МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»
Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**Менеджмент персоналу**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Інноваційні інструменти мотивації персоналу»

Письменної Людмили Олексіївни
(ПІБ) *(підпис)*

Науковий керівник: кандидат економічних наук
Столярук Христина Сергіївна
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) *(підпис)*

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**Менеджмент персоналу 07 – Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної програми
Ю.М. Маршавін
(підпис) (ініціали, прізвище)
2022р

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)
2022р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Письменна Людмила Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання заочної
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему «Інноваційні інструменти мотивації персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "___"_____2022р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»
Розділ 3	ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»

Об'єкт дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу
Предмет дослідження:	Інноваційні інструменти та методи мотивації персоналу ТОВ «Рокет Делівері»
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Поглиблення та узагальнення теоретичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання працівників організації на прикладі ТОВ «Рокет Делівері»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1
теоретичні засади сутності мотивації персоналу;
новітні практики мотивації персоналу;
методичні підходи до діагностики проблем мотивації персоналу

У розділі 2
організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рокет Делівері»;
аналіз практики застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»;
оцінка ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»;

У розділі 3
напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
організаційно-управлінські заходи та механізми адаптації інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві;

Завдання підготував науковий керівник _____ _____

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 2022 р.

Завдання одержав здобувач _____

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____ 2022р.

Реферат

Інноваційні інструменти мотивації персоналу

Робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 86 аркушів, що містять список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 16 таблиць, 9 рисунків. Під час написання використано 52 джерела. Робота містить 2 додатки.

Предметом дослідження є інноваційні інструменти та методи мотивації персоналу ТОВ «Рокет Делівері»

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу

Метою є поглиблення та узагальнення теоретичних питань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання працівників організації на прикладі ТОВ «Рокет Делівері»

Завданням дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних засад сутності мотивації персоналу, дослідити новітні практики мотивації персоналу.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- визначити теоретичні засади сутності мотивації персоналу;
- дослідити новітні практики мотивації персоналу;
- розкрити методичні підходи до діагностики проблем мотивації персоналу;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Рокет Делівері»;
- провести аналіз практики застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»;

− здійснити оцінку ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»;

− запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;

− розкрити організаційно-управлінські заходи та механізми адаптації інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою таких **методів дослідження:** дедукції та індукції, аналізу та синтезу (порівняння), підхід до дослідження указаної проблеми комплексний, методи емпіричні, метод опитування, метод тестування, метод аналізу документів й інші методи, зокрема якісна і кількісна обробка даних.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми
«Менеджмент персоналу»

Письменної Л.О.
(прізвище, ініціали)

на тему «Інноваційні ін**струменти мотивації персоналу»**

(назва теми)

1. Актуальність теми:

Тема є актуальною, оскільки в умовах сьогодення надзвичайно важливим є застосування ефективних інструментів мотивації персоналу, які б відповідали сучасним тенденціям організації праці та системи менеджменту персоналу організації в цілому. Саме тому, в даній роботі акцентовано увагу на новітніх мотиваційних інструментах, що дозволило визначити поточні проблеми на досліджуваному підприємстві та надати дійсно актуальні рекомендації відповідно до вимог сучасності.

2.Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Використано репрезентативний масив сучасних класичних, полемічних вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, зокрема монографій, підручників, навчальних посібників та статей членів кафедри. В розділі 2 використана тільки та інформація, яка сприяє досягненню цілей аналізу. Розділ 2 містить фактологічне підтвердження актуальності предмета дослідження для конкретної організації. В 3-му розділі висвітлено усі можливі рекомендації щодо усунення виявлених у ході аналізу проблем. Усі рекомендації мають тісний зв'язок з виявленими в аналітичній частині КБР проблемами.

Текст 3-го розділу супроводжується графічним відображенням (таблиці, рисунки) зв'язку виявлених проблем і відповідних їм рекомендацій. Авторські рекомендації обґрунтовані кількісними та якісними розрахунками витрат, економічної та соціальної ефективності впровадження рекомендацій та термінів їх окупності. Вступ та реферат містять усі необхідні елементи.

3. Наявність самостійних розробок автора:

автором розроблено та апробовано матеріали для проведення соціологічного опитування з питань оцінки ефективності системи мотивації персоналу досліджуваного підприємства.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

Полягає у можливості діагностики проблем застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу, а також авторських рекомендацій щодо подолання виявлених проблем на підприємстві, зокрема: пропозиції щодо

розвитку нематеріальної мотивації, підходи до розрахунку заробітної плати, заходи зі створення системи кадрового резерву тощо.

5. Наявність недоліків:

В 1-му розділі не повною мірою висвітлені теоретичні аспекти досліджуваної теми. Критично не проаналізовано наведену інформацію: не кожне твердження, не кожен цифровий матеріал, факт тощо проаналізовані з визначенням позитивних та негативних моментів. Не наведено власну авторську позицію щодо критично проаналізованої інформації та способів розв'язання виявлених проблем. Не (недостатньо) обґрунтовано вибір методик аналізу досліджуваної проблеми. У 2 - му розділі КБР недостатньо визначено стан справ з досліджуваної теми в конкретній організації за період не менше 2-х років, а саме: досягнень та проблем. Не виявлено причини наявних проблем. В 2-му розділі не використано розглянуті в 1-му розділі методики аналізу предмета дослідження. У завершенні 2 – го розділу відсутня систематизація виявлених проблем і причин. При підготовці 3 - го розділу не у повній мірі використано економіко-математичні методи, якісні та кількісні методи прогнозування. У роботі не дотримано логічності в ланцюгу тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки. Актуальність дослідження недостатньо обґрунтована та не пов'язана з об'єктом дослідження.

Висновки не повністю відображають зміст КБР і власні здобутки автора щодо досліджуваної теми. Текст КБР та ілюстративні матеріали частково оформлено з помилками.

Науковий керівник к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, Столярук Х.С.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Письменної Людмили Олексіївни

Тема: «Інноваційні інструменти мотивації персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи доцільність її розроблення.

Проблема мотивації персоналу для кожного підприємства є досить актуальною оскільки результат ефективності роботи кожного співробітника вносить вагомий вклад у конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах стрімко зростає роль інноваційно активного персоналу, проблеми та формування інноваційного потенціалу країни, що дає змогу реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційна активність персоналу формує підхід, який дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на потреби ринку, а й навіть впливати на їх формування.

Якість проведеного дослідження

Дослідження проведено на досить високому науковому рівні. Теоретична частина підкріплена узгоджена з емпіричною складовою, основаною на реальних показниках ТОВ “Рокет Делівері”. Заслуговують на високу оцінку Організаційно-управлінські заходи та механізми адаптації інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві запропонованих на основі описаної в роботі діагностики проблем мотивації ТОВ “Рокет Делівері”.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Магістерська робота підготовлена на актуальну тему, містить слушні науково обгрунтовані практичні пропозиції і рекомендації. Особливу цінність роботі надає те, що запропоновані пропозиції сформовані на основі відображених у першому розділі роботи теоретичних засад мотивації персоналу та інноваційних практик адаптованих до реальної оцінки

ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері».

Зауваження: суттєвих зауважень до роботи немає.

Практична значимість висновків і рекомендацій: запропоновані студенткою рекомендації щодо мотивації персоналу ТОВ “РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ” можуть бути використані HR департаментом.

HR директор ТОВ “РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ”

Олійник Н.В

(підпис, ПІБ)

Підпис засвідчую:

_____

(посада, підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ **5**

1.1. Теоретичні засади сутності мотивації персоналу 5

1.2. Новітні практики мотивації персоналу 17

1.3. Методичні підходи до діагностики проблем мотивації персоналу 25

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ» **33**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рокет Делівері» 33

2.2. Аналіз практики застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері» 40

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері» 45

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ» **52**

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві 52

3.2. Організаційно-управлінські заходи та механізми адаптації інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві 56

ВИСНОВКИ **63**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **66**

ДОДАТКИ **72**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається значимістю мотивації персоналу в організаціях цьому етапі розвитку України. Те, наскільки ефективною є організація, визначають її співробітники. Їхня поведінка залежить від внутрішнього і зовнішнього середовища, але більший вплив на формування установок і прагнення до досягнення певного результату має саме внутрішнє середовище. Трудова поведінка співробітників дозволяє організації функціонувати, отримувати необхідні показники. Однак, трудова поведінка може відрізнятися для різних людей: для одних характерна старанність і відповідальність, для інших - прагнення мінімального виконання обов'язків незалежно від того, якої якості вони будуть, чи оптимальним буде результат.

Ефективність поведінки визначена тим, наскільки точно та якісно працівник виконує трудові обов'язки відповідно до посадової інструкції; чи прагне він задоволення інтересів колективу, досягнення цілей організації. Трудову поведінку визначають мотиви, у яких виділяються внутрішні прагнення, які у результаті визначають рівень активності працівника, її спрямованість.

Значення мотивації у межах сучасних систем управління незаперечно велике, адже саме мотивація змушує працівника працювати з максимальною віддачею, що гарантує ефективність діяльності організації. Мотивація сприяє розвитку економіки країни, забезпечує рівень добробуту громадян, адже будь-яка людина працює для того, щоб заробити, що дозволить їй задовольнити власні потреби, і саме цей фактор істотно впливає на прояв активності людини у трудовій діяльності.

У розробку теоретичних та методологічних основ механізму розробки системи мотивації працівників, підбору та пошуку необхідних методів стимулювання на підприємстві значний внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти: А. М. Колот, А. Маслоу, В. Ю. Святненко, Д. МакКлеланд,

І.М. Горбась, К. Альдерфер, О. М. Поплавська, С.О. Цимбалюк, С.Т. Дуда, Т. В. Білорус, Ф. Герцберг, Х.Р. Кіцак, та інші.

Метою даної роботи є поглиблення та узагальнення теоретичних питань, розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення системи стимулювання працівників організації на основі ТОВ «Рокет Делівері»

Предметом дослідження є інноваційні інструменти та методи мотивації персоналу ТОВ «Рокет Делівері»

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу

Відповідно до мети, перед роботою були поставлені наступні завдання:

− визначити теоретичні засади сутності мотивації персоналу;

− дослідити новітні практики мотивації персоналу;

− розкрити методичні підходи до діагностики проблем мотивації персоналу;

− навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Рокет Делівері»;

− провести аналіз практики застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»;

− здійснити оцінку ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»;

− запропонувати напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;

− розкрити організаційно-управлінські заходи та механізми адаптації інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві.

Методами дослідження в даній роботі є наступні: аналіз і синтез (порівняльний), дедукція та індукція, комплексний підхід до дослідження даної проблеми, метод опитування, метод проведення аналізу між документами, метод тестування тощо.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Теоретичні засади сутності мотивації персоналу

Мотивація праці на підприємстві є важливою ланкою в системі управління персоналом і спрямована на створення умов для забезпечення результативності роботи.

Перетворення праці із засобу заробітку в засіб самовираження і розвитку особистості дозволяє реально відчувати і створювати видимі результати своєї роботи, здійснювати творчий пошук, проявляти ініціативу, відчувати підтримку своєї новаторської діяльності з боку менеджера, керівництва організації, колективу як в формі матеріально-фінансового забезпечення ініційованих новаторами проектів, пропозицій, так і в формі соціального визнання з особливої ролі в організації, просування по службі, присвоєння звань, титулів, ступенів, що підкреслюють їх статус тощо. Мотивація характеризується діяльністю і спрямованістю.

Мотивація завжди пов'язана з певною ситуацією. Якщо відношення до роботи змінюється досить повільно, то мотивація коливається в залежності від робочої ситуації.

