Спробувати впровадити систему "Я-Лідер" у кількох підрозділах для тестування та коригування перед масштабним впровадженням.

Дуже важливу роль відіграє зворотній зв'язок, тому необхідно регулярно збирати та аналізувати зворотний зв'язок від працівників для оцінки їхнього сприйняття та внесення необхідних коригувань.

Для повноцінної оцінки ефективності нововведень потрібно встановити чіткі критерії для оцінки ефективності системи та моніторити результати на регулярній основі.

Впровадження системи мотивації "Я-Лідер" може значно покращити продуктивність та задоволеність працівників, проте для досягнення успіху необхідно ретельно планувати та управляти ризиками.

ВИСНОВКИ

В даній атестаційній випускній роботі проведено ретельне та практичне аналітичне дослідження щодо підвищення мотивації працівників

ТОВ «НОВА ПОШТА». Основна ціль дослідження полягала у виявленні проблем, пов'язаних з мотивацією працівників, і запропонуванні ефективних методів та стратегій для поліпшення цієї ситуації.

Під час аналізу літературних джерел і проведення практичних досліджень було встановлено, що недостатня мотивація працівників може призвести до зниження продуктивності, збільшення текучості кадрів та загального погіршення ефективності працівників організації. Серед факторів, що впливають на трудову мотивацію, виділяються відсутність чітких цілей і очікувань, недостатнє винагородження та стимули, обмежені можливості кар'єрного розвитку та недостатня комунікація з керівництвом.

Для підвищення мотивації співробітників ТОВ «Нова Пошта» було розроблено декілька рекомендацій та стратегій. Передусім, важливо встановити чіткі цілі та очікування для співробітників, щоб вони відчували свою важливу роль та внесок у успіх компанії. Для досягнення цього можна використовувати такі інструменти, як розробка плану особистого розвитку, впровадження систем цілей та ключових показників ефективності.

Другим значущим аспектом є створення системи винагород та стимулів, що відповідає потребам і очікуванням працівників. Це може включати фінансову компенсацію, бонусні програми, винагороди за досягнення цілей, а також нематеріальні стимули, такі як визнання, подяка і можливості кар'єрного росту. Важливо забезпечити прозорість і справедливість у системі винагород, щоб співробітники переконувалися в чесності та визнанні своєї праці.

Крім того, слід активно працювати над забезпеченням співробітникам можливостей для кар'єрного зростання. Це може включати організацію навчальних курсів, семінарів, наставницьку підтримку та внутрішні програми розвитку. Для ефективного розвитку кар'єри необхідно встановити систему оцінки кваліфікацій співробітників та перевірки знань.

Не менш вагомим є поліпшення комунікації між керівництвом і співробітниками. Важливо створити відкрите середовище, де співробітники

можуть вільно висловлювати свої думки, пропозиції та конструктивну критику. Регулярні зустрічі, конференції та опитування можуть допомогти виявити проблеми та знайти шляхи їх вирішення.

Загальне впровадження рекомендацій та рекомендованих стратегій щодо підвищення мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта» може принести позитивні результати. Посилення мотивації співробітників сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню текучості кадрів та покращенню загальної ефективності організації. Крім того, підвищення рівня мотивації може стимулювати інновації, поліпшувати якість обслуговування та сприяти розвитку конкурентоспроможності компанії.

Отже, підвищення мотивації співробітників є важливим стратегічним завданням для ТОВ «Нова Пошта». Застосування рекомендацій і пропонованих стратегій сприятиме створенню стимулюючого та задовільного робочого середовища, підвищить задоволеність працівників і забезпечить стабільний розвиток компанії в конкурентному оточенні.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. 356 с.
2. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2014.
3. Корягин Н. Антикризисное управление : [учебник и практикум для академического бакалавриата] URL: http://stud.comua/21781/menedzhment/antikrizove_upravlinnya.
4. Бойко Е. В., Желябин В.А., Беличенко А. Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Запорожье: Изд. ЗГИА, 2004. 360 с.
5. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12), Т. 3. С. 107-112.
6. Черни В. Как мотивировать персонал в условиях кризиса URL: http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_in_crisis.shtml.
7. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: Монография. Харьков: Издательский Дом "ИНЖЭК". 2013. 184 с
8. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2013. № 5(43) С. 103-105.
9. Гриньова В.М., Шток В.А. (2010). "Мотивація та стимулювання праці в системі управління підприємством". Київ: КНЕУ.
10. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
11. Труш Ю.Л., Гриценко А.О. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23596/1/2.pdf>.
12. Буянова І.А., Рандіна А.М. Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.

13. Плужніков В.О. Вплив мотивації праці на підвищення ефективності виробництва. *Економіка АПК*. № 4. 2008. С. 110–118.
14. Мельник Г. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1466>
15. Мельник Л. Мотивація персоналу підприємства в кризових умовах. URL: <http://conference.spkneu.org/2014/12/motivatsiya-personalu-pidpriyemstva-v-krizovihumovah/>
16. Теорії мотивації персоналу. URL: <http://library.if.ua/book/45/3148.html>
17. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.
18. Теорії мотивації. URL: <https://pchelitskaya.wordpress.com/2011/07/10/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%B8%D1%8F-x-y-z/>
19. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: Підручник. URL: http://pidruchniki.com/19640805/menedzhment/menedzhment_u_sferi_poslug
20. Пінк Д. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / Деніел Пінк; пер. з англ. Назарія Агаджаняна. Харків. Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. 208 с.
21. Herzber, F. (1968). Onemore time: How do you motivate people? Harvard Business Review.
22. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.
23. Харченко М. Оплата праці: реформування на основі Єдиної тарифної сітки. *Україна: аспекти праці*. 2005. №7. С.3-9.
24. Пинзеник В.М. Матеріальне стимулювання підвищення рівня якості труда. Львів: Вища школа, 1985. 147с.
25. Adam, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*.