В даний час доведено, що кожній людині властива мотиваційна структура, яка в конкретній ситуації призводить до цілком певних дій. Тільки знаючи те, що рухає людиною, що спонукає її до роботи, які мотиви лежать в основі її дій, можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління трудовими процесами. Для цього необхідно знати, як виникають або викликаються ті або інші методи, як і якими способами, вони можуть бути реалізовані.

На практиці мотивація спочатку визначається як інтелектуально обґрунтоване, цілеспрямоване спонукання індивідуума, яке безумовно враховує і використовує інстинктивні, асоціативні та інші неусвідомлені реакції будь-яких індивідів. Це проводить розмежування між об'єктивною і суб'єктивною, матеріальною та інтелектуальною складовими організації, забезпечуючи можливість ефективного об'єднання і використання їх ресурсів в цілеспрямованій діяльності людини. Саме таке, інтелектуально усвідомлена, заздалегідь спланована, об'єктивно, проблемно, функціонально і т.д. адаптована і реалізована поведінка індивідуума відрізняє його від інстинктивної, підсвідомої реакції людини.

При всіх відмінностях ці визначення зближує єдина думка про те, що мотивація - це вибір мотивів, які спонукають людину до праці, до відповідної активності [27].

Основні завдання мотивації наведені на рис. 1.1.:

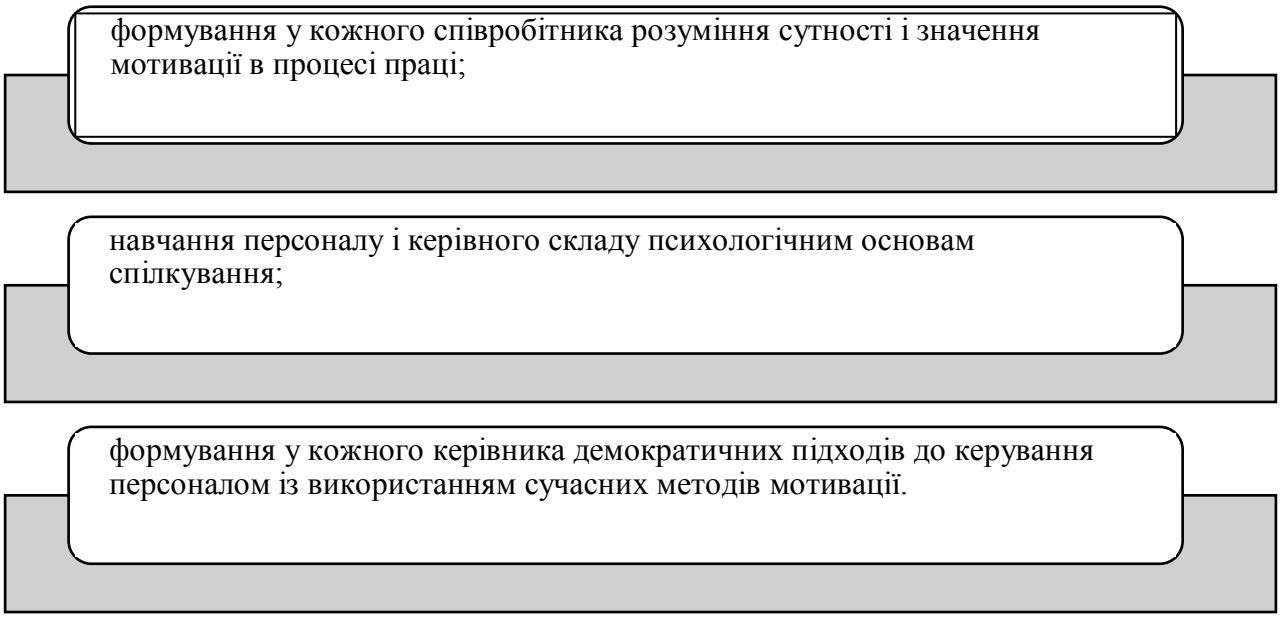


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок понять мотивації

Джерело: складено автором на основі [27]

Перевагами мотивованих працівників є підвищена продуктивність, покращений моральний дух працівників, більш лояльний персонал, більш творчий підхід, постійний індивідуальний розвиток та вдосконалення [24].

Мотивація праці - це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за рахунок власної трудової діяльності. Іншими словами це процес, що відбувається під впливом потреб в благах і виражається у формуванні мотиву поведінки особистості з метою активізації трудової діяльності [30].

Сутність мотивації розглянута в наукових працях ряду авторів (Додаток А).

Розглядаючи визначення, наведені у Додатку А, можемо здійснити їх критичний аналіз. Так, Бех І.Д. визначає мотивацію лише з точки зору підґрунтя вчинку. На нашу думку, даний підхід є дуже вузьким і не описує повністю всю суть даного поняття. Коленда Н.В. визначає мотивацію як внутрішній спонукальний механізм, в той же час Колот А.М. визначає дане поняття більш широко, згадуючи також про зовнішні сили, які мають спонукальну дію. На нашу думку, найбільш досконалими є визначення Колота А.М. та Крушельницької О.В.

З точки зору спрямованості на досягнення цілей організації всі види мотивації можна поділити на два види: сприяють ефективному досягненню мети - позитивна мотивація і перешкоджають досягненню мети - негативна мотивація.

До основних видів позитивної мотивації відносяться: доручення особливо важливої роботи, матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі тощо [27].

Негативна мотивація - перш за все зниження соціального статусу в колективі, матеріальні стягнення (штрафні санкції), пониження в посаді, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості. Система штрафних санкцій повинна бути безперервною за своєю дією, не мати заборонених зон, наслідки санкцій повинні бути зрозумілі і доведені до відома всіх працівників.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від безлічі факторів, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини (рис. 1.2).

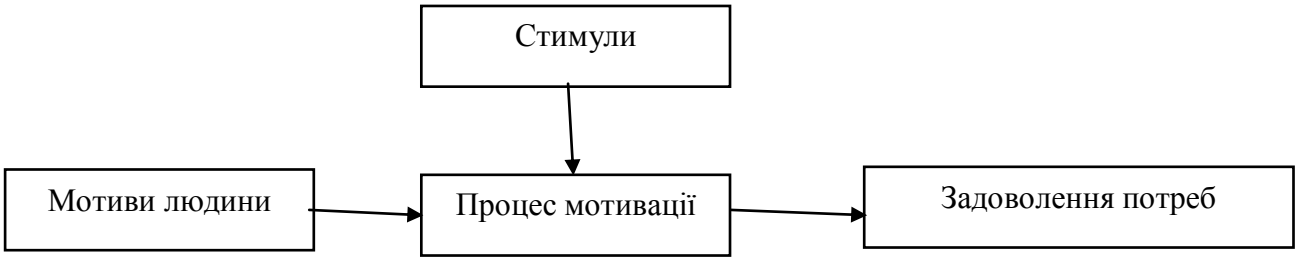


Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок понять мотивації

Джерело: складено автором

При формуванні системи мотивації варто враховувати, що в основі мають бути закладені стимули матеріального та нематеріального характеру. У загальному сенсі слова – заохочення створює умови та бажання працювати з більшим ступенем ефективності та високим рівнем віддачі. Праця персоналу ефективна тільки у тому випадку, якщо за рахунок своєї діяльності працівники можуть повністю задовольнити потреби. Цей базовий принцип закладено в основу всіх процесів створення стимулювання. Причому роботодавцю необхідно враховувати, що йдеться як про задоволення фізичних потреб, так і потреб у самореалізації.

Формування позитивної мотивації полягає в забезпеченні: повноцінних умов успішної праці; розвитку певних здібностей та задатків; комфортного перебування у колективі; сприятливого психологічного клімату.

В основі формування мотивації виділяють певні групи, які закладені в єдиній системі мотивів: змістовних, що дозволяють наповнити всю трудову діяльність змістом; статусних, коли результати праці пов'язані з громадським визнанням та високим рівнем оцінки; суспільно корисних. У трьох зазначених групах немає стимулів, пов'язаних з отриманням матеріальних благ.

Їх виділяють в одну велику групу, яку можуть доповнювати одна або кілька підгруп із єдиної системи заохочень. Розробляючи методи формування мотивації, необхідно враховувати, в якій фазі економічного розвитку перебуває організація. У фазі бурхливого економічного зростання найдієвішими виявляться методики матеріального стимулювання.

Компанії, які перебувають у початковій стадії розвитку, навряд чи зможуть забезпечити високий рівень матеріального заохочення. Важливо знайти ту модель мотивації, яка дозволить забезпечити високий рівень ефективності без додаткових витрат.

Наприклад, систему нематеріального заохочення. На початковому етапі розвитку організації використовуються методики стимулювання, до яких відносяться: просування кар'єрними сходами, заохочення у формі визнання заслуг певних співробітників, що показують високий рівень продуктивності.

У період економічної кризи раціонально зосередити максимум зусиль на вдосконаленні системи управління. Саме тоді ефективно заохочувати творчі ідеї, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити обсяги продажу, вивести фірму нового рівня. На перше місце висуваються питання щодо поліпшення якості продукції з пошуком рішень щодо зниження її собівартості.

Для формування та розвитку мотивації персоналу рекомендується [7]:

− спочатку виявити основні потреби кожного конкретного працівника;

− визначити рівень задоволеності потреб із урахуванням інтересів працівників;

− з'ясувати, наскільки рівень стимуляції, який діє зараз, відповідає очікуванням самих співробітників.

Крім цього, при створенні мотивації персоналу менеджери повинні враховувати, що одні й самі стимули з часом втрачають свою актуальність і перестають сприйматися персоналом як заохочення.

У разі виникнення такої ситуації доведеться переглядати всю раніше створену систему та шукати способи, що дозволяють розробити методику стимулювання.

Серед основних методів раціонально виділити найбільш значущий - це адекватна заробітна плата, яка значно вище, ніж в інших організаціях, що працюють в аналогічній сфері. Але це не єдиний фактор, що допомагає створити згуртований колектив, що ефективно працює.

Вся система має відповідати наступним нормативам: для всього працюючого персоналу створюють єдині вимоги, досягнення яких призводить до отримання відповідної нагороди. Працівників необхідно ознайомити із тими вимогами, які допоможуть досягти бажаного результату; стимулювання має відповідати нормам причинно-наслідкових зв'язків.

Це означає, що співробітники, які досягли певних результатів, отримують нагороду протягом найближчого часу. Якщо це матеріальне заохочення, його виплачують одразу, не чекаючи чергової заробітної плати.

До етапів побудови системи мотивації відносяться, зокрема і методи побудови мотивації, які поділяються на матеріальні і матеріальні.

Для матеріального стимулювання працівників за ініціативність, перевиконання планів використовуються доплати та премії. Використання цього методу дозволяє співробітникам досягати найбільших результатів, прагнути отримання нових знань і умінь, позначається у зростанні продуктивності праці організації.

До недоліків цього методу відносять складність оцінювання особистого внеску у підсумковий результат та виникнення конфліктних ситуацій на цьому ґрунті.

Матеріальна мотивація під час виборів місця роботи є найпривабливішою переважної більшості. Ефективність праці працівників залежить від нематеріальних методів лише в матеріально забезпечених працівників.

До негрошових форм мотивації та стимулювання найчастіше відносять соціальні – медичні страховки та обслуговування, санаторно-курортні путівки, оплату харчування, транспортних витрат, зв'язку, відвідування спортзалів тощо. І також функціональні форми, пов'язані з поліпшенням умов праці організації.

Серед методів нематеріального стимулювання виділяють соціально-психологічні та моральні.

Перші зазвичай пов'язані з потребою у самоствердженні та прагненні людини зайняти певне місце у суспільстві. Це характеризується залученням молодих співробітників до участі у проектах, прийняття рішень та управління фірмою. Другі зі схваленням діяльності працівника похвалою чи критикою.

Також, до нематеріальних методів мотивації праці відносять оплачені фірмою стажування та підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам постійно вдосконалювати свою кваліфікацію, а також надання вільного графіка роботи працівникам.

Останнім часом для обліку пропозицій щодо покращення умов праці та підвищення мотивації керівництво компаній забезпечують відкритий діалог, який дозволяє врахувати усі цінні пропозиції.

Для підвищення корпоративної культури багато компаній запроваджують дрескод, який дозволяє налаштуватися на робочий настрій та дисциплінує співробітників. А також більш активно використовують у своїй діяльності соціальні мережі для розвитку корпоративних цінностей.

Процес професійного становлення особистості є багатоплановим та складним. Він включає безліч параметрів та властивостей, починаючи від внутрішнього ставлення до роботи, до мотивації, до професії, що складається від різних аспектів, формування самосвідомості, усвідомлення своїх здібностей та ділових якостей.

Компанія сама ставить основні правила групової та індивідуальної поведінки, стандарти спілкування, встановлює права, повноваження, коло обов'язків та міру відповідальності.

Керівництво підприємства з допомогою постановки спільних цілей, застосовуючи стандарти організаційної поведінки намагається підтримувати в персоналу відчуття його цінності. Але використання лише формальних механізмів недостатньо.

Керівництво системою міжособистісних відносин у компанії має забезпечувати наявність спільних цілей кожного співробітника, комфорт між співробітниками, наявність корпоративної культури, символіки компанії, правил і норм поведінки у компанії, вигляду співробітників.

Керівництво, впливаючи на співробітників, сприяє зміні колективу, кожен із співробітників пристосовується до вимог компанії.

З розвитком компанії виникає потреба у зміні поведінки співробітників. Залежно від ситуації, в якій знаходиться співробітник, з урахуванням факторів, що впливають на його поведінку, з урахуванням мотивів та потреб необхідно використовувати такі засоби, які створюють умови для співробітника, в яких він, використовуючи свій власний досвід, адаптується до мінливих умов у компанії.

Мотивація праці персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якої фірми, але вона має здійснюватися відповідно до стратегічних цілей організації, особливостей корпоративної культури, довгострокових планів розвитку фірми. Також, підбираючи методи стимулювання різних категорій співробітників, необхідно враховувати вплив цих індивідуальних операцій на всю команду в цілому. Вирізняють кілька видів мотивації персоналу [24]:

1. Матеріальна мотивація

2. Нематеріальна мотивація

І. Матеріальна мотивація – все, що включає фінансову складову. Усі методи матеріальної мотивації можна розділити на два великі блоки:

А) Система заохочень – це оплата праці, всілякі надбавки, премії, бонуси. При використанні системи заохочень кожен співробітник знає, що чим більше та якісніше він працює, тим більшу винагороду він отримає, отже, працівник намагається виконати своє завдання якісно та в якомога більшому обсязі.

Б) Система штрафів – це спосіб мотивації, протилежний попередньому. У цьому випадку працівники, які виконували свої обов'язки не дуже добре або допустили будь-яке серйозне порушення, караються штрафом, що стимулює їх працювати краще.

II. Нематеріальна мотивація - все, від чого не залежить фінансова сторона, але служить мотивом для якісної та продуктивної роботи.

Якщо розглянути найпоширеніші причини звільнення, то ми зауважимо, що багато хто звільняється зовсім не з фінансових міркувань.

Таким чином, щоб уникнути плинності кадрів, що може призвести до зниження якості роботи, а, відповідно, і до зниження прибутку компанії, щоб не витрачати час та гроші на навчання нових співробітників, необхідно також використовувати інші методи мотивації праці персоналу, у тому числі нематеріальні.

Розглянемо найефективніші методи нематеріальної мотивації [25]:

1. Кар'єрне зростання. Кожен співробітник знає, що якщо він сумлінно і відповідально буде ставитися до своєї роботи, йому обов'язково запропонують підвищення на посаді, що означає вищий соціальний статус і підвищення можливостей подальшого професійного розвитку.

2. Сприятливий клімат у колективі. Кожен співробітник розуміє, що дружний та згуртований робочий колектив – це запорука якісного виконання роботи, і, навпаки, розрізнений та конфліктний колектив та клімат, що відповідає даному колективу, завжди вибиває з робочого ритму.

3. Офіційне працевлаштування та соціальний пакет. Для кожної людини, яка зацікавлена у знаходженні роботи, важливо офіційне працевлаштування, дотримання трудового законодавства (нормований робочий день, відпустка тощо) та соціальний пакет (навчання за рахунок компанії, безкоштовне харчування, організація дозвілля, безкоштовний проїзд або оплата витрат на бензин та ін).

4. Культурні та спортивні заходи в колективі. Організація корпоративних свят, колективних відвідувань різноманітних концертів, спортивних змагань,

суботників, екскурсій тощо – це необхідні заходи, які сприяють становленню сприятливого клімату в колективі, а також дозволяють співробітнику компанії добре розслабитись та відпочити.

5. Імідж компанії. Робота у великій та популярній компанії, з впізнаваним ім'ям – це завжди престижно, тому це також є гарною нематеріальною мотивацією.

6. Навчання з допомогою підприємства. Багато компаній в сучасному світі прагнуть навчити своїх співробітників методам роботи саме в даній компанії, дати можливість навчитися чогось нового, підвищити свою професійну кваліфікацію - це також є чудовою нематеріальною мотивацією.

7.Особиста та публічна похвала керівника. Цей метод мотивації дуже дієвий і не варто нехтувати ним. Похвала або в особистій, або в громадській формі служить непоганим мотивуючим фактором для підвищення ефективності праці. Саме з метою похвали в багатьох великих компаніях існують дошки пошани, змагання на кращого працівника, які розміщуються не тільки на території компанії, але і на її сайті.

Це далеко ще не всі види нематеріальної мотивації персоналу. З кожним роком їх спектр розширюється і стає різноманітнішим. Наразі не рідкісні випадки, коли компанії надають своїм співробітникам допомогу у пошуку житла, оплату частини орендної плати за житло, абонементи у тренажерні зали, фітнес-клуби та басейни.

Звичайно, кожен керівник повинен вибирати нематеріальні методи мотивації персоналу, що підходять до спрямованості його бізнесу, контингенту його персоналу і т.д. Правильно підібрані методи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації дозволять досягти максимальної віддачі та лояльності співробітників компанії.

На механізм управління поведінкою персоналу впливають фактори, що забезпечують високу якість виконання трудових функцій (ясність і усвідомленість мети діяльності, здібності та навички виконання роботи, інтенсивність трудових зусиль), а також цінність очікуваної винагороди, яка

визначається як внутрішньої оцінкою (що випливає з самого процесу виконання роботи) результатів своєї праці самим працівником, так і зовнішньої (стосовно до роботи) оцінкою результатів праці з боку колег, керівника і адміністрації організації [12, с. 37].

Мета стимулювання - не тільки спонукати людину працювати, а спонукати її краще і більше того, що обумовлено трудовими відносинами. В цьому випадку система стимулювання виступає як сукупність вимог, заохочень і покарань, спрямованих на встановлення причинно-наслідкових зв'язків між скоєною працівником дією, оцінкою його результату і винагородою. Формування системи стимулювання тісно пов'язане з урахуванням відносин працівників до різних благ, пропонованих організацією, з їх особистими особливостями, ціннісними орієнтаціями, рівнем освіти, ситуацією в особистому житті, конкретними соціальними умовами, в яких перебуває людина, з соціально-психологічним кліматом і стилем керівництва в трудовому колективі.

Отже, стимул - це зовнішній вплив, який чиниться в процесі управління на персонал з метою отримання бажаних результатів

До основних характеристик стимулів відносяться:

- порогове значення стимулу;
- зміст стимулу;
- величина стимулу;
- тимчасові параметри стимулу.

Конкретні засоби, за допомогою яких може здійснюватися вплив, досить різноманітні, що обумовлює безліч класифікацій стимулів в залежності від різних аспектів (рис. 1.3).

Формуючи «мотиваційний портфель» компанії, слід завжди пам’ятати, наскільки персонал буде задоволений роботою, ставленням до нього. Отже, вибір стратегії мотивації передбачатиме виокремлення двох базових рівнів: збереження внутрішньої вмотивованості працівника та посилення її через зовнішні інструменти [32, с. 383]

Таким чином, суб'єктивною основою, внутрішнім джерелом мотивування виступають потреби людей, тобто фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чого-небудь. Коли потреба відчувається людиною, вона спонукає в ній стан спрямованості.

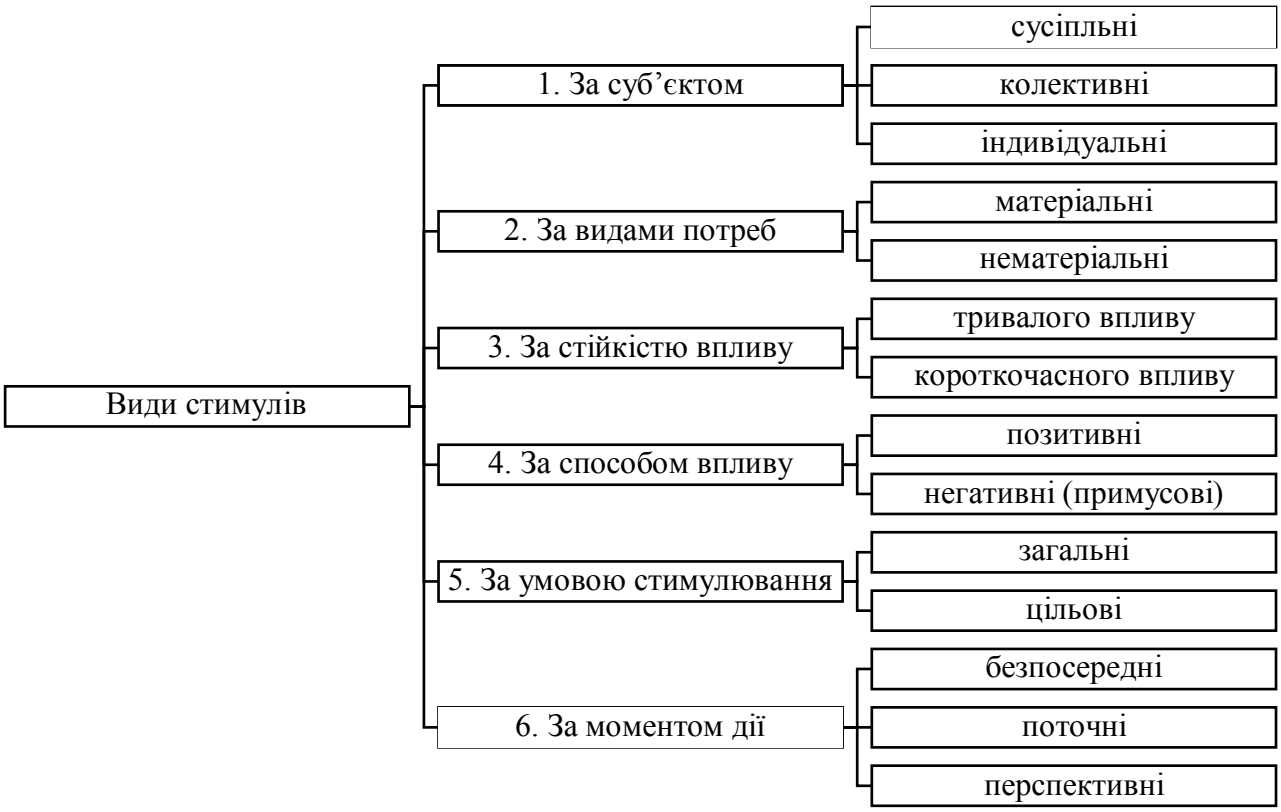


Рисунок 1.3 – Класифікація стимулів

Джерело: складено автором на основі [1, с. 12-15]

Об'єктивна сторона мотивування - зовнішня для суб'єкта реальність, будь-який її фрагмент, досягнення яких виявилося для цього суб'єкта метою, стало предметом його потреби. Так з'являється спонукання або мотив, тобто певна потреба суб'єкта. Усвідомлюваний виконавцем мотив діяльності, за допомогою якого він раціоналізує, пояснює доцільність власних дій, виступає як результат мотивування.

1.2. Новітні практики мотивації персоналу

Нові виклики підприємницького середовища, такі як глобальна конкуренція, макроекономічна нестабільність і технічний прогрес спонукають менеджерів постійно здійснювати пошук інноваційних стратегій розвитку організації. Щоб бути ефективними на сучасному ринку організаціям слід використовувати прогресивні технології управління всіма чинниками виробництва, в тому числі і людським капіталом, як найбільш складним і важливим ресурсом. Саме людський капітал в сучасних умовах є джерелом прибутку, конкурентоспроможності і майбутнього зростання організації, тому актуальною проблемою є підвищення продуктивності праці співробітників за допомогою сучасних методів мотивації.

У вітчизняній і зарубіжній сучасній практиці мотивації персоналу використовується великий спектр різноманітних методів. При цьому деякі з них набули широкого поширення, а інші використовуються тільки в окремих організаціях.

Проведемо порівняльний аналіз традиційного та інноваційного підходів до мотивації персоналу організації.

1. Мотивація персоналу через застосування технології цілепокладання.

У традиційному підході немає прямого зв'язку мотивації з матеріалізацією всього комплексу цілей організації, а завдання інноваційного полягає у створенні мотиваційної системи, яка найбільше відповідатиме реалізації всіх цілей організації. Повного збігу інтересів співробітників з метою організації бути не може, але технологія управління «Management by objectives – MBO» («Управління за цілями»), що застосовується в рамках інноваційного підходу, дозволяє максимально повно узгодити цілі працівників з метою організації і формувати активну систему цільової мотивації. Ключовим напрямом у цьому підході є узгодження цілей. Цілі будь-якого співробітника повинні відповідати цілям команди, а ті, у свою чергу, повинні спиратися на

цілі відділу або структурного підрозділу, які зобов'язані підкріплювати цілі та місію компанії.

2. Мотивація персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем.

Традиційний підхід до мотивації через заробітну плату ґрунтується на тому, що заробітна плата сама по собі є сильним стимулом; рівень заробітної плати змінюється залежно від рівня розвитку організації, а не від результатів, яких досяг конкретний співробітник фірми. Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату передбачає, що високі показники виконання роботи заслужено нагороджуються, тим самим підвищуючи ефективність виконання інших доручень. Прикладом реалізації цього підходу практично може бути використання у великих корпораціях системи преміювання з урахуванням показників «key performance indicators (KPI)» («Ключові показники ефективності»).

3. Мотивація персоналу через застосування технології командоутворення.

Відштовхуючись від традиційного підходу можна припустити, що результати роботи фірми становлять суму всіх результатів роботи кожного співробітника, тобто. якщо всі працівники досягли поставлених перед ними цілей, то досягнуто й мети самої організації. Інноваційний підхід передбачає, що результати діяльності фірми безпосередньо залежать від командної роботи спеціалістів, досягнення конкретних працівників – виступає другорядним завданням.

4. Мотивація персоналу через делегування повноважень.

Повну відмову від делегування повноважень передбачає саме традиційний підхід. Інноваційний підхід дає змогу звільнити керівника від оперативного управління процесом, підвищити своєчасність реагування організації на зовнішні чинники, надати співробітникам більше свободи у досягненні цілей організації. Це можливо завдяки застосуванню делегування повноважень. Результатом є отримання працівником організаційної, фінансової

та психологічної свободи, яка необхідна для отримання задоволення від професійної діяльності

5. Мотивація персоналу через інноваційні технології управління кар'єрою.

Традиційний підхід до мотивації через управління кар'єрою є просуванням співробітника вгору кар'єрними сходами безпосередньо в рамках того роду діяльності, який він вибрав на початку кар'єри. У інноваційному підході просування співробітника здійснюється як вертикально (вгору кар'єрними сходами), так і горизонтально, тобто можливий перехід із одного структурного підрозділу до іншого (горизонтальна чи матрична кар'єра). Такий підхід дозволяє співробітникам самим керувати своєю кар'єрою та вибирати напрямок своєї діяльності.

6. Мотивація персоналу через застосування інноваційних технологій підготовки та розвитку співробітників компанії.

Для збільшення вкладу у досягнення цілей організації інноваційний підхід передбачає систематичний, безперервний процес навчання співробітників, який використовується компанією для отримання знань працівника, розвитку навичок, зміни поведінки або установок. Навчання застосовується для підвищення ефективності виконання завдань співробітниками на позиціях, що вони займають нині, і для підготовки до тих посад, куди вони, найімовірніше, будуть висунуті у перспективі. Навчання передбачає використання різних методів підготовки працівників: бізнес-курси, семінари, тренінги, моделювання робочих ситуацій (кейс-стаді), ділові ігри тощо. Щоб навчання співробітників було ефективним, необхідний системний підхід визначення потреби у навчанні, формування навчальних програм, що сприяють задоволенню цих потреб.

7. Мотивація персоналу через інноваційні технології оцінки персоналу.

У традиційному підході об'єктом оцінки є особистий співробітник. Атестацію проводить комісія, методом оцінки найчастіше виступає

психологічне тестування або суб'єктивна оцінка, результатом є обґрунтування для звільнення або символічна зміна заробітної плати спеціаліста.

Головною метою оцінки в інноваційному підході є аналіз відповідності запропонованої роботи цілям, поставленим перед кожним співробітником, визначення того, чи досягнуто ці цілі та наскільки спосіб їх досягнення відповідає етичному кодексу. За підсумками оцінки персоналу може визначатись розмір премії; приймати рішення про підвищення/зниження заробітної плати; план розвитку; потреба у навчанні; коригуватиметься система мотивації співробітників конкретного підрозділу.

Серед безлічі сучасних методів мотивації персоналу необхідно виділити наступні:

1. Мотиваційний зміст роботи. Підвищення мотивації працівників може здійснюватися за рахунок збільшення кількості і різноманітності завдань, що виконуються співробітником. З великою різноманітністю обов'язків можна очікувати підвищення задоволеності співробітників від роботи, особливо в ситуаціях, коли мова йде про однакові, повторювані завдання. Однак цей метод слід використовувати з обережністю, оскільки співробітники можуть прийняти це за збільшення обсягу роботи, що може викликати невдоволення і знизити мотивацію до праці.

2. Навчання і розвиток, стимулювання творчості та інновацій. Якщо компанія пропонує інструменти, що надають співробітникам можливість досягти більшого, більшість з них скористається таким шансом. Компанії можуть мотивувати співробітників досягати кращих результатів, забезпечуючи постійне підвищення їх кваліфікації. Програми різних тренінгів для співробітників сьогодні стають все більш популярними і ефективними способами збільшення кадрового потенціалу та мотивації співробітників. Завдяки таким програмам зростає і впевненість співробітників в собі. Якщо набуті знання можуть бути застосовані до виконуваної роботи, вони будуть мати велику цінність, як для співробітника, так і для компанії.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку для компанії вирішального значення набуває наявність співробітників з великим творчим і інноваційним потенціалом, що забезпечують безперервний розвиток бізнесу. У зв'язку з цим, з точки зору мотивації таких співробітників важливо надавати їм можливості для реалізації ідей, мотивуючи розвиток творчості та обмін інформацією між співробітниками. Це дозволить сформувати середовище, відкрите для змін, яке може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку.

3. Горизонтальна ротація персоналу. Зміна місця роботи в межах однієї компанії також називається перехресним навчанням і пов'язана з переведенням співробітників з однієї роботи на іншу. Це можна використовувати для розширення знань і взаємозамінності співробітників або з метою підвищення мотивації. Недоліки цього методу пов'язані зі збільшенням витрат на навчання і зниженням продуктивності в період, який необхідний, поки співробітники не досягають задовільного рівня в нових робочих областях.

4. Гнучкий графік роботи. Прагнучи зберегти кращих співробітників, підтримуючи і поліпшуючи їх конкурентоспроможність, організації стикаються з проблемами в пошуку нових способів мотивації своїх співробітників. Багато працівників не можуть ефективно поєднувати роботу і особисте життя або отримувати бажану якість життя в неробочий час. Це викликає стурбованість, яка може вплинути на скорочення мотивації і продуктивність. Організації, які впроваджують гнучкі механізми планування робочого часу для працівників, отримують мотивованих співробітників з високою продуктивністю.

В умовах пандемії COVID-19 все більш популярними стають такі альтернативи традиційному графіку роботи, як скорочений робочий день або чотириденний робочий тиждень, віддалена робота і сумісництво, як спосіб для співробітників зосередитися на роботі, без шкоди для якості їхнього особистого життя, що, безумовно призводить до більшої вмотивованості персоналу.

Мотивуючи співробітників гнучким плануванням робочого часу сучасні компанії використовують метод поділу службових обов'язків по одній посаді між двома співробітниками. Крім додаткової мотивації співробітників, такий підхід вигідний для організації тому, що вона отримує «два за ціною одного» - два набори навичок і здібностей для досягнення спільної мети.

Сучасні компанії часто використовують комбінацію варіантів гнучкого планування робочого часу в залежності від потреб і конкретної ситуації. Співробітники, у яких більше вільного часу або можливостей його планувати, отримують можливість вести збалансоване життя, що робить їх щасливішими і продуктивнішими. Хоча кожен з цих варіантів може мати певні недоліки, його переваги значно ширше, що підтверджується зростаючою кількістю організацій, які пропонують гнучкий підхід до планування робочого часу.

5. Визнання співробітника, розширення його прав і можливостей. Кожен працівник має свої власні унікальні потреби, які він прагне задовольнити своєю роботою. Саме з цієї причини, організації повинні створити ряд різних стимулів, які будуть охоплювати широкий діапазон потреб співробітників в робочому середовищі, що має привести до збільшення рівня мотивації співробітників. Визнання зусиль співробітника - один із способів підвищення його мотивації. Визнання - це форма позитивного зворотного зв'язку, яка є сигналом для співробітників що організація визнає і цінує їх внесок в загальний результат. Визнання можуть мати різні форми - формальні і неформальні. Деякі компанії використовую в якості визнання грошові призи, додаткові дні відпочинку, подарунки тощо.

Розширення прав і можливостей співробітників передбачає залучення їх до управління, прийняття рішень на всіх рівнях, делегування повноважень. Таким чином, на працівників покладається велика відповідальність за планування, реалізацію і контроль результатів їх рішень. В результаті розширення прав і можливостей у співробітників зменшується почуття розчарування, зростає мотивація до праці.

6. Матеріальне стимулювання. Незважаючи на наявність великої кількості альтернативних стимулів, гроші як і раніше займають важливе місце серед них. При цьому матеріальне стимулювання ефективніше, коли воно прямо пов'язане з ідеями або досягненнями співробітника. Якщо це не так, то його мотиваційні ефекти будуть недовговічними і навіть контрпродуктивними.

Сучасні компанії все частіше використовують методи мотивації з оплатою за результат (участь у прибутках, бонуси за досягнення тощо).

Участь в прибутку передбачає використання певних формул для розподілу загального прибутку компанії між усіма її співробітниками.

Широко поширені також схеми матеріального стимулювання, засновані на груповій продуктивності, коли співробітники в команді ділять фінансовий прибуток, отриманий в результаті збільшення продуктивності цієї команди. Таким чином, у робочих з'являється мотивація на підвищення продуктивності всередині своєї робочої групи, яка не має стосунку до загального рівня прибутковості організації.

Одним з популярних методів матеріального стимулювання є також розподіл акцій між співробітниками або надання їм можливості купувати певну кількість акцій за ціною нижче ринкової.

Однак найпоширенішим методом стимулювання залишаються бонуси - одноразові заохочення, які отримують співробітники за досягнення певного рівня продуктивності. Бонусна система стимулювання винагороджує співробітників за хорошу роботу, мотивуючи і заохочуючи таку поведінку в майбутньому.

7. Нефінансові стимули - обов'язковий супутник фінансових стимулів, які завдяки їх синергії, створюють ефект високої вмотивованості співробітників. Беручи до уваги, що матеріальні стимули сильні, але короткострокові і, отже, не є достатніми для мотивації, особлива увага в сучасній практиці мотивації відводиться нематеріальним мотивам. Щира похвала і визнання часто забезпечують навіть більший ефект, ніж додаткова премія, проте, тільки правильне поєднання матеріальної винагороди з можливостями задоволення

потреб співробітників у визнанні та самореалізації, може забезпечити бажаний рівень умотивованості персоналу.

На підставі вищевикладеного можна зробити висновок про те, що сучасний підхід до мотивації фокусується на внутрішній мотивації співробітника, тобто на його задоволеності від самого процесу виконання завдань службової діяльності, маючи на увазі, що людині властива вроджена потреба шукати нові виклики, розширювати і використовувати свої здібності, досліджувати і вчитися. Відповідно, організації повинні переглянути існуючі підходи до мотивації таким чином, щоб вони відповідали сучасним викликам бізнес-середовища та вродженій потребі працівників управляти своїм життям, вчитися і покращувати себе і навколишнє середовище.

Для досягнення високого рівня мотивації, співробітникам необхідно забезпечити високий рівень автономії в наступних напрямках робочого процесу:

1. У процесі роботи дії співробітника повинні бути зосереджені на досягненні результату, а не часу роботи, що дозволяє співробітникам використовувати гнучкість в термінах виконання завдань.

2. Співробітникам слід давати початкові інструкції, але вони повинні мати можливість реалізувати проект так, як вони вважають за доцільне, а не у відповідності зі строгими бюрократичними вимогами.

3. Персоналу необхідно надавати можливість вибору того, з ким вони працюють. Звичайно, така можливість не може бути забезпечена на всіх робочих місцях, проте, коли вона існує, необхідно надавати їм можливість виконувати поставлені завдання в складі незалежно сформованих команд.

4. Слід заохочувати ініціативу і творчість у вирішенні службових завдань. Співробітники також повинні мати можливість збагатити свій досвід і знання, виконуючи роботу, яка їх особливо надихає.

5. Персонал повинен чітко розуміти цілі організації. Коли співробітники усвідомлюють місію і цілі організації, вони зможуть визначити свою роль в

досягненні цих цілей, що дозволить посилити їх залученість в процес і задоволеність процесом і результатами праці.

Визнаючи важливість мотивації персоналу, менеджмент сучасних компаній докладає великих зусиль, щоб краще розуміти процеси, які формують потреби людини в розвитку і творчості. Сьогодні в центрі уваги знаходяться внутрішні критерії задоволеності співробітника роботою. Сучасні зарубіжні дослідження показують, що мотивація сьогодні менше пов'язана з матеріальною винагородою, а більше із самим змістом праці. У зв'язку з цим як ключовий термін в теорії і практиці мотивації все частіше використовується термін «збагачення змісту праці», який має на увазі розширення прав і можливостей співробітника, стимулювання творчості та інновацій, гнучкість, автономію, внутрішню мотивацію і ін.

Таким чином, робимо висновок, що для того, щоб сформувати ефективну систему мотивації у створенні, потрібно використовувати сучасні та інноваційні способи мотивації, що ґрунтуються на узгодженні інтересів організації та співробітників, які підвищують залученість персоналу в діяльність організації та знижують плинність кадрів. Дії керівника у сфері мотивації персоналу повинні створювати внутрішню мотивацію співробітників та відчуття їхнього особистого внеску у діяльність організації.

1.3. Методичні підходи до діагностики проблем мотивації персоналу

Родове поняття «діагностика» має грецьке коріння (грецьке слово diagnostikos буквально означає «здатність розпізнавати»). Спочатку термін мав широке розповсюдження в медицині, де він означав процес і методи постановки діагнозу. Згодом термін «діагностика» був запозичений іншими науками, в тому числі управлінням і соціологією.

Як показує досвід, використання діагностики в різних областях діяльності (техніці, медицині, педагогіці, психології, організаційному проектуванні, управлінні та ін.) дає позитивні результати: дозволяє проникнути

в суть проблеми, її витоки, зрозуміти її причини, фактори, особливості протікання і прийняти необхідних заходів щодо її вирішення.

Все ж визначення діагностики, де б вони не виникали, в кінцевому рахунку, можна звести до трьох основних поглядів на неї, відповідно до яких діагностика розглядається [6]:

- як специфічний процес діяльності, що здійснюється на стику науки і практики і пов'язаний з визначенням стану об'єкта з метою подальшого коригуючого впливу на нього і зміни його стану або режиму роботи;
- специфічний засіб (сукупність методів і прийомів), що створюється в рамках тієї чи іншої наукової дисципліни для реалізації зазначеного процесу;
- як специфічна дисципліна, особливий напрямок діяльності в рамках тієї чи іншої науки, що забезпечує створення засобів діагностики і передбачає теоретико-методологічне осмислення і забезпечення цього процесу.

Сутність діагностики персоналу - оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; діагностика причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінка їх важливості і можливості вирішення; формулювання конкретних рекомендацій для керівництва і служби управління персоналом щодо їх усунення. Предметом діагностики персоналу є практично всі складові процесу управління персоналом.

Цілі проведення діагностики персоналу [3]:

- вивчення професійних, соціальних, психологічних якостей працюючих фахівців і кандидатів на відкриту вакансію;
- виявлення потенціалу співробітників, можливостей професійно-особистісного росту і створення кадрового резерву компанії;
- проведення кадрових перестановок усередині компанії;

- оптимізація структури компанії;
- виявлення команди, відбір команди, формування команди;
- перевірка надійності і лояльності, вивчення індивідуальних якостей керівників регіональних підрозділів компанії;
- дослідження специфічних, професійних і особистісних якостей персоналу;
- навчання групи представників фірми навичкам аналізу, вивчення персоналу і основам структурованого спостереження, а також складання психологічної характеристики і навіть кваліфікованих рекомендацій.

Розглянемо кілька можливостей діагностики персоналу. В результаті проведення діагностики персоналу керівник підприємства зможе отримати достовірну інформацію про співробітника, з яким проводиться діагностика і яким чином можна використовувати його особливості [6]:

- керованість;
- кращі стилі керівництва;
- креативність;
- ступінь відповідальності і вміння приймати відповідальність на себе;
- стресостійкість;
- поведінка в конфліктних ситуаціях;
- чесність;
- командна праця;
- здатність до планування;
- мотиваційні переваги.

В результаті проведеної діагностики керівник підприємства:

- отримає детальну діагностику персоналу;

- отримає рекомендації з розробки індивідуальної матеріальної і нематеріальної мотивації;
- оптимізує склад і роботу персоналу.

Діагностика мотивації персоналу - це система аналітичних заходів, спрямованих на визначення наявності та рівня мотивації суб'єкта дослідження, а також виявлення відхилень і причин таких відхилень.

Діагностика мотивації проводиться для того, щоб виробляти управлінські рішення, пов'язані з розстановкою кадрів, підвищенням ефективності методів колективного та індивідуального стимулювання і так далі.

Своєчасно проведена діагностика мотивації і виявлення як відкритих, так і прихованих чинників мотиваційної кризи у працівників компанії запобігає такому небажаному явищу, як плинність кадрів і зниження лояльності персоналу, а також в кінцевому підсумку сприяє підвищенню продуктивності праці.

Саме діагностика мотивації допомагає виявити в колективі людей, які потребують визнання їх заслуг і позитивній оцінці досягнутих результатів, або співробітників, для яких надзвичайно важлива система матеріального стимулювання.

Діагностика мотивації може здійснюватися за трьома моделями [8]:

1) раціональна модель. Діагностика мотивації в цьому випадку полягає в анкетуванні персоналу на предмет виявлення чинників, які можуть допомогти співробітникам збільшити продуктивність праці. Ця модель діагностики мотивації допускає, що люди самі усвідомлюють всі чинники, що знижують їх мотивацію, і знають, що простимулює їх і змусить працювати ефективніше;

2) змішана модель діагностики мотивації проводиться шляхом тестування, в ході якого співробітники відповідають на питання, що стосуються різних ситуацій на робочому місці (емоційний відгук) і індивідуальної діяльності співробітника (раціональний аналіз);

3) ірраціональна модель діагностики мотивації ставить за мету виявлення прихованої (латентної) мотивації співробітника, про яку не підозрює навіть він

сам. Інструмент, який використовується в ході такого аналізу - метод колірних і психосемантичних метафор (переваг).

Доцільно діагностику мотивації персоналу підприємства проводити в три етапи.

Перший етап полягає в проведенні попереднього інтерв'ю з керівництвом для визначення мети діагностичного дослідження: проведення або загальної діагностики (виявлення проблем підприємства), або приватної діагностики (вивчення конкретної проблеми підприємства). Також проводиться пошук найбільш важливої інформації, причому мають значення відомості про результати діяльності підприємства в цілому, за всіма показниками, так як недоліки системи управління проявляються у всій діяльності підприємства у вигляді відхилень.

У разі проведення загальної діагностики за підсумками діагностичного інтерв'ю з керівником дослідником виявляється проблемне поле підприємства; проводиться систематизація виявлених проблем методом «дерева проблем», а також формування «дерева норм» нормативних показників по кожній проблемі.

Другий етап полягає в підготовці співробітників до сприйняття ідей реалізації, до участі в роботі щодо вдосконалення управління за допомогою спільної розробки рішень, спрямованих на зняття виявлених проблем. З цією метою проводиться детальне інтерв'ю з представниками позиційних груп організації, виділених за різними ознаками (соціально-демографічних, професійних, цільових та ін.). Головним завданням такого опитування є об'єктивізація (додаток, коригування, аналіз) сформованих раніше «дерева проблем» і «дерева норм».

Коригування отриманих результатів в ході інтерв'ю з персоналом здійснюється за допомогою розподілу всього комплексу названих в інтерв'ю проблем за ступенем важливості (або будь-яких емпіричних ознак) з тим, щоб зменшити їх загальний обсяг за рахунок виключення другорядних.

Для цього визначаються методи обробки та систематизації, виявлених в інтерв'ю проблем, вибір яких обґрунтовується цілями діагностики, а також особливостями об'єкта вивчення. Виявлені в ході загальної та спеціальної діагностики проблеми і складають діагноз.

Третій етап полягає в аналізі проблем управління, а також вироблення управлінських рішень (проектів, програм, планів) за участю особи приймаючого рішення різними методами (групової роботи, роботи з групою, ділової гри, мозкового штурму, матричного аналізу та ін.).

Проведення діагностики організації дозволяє вирішувати і ще одну дуже важливу задачу - діагностувати, які найбільш актуальні завдання щодо розвитку систем управління і «ідеології» організації стоять перед нею, які найближчі кроки в цих напрямках повинні бути здійснені для її поступального розвитку, тобто визначити «зону її найближчого розвитку».

Визначення «зони найближчого розвитку організації» дозволяє сформулювати додаткові вимоги, які будуть необхідні для розвитку компанії, для вирішення завдань в найближчій і більш віддаленій перспективі.

Технологія діагностичного дослідження - це особлива соціальна технологія діагностик соціальних проблем, її алгоритм - досить жорсткий і тиражований - спрямований на отримання інформації про стан конкретного соціального об'єкта відповідно конкретного практичного завдання. В такому випадку він описується за допомогою ряду послідовних операцій і процедур, що дозволяють отримати достовірну інформацію про проблеми соціального об'єкта - соціальної організації.

Перший етап - аналіз конкретної соціальної ситуації [38]:

1. Декомпозиція кореневої проблеми - виявлення пов'язаних між собою підпроблем методом «дерева проблем».

2. Виявлення показників (кількісних і якісних характеристик / симптомів) по кожній підпроблемі в «дереві проблем» у вигляді порушення пропорцій, змін темпів розвитку; порушення нормального відтворення і розвитку

соціальних процесів в організації, а також у вигляді суб'єктивних відчуттів наявності проблеми, сприйняття її людьми.

Другий етап - визначення соціальної норми по кожній характеристиці підпроблем.

Третій етап - Оцінка ступеня відхилення симптоматичних характеристик від норми:

1. Характеристика стадій розвитку проблеми.

2. Оцінка ступеня гостроти проблеми, небезпечної для суспільства.

3. Визначення, коли і де виникла проблема.

4. Інтенсивність поширення, зв'язок з іншими проблемами.

5. Прогнозна оцінка впливу проблеми на розвиток організації в майбутньому.

6. Виявлення чинників, що обумовлюють проблему, за допомогою формування переліку чинників, оцінки впливу кожного з них на виникнення і подальший розвиток проблеми, прогнозування зміни проблеми в майбутньому в залежності від зміни кола факторів і їх співвідношення.

7. Оцінка наслідків невирішеної проблеми: її наявності, масштабів впливу в майбутньому, визначення загальної величини збитку.

Четвертий етап - обґрунтування пріоритетних рішень по кожній підпроблемі:

1. Визначення шляхів рішень (у формі програм, планів або проектів).

2. Визначення ресурсів відповідно до соціальних нормативних показників по кожній підпроблемі.

3. Оцінка ефективності кожного рішення з урахуванням обмежень, що накладаються ресурсами.

Вироблені на четвертому етапі рекомендації, обґрунтовані з урахуванням конкретної ситуації, наявних ресурсів і можливостей, є серйозною підставою для прийняття відповідних управлінських рішень, застосування нових моделей поведінки, проведенні певних корекційних дій та інших заходів в організації.

Поряд з практичними приписами, рекомендаціями соціальний діагноз може містити і теоретичні висновки.

У кожному конкретному випадку діагностичного дослідження важливо знайти сучасні і досить коректівні форми діагностики, ставлячи собі за мету не тільки визначення актуального стану системи, а й підбір сподвижників для вирішення проектованих завдань; навчання в ході аналізу і діагностики; підбір фахівців, здатних вирішувати певні завдання; колективне осмислення процесів, досягнень і особливостей руху; вироблення певної культури, норм і правил спільної діяльності.

Діагностичне дослідження включає в себе два напрямки: теоретичне - вивчення і моделювання сутнісних визначень, ознак відхилень, узагальнення симптоматики з метою опису загальних проблем і кризового (або критичного) стану об'єкта; практичне (або прикладне), що припускає використання симптоматики і вивчення індивідуальних особливостей об'єкта з метою ідентифікації ознак відхилення, постановки відповідного діагнозу.

Дане трактування є менш поширеним і мислиться з позицій розробника діагностичних засобів. Її використання передбачає високий рівень розвитку фундаментальних і прикладних досліджень, що проявляються, зокрема, в чіткому поділі праці на розробників і користувачів діагностичного інструментарію. Орієнтація на високий рівень якості та професіоналізації діяльності в сфері створення діагностичних засобів зазвичай призводить до того, що в певній галузі знань рано чи пізно відбувається процес осмислення специфіки зазначених коштів і формується теоретико - методологічна основа.

Таким чином, проведена діагностика мотивації персоналу дозволить виявити найбільш перспективні кандидатури, правильно вибирати інструмент оцінки персоналу, методи оцінки персоналу, процес оцінки співробітника, його особистісних і поведінкових якостей, потреб у навчанні, ефективності його роботи та його потенціалу. Тому оцінка персоналу та застосовувані методи - це основа для професійного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Отже, регулярне визначення рівня мотивації працівників та аналіз результатів за рік – півтора показує: загальну атмосферу у колективі; можливості для нематеріального стимулювання працівників; можливі способи підвищення продуктивності праці, напрями кадрових перестановок. Застосування окремою організацією тих чи інших методів нематеріального стимулювання залежить від можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Рокет Делівері»

Для початку наведемо загальну характеристику досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Рокет Делівері»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Рокет Делівері»
Скорочена назва	ТОВ «Рокет Делівері»
Назва англійською	Limited Liability Company Rocket Delivery (Llc Rocket Delivery)
Код ЄДРПОУ	43146904
Дата реєстрації	01.08.2019 (посередницька діяльність розпочалася у 2018 році)
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Адреса	Україна, 04071, м. Київ, вул. Костянтинівська, буд. 32, офіс 8

Джерело: складено автором на основі [32]

Основна діяльність компанії пов’язана з доставкою продуктів харчування до споживачів з кафе, магазинів, ресторанів тощо.

Засновником компанії виступає ТІСЕА ФРЕШ ФУД ЛТД [37], Кіпр, Агіас Зоніс, Ніколаоу Пентадромос центр, 4-й поверх, офіс 406, 3026, Лімасол, Кіпр.

Незважаючи на карантинні обмеження, сервісу «Raketa» також вдалося запустити діяльність в 4 нових містах з початку березня 2020 року [2, с. 17].

Для розуміння переваг цієї компанії порівняємо сервіс «Raketa» (ТОВ «Рокет Делівері») з сервісом «Glovo» (ТОВ «Гловоапп Україна») (рис. 2.1).

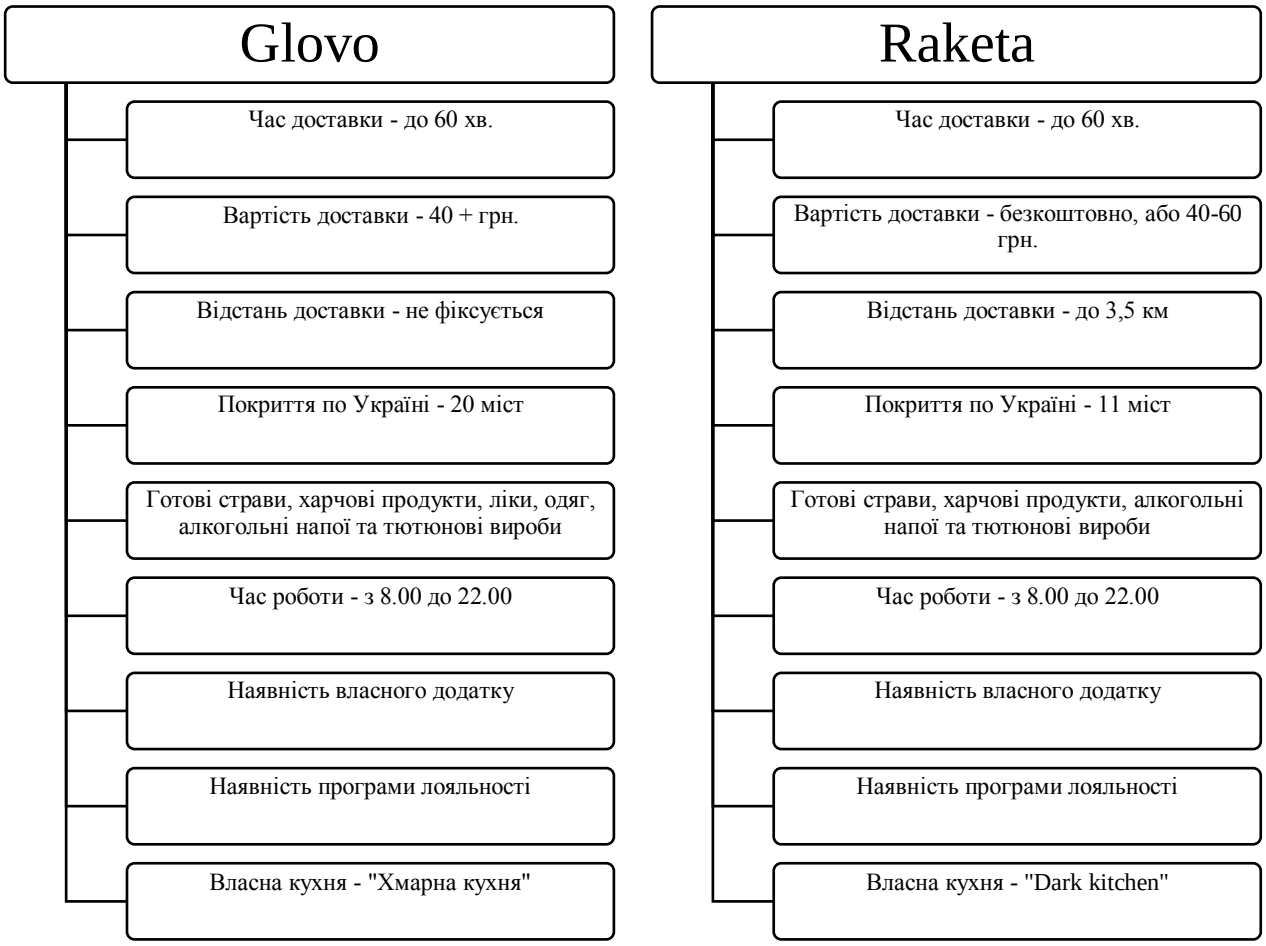
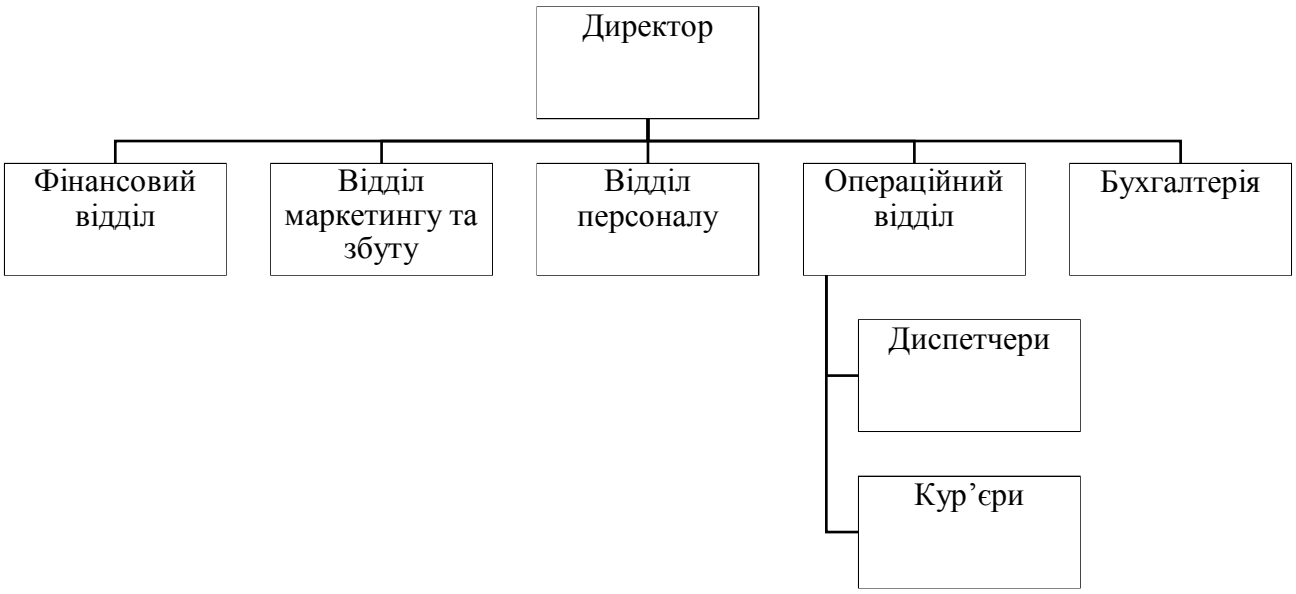


Рисунок 2.1 – Порівняння сервісів «Glovo» та «Raketa»

Джерело: складено автором на основі [2]

З рис. 2.1. ми бачимо, що ТОВ «Рокет Делівері» лише в декількох позиціях програє лідеру українського ринку доставки.



Перейдемо до організаційної структури підприємства. Зобразимо її на рис. 2.2.

Фінансовий відділ:

- ведення звітності про доходи компанії;
- ведення звітності за структурою витрат;
- розрахунок собівартості наданих послуг;
- ведення кредитних та депозитних операцій;
- складання звітності про рух грошових коштів.

Відділ маркетингу та збуту:

- маркетингові дослідження загальних тенденцій ринку;
- дослідження інформації про наявні автотранспортні засоби, які доступні на ринку для купівлі чи оренди;
- дослідження ціни на запчастини для автомобілів та їх пошук на ринку;
- проведення досліджень загальних тенденцій ринку, а також, конкурентної розвідки;
- замовлення проведення рекламної кампанії за кожним сегментом ринку;
- розрахунок та встановлення цін на послуги;
- встановлення з постачальниками торгових відносин про оренду/здачу в оренду автотранспортних засобів;
- ведення статистики надання послуг.

Відділ персоналу

- надання актуальної інформації про діяльність диспетчерів та кур'єрів;
- прийняття ключових рішень відносно діяльності персоналу.

Бухгалтерія

- ведення журналу всіх господарських операцій підприємств;
- деталізація кожної бухгалтерської проводки;
- ведення оборотно-сальдової відомості;
- складання балансу.

Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Рокет Делівері»

Перейдемо до аналізу фінансового стану цього підприємства. Розпочнемо з аналізу активів та пасивів підприємства.

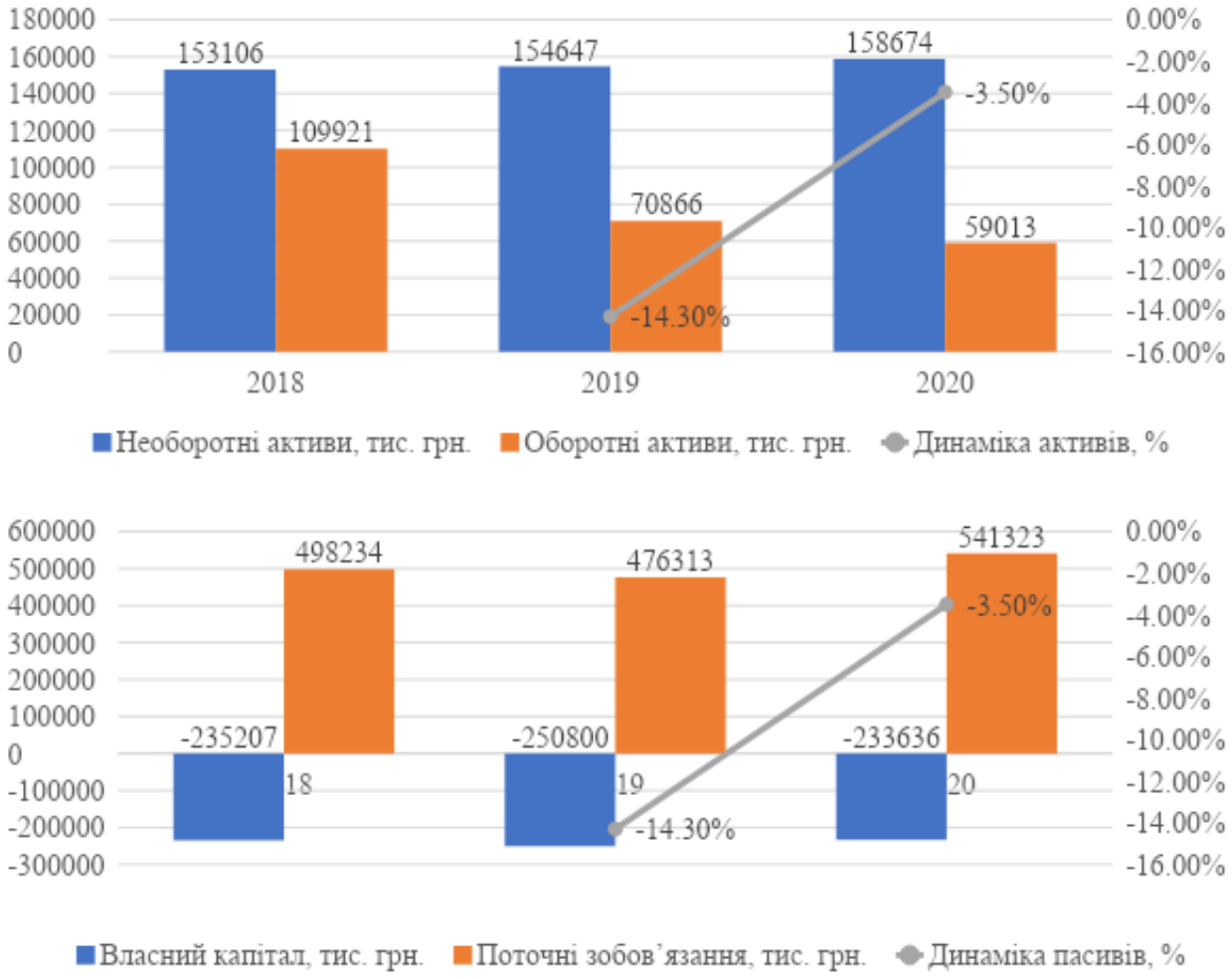


Рисунок 2.3 – Динаміка активів та пасивів ТОВ «Рокет Делівері» за 2018–2020 рр.

Джерело: складено автором на основі Додатку А

З рисунку 2.3. можемо зробити наступні висновки:

− необоротні активи підприємства протягом досліджуваного періоду зросли на 3,6%, або на 5 568 тис. грн.;

− оборотні активи протягом досліджуваного періоду мали тенденцію до зменшення, в результаті чого зменшилися сукупні активи підприємства. Так, оборотні активи за 2018-2020 рр. зменшилися на 45 340 тис. грн., або на 46,3%. Дане зменшення спричинило зменшення сукупних активів на 17,2%;

− власний капітал підприємства зменшився на 1 571 тис. грн. за 2018-2020 рр. Крім того, помітно, що власний капітал є від'ємним. Дана ситуація є негативною для підприємства, так як у разі потреби, ТОВ «Рокет Делівері» буде не здатне розрахуватися зі своїми боргами. Від'ємний власний капітал виник за рахунок великого значення непокритого збитку;

− довгострокові зобов'язання у підприємства відсутні;

− поточні зобов'язання зменшилися на 9,4% протягом досліджуваного періоду. Крім того, варто одразу відмітити велике значення поточних зобов'язань.

Перейдемо до розгляду фінансових результатів підприємства.

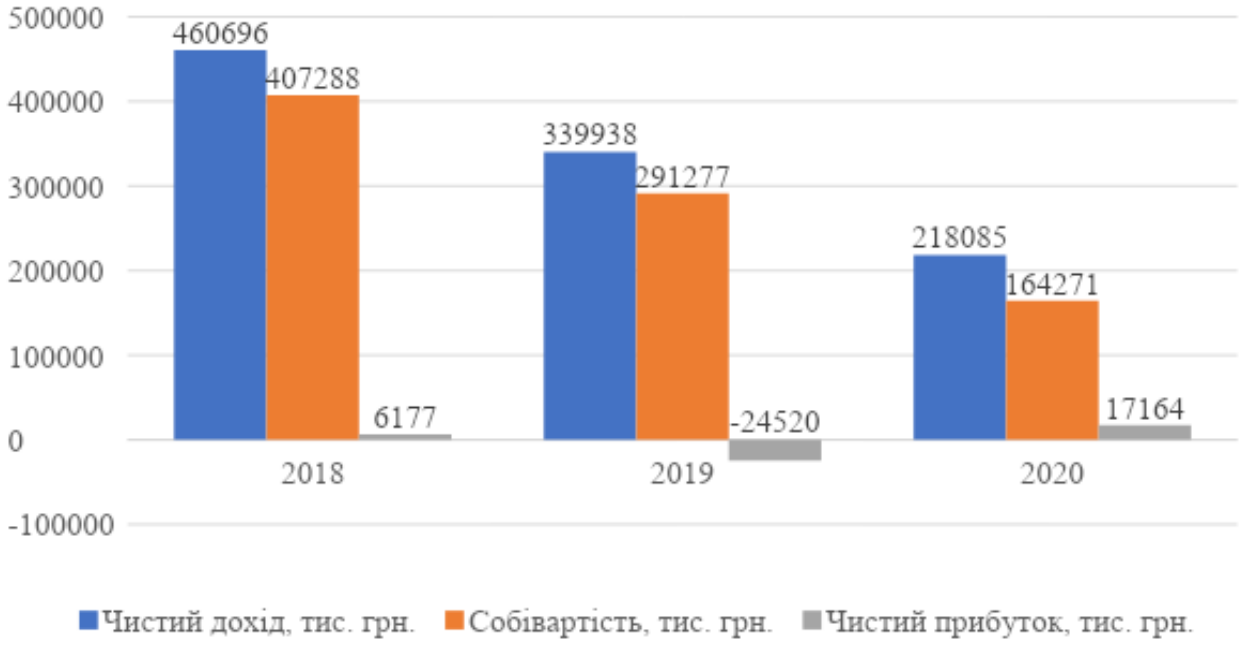


Рисунок 2.4 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Рокет Делівері» за 2018–2020 рр.

Джерело: складено автором на основі Додатку А

З рисунку 2.4 можемо зробити такі висновки:

− чистий дохід підприємства зменшується щороку. Так, у 2019 році відбулося зменшення на 120 758 тис. грн. (26,2% до 2018 року), а у 2020 році – на 121 853 тис. грн. (35,8% до 2019 року). Таким чином, протягом 2018-2020 відбулося зменшення чистого доходу на 52,7%;

− у 2019 році діяльність підприємства була збитковою. Дана ситуація мала місце внаслідок дуже високого рівня інших витрат. Так, вони склали 59 455 тис. грн.

Перейдемо до аналізу фінансових показників діяльності підприємства. Розпочнемо з аналізу показників ліквідності та платоспроможності.

Таблиця 2.2 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Рокет Делівері»

Показник	2018	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,15 – 0,2.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,12	0,05	0,05	0,5 – 0,8
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,22	0,15	0,13	1 – 2.
Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів	0,11	0,10	0,09	0,5 – 0,7
Коефіцієнт власної платоспроможності	-0,78	-0,85	-0,87	–
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	-1,54	-1,62	-1,47	0,5 – 0,7

Джерело: складено автором на основі Додатків А-Б

З таблиці 2.2 ми бачимо, що ТОВ «Рокет Делівері» є неплатоспроможним. Довгострокове забезпечення у компанії відсутнє. При цьому показники абсолютно, поточної, загальної ліквідності та ліквідності при мобілізації запасів мають значення, значно нижчі за рекомендовані. Тому можемо констатувати вкрай низький рівень ліквідності підприємства.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показник	2018	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,47	-0,53	-0,52	0,6 – 0,7
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	-0,89	-1,11	-1,07	> 0,5
Коефіцієнт заборгованості (фінансової напруги)	-2,12	-1,90	-1,93	Не більше 0,5
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-3,53	-5,72	-6,65	> 0 до 10%
Коефіцієнт маневрування	1,65	1,62	1,68	0,2 – 0,5
Коефіцієнт постійного активу	-0,65	-0,62	-0,68	
Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	1,39	2,18	2,69	

Джерело: складено автором на основі Додатків А-Б та [16]

З таблиці 2.3 ми бачимо, що ТОВ «Рокет Делівері» – абсолютно фінансово не стійке підприємство. Майже усі показники фінансової стійкості є від'ємними. При цьому коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів станом на 2020 рік складає 2,69. Це свідчить про те, що підприємство має у своєму розпорядженні дуже мало оборотних коштів.

Таблиця 2.4 – Показники ділової активності підприємства

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Коефіцієнт загальної оборотності активів	0,02	0,07	Збільшення
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	6,11	4,08	Збільшення
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва	15,53	12,71	Збільшення
Коефіцієнт оборотності готової продукції	48,13	27,53	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,12	0,80	Збільшення
Термін одного обороту дебіторської заборгованості	2964,10	458,37	Зниження
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,63	1,56	Зниження
Термін одного обороту кредиторської заборгованості	578,07	233,34	Зменшення
Фондовіддача	0,01	0,04	Збільшення

Джерело: складено автором на основі Додатків А-Б та [28]

Серед показників ділової активності ТОВ «Рокет Делівері» лише такі, як коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, термін одного обороту дебіторської заборгованості та фондовіддача мають необхідну тенденцію. Значення інших показників та їх динаміка свідчить про негативне значення ділової активності підприємства.

У таблиці 2.5 ми продемонструємо рівень рентабельності підприємства.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності підприємства

Показник	2019	2020	Рекомендоване значення
Рентабельність підприємства	-0,10	0,08	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	0,10	-0,07	Збільшення
Рентабельність необоротних активів	-12,15	0,11	Збільшення

Джерело: складено автором на основі Додатків А-Б та [33]

У 2019 році ТОВ «Рокет Делівері» позитивним показником рентабельності була лише рентабельність власного капіталу підприємства. Однак це негативно для підприємства, так як власний капітал є від'ємним, тому рентабельність власного капіталу мала би бути збитковою за позитивного фінансового результату, як у 2020 році. Загалом, станом на 2020 рік ТОВ «Рокет Делівері» є рентабельним, однак рівень рентабельності є дуже низьким.

Ми вважаємо, що дана ситуація пов'язана з тим, що ТОВ «Рокет Делівері» – підприємство з іноземним власником. Тому не приділяється належна увага фінансовому стану компанії.

2.2. Аналіз практики застосування інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»

Аналіз мотиваційних стимулів, використовуваних підприємством для збільшення продуктивності праці керівників та службовців можна зробити на основі таблиці 2.6. Указана таблиця побудована за результатами опитування, проведеного серед керівників (2 особи) та службовців (5 осіб) ТОВ «Рокет Делівері».

Таблиця 2.6 – Оцінка мотивації керівників та службовців в ТОВ «Рокет Делівері» (в порядку зростання значущості)

Види мотивів	Ступінь значущості мотиву для підвищення продуктивності праці керівників та службовців				
	1	2	3	4	5
1. Гідний рівень зарплати					X
2. Хороші умови праці				X	
3. Соціальні гарантії				X	
4. Можливість професійного (кар'єрного) зростання			X		
5. Престижність підприємства		X			
6. Престижність професії і займаної посади		X			
7. Стабільність роботи підприємства				X	
8. Задоволення від заняття улюбленою справою				X	
9. Розвиток здібностей і отримання професійних навичок					X
10. Творчий характер праці					X
11. Наявність вільного часу			X		

Джерело: складено автором на основі опитування персоналу підприємства

Для наочності відобразимо ступінь значущості мотиву для підвищення продуктивності праці керівників та службовців у вигляді діаграми:

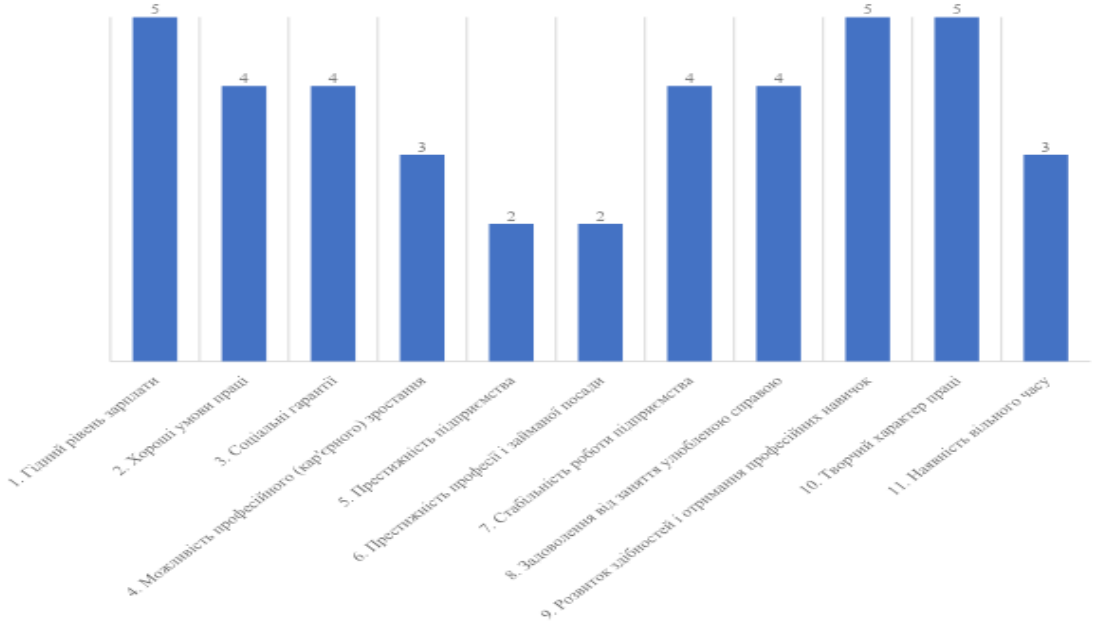


Рисунок 2.5 – Оцінка мотивації керівників та службовців в ТОВ «Рокет Делівері» (в порядку зростання значущості)

Джерело: складено автором на основі опитування персоналу підприємства

На рисунку 2.6 наведемо дані щодо осіб, які задоволені чи незадоволені складовими мотивації керівників та службовців в ТОВ «Рокет Делівері»

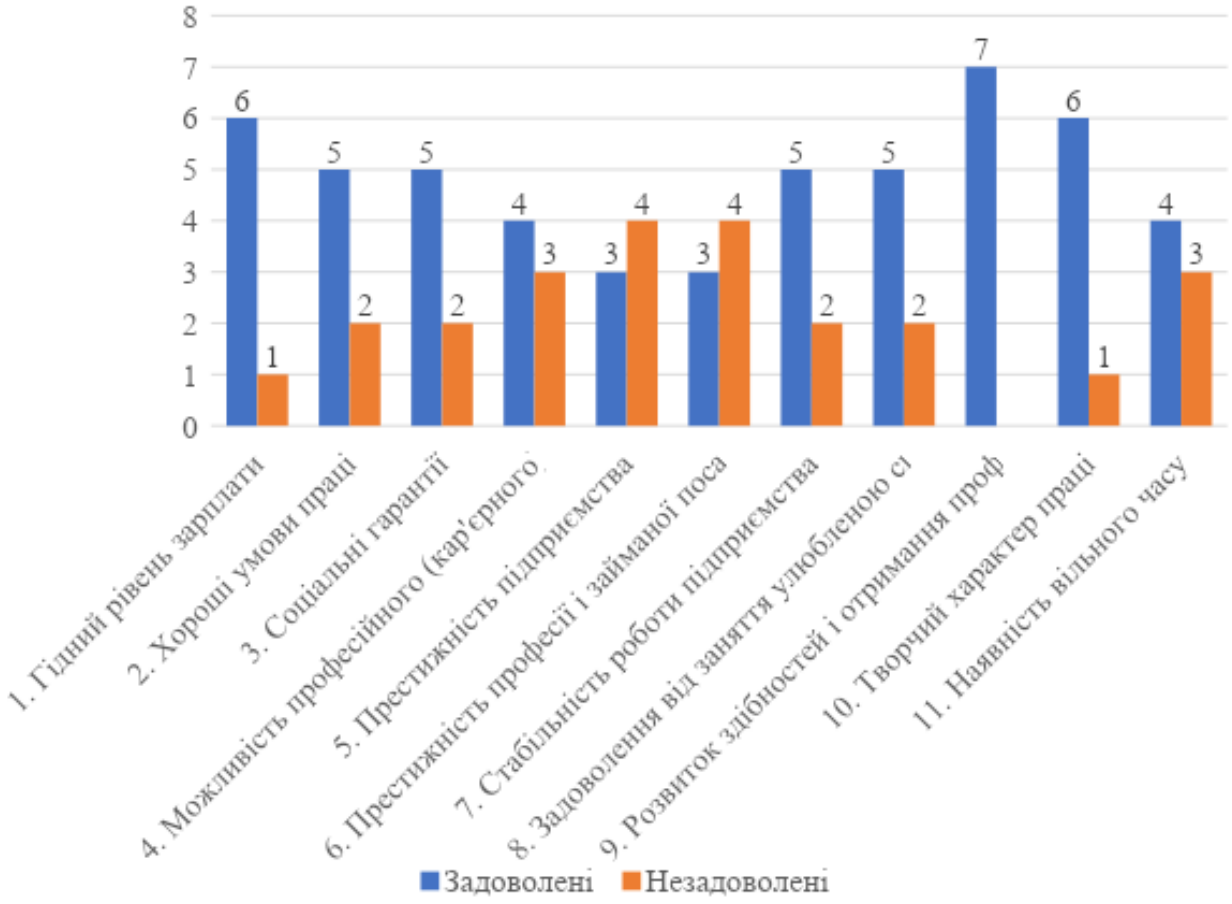


Рисунок 2.6 - Оцінка мотивації керівників та службовців в ТОВ «Рокет Делівері» (кількість осіб)

Джерело: складено автором на основі опитування персоналу підприємства

Застосування теорії потреб А. Маслоу до заробітної плати дозволяє зробити наступний висновок: теоретично вона задовольняє багато потреб різних типів - фізіологічні, потреби впевненості в майбутньому і визнання. Основні функції заробітної плати наведені на рис. 2.7.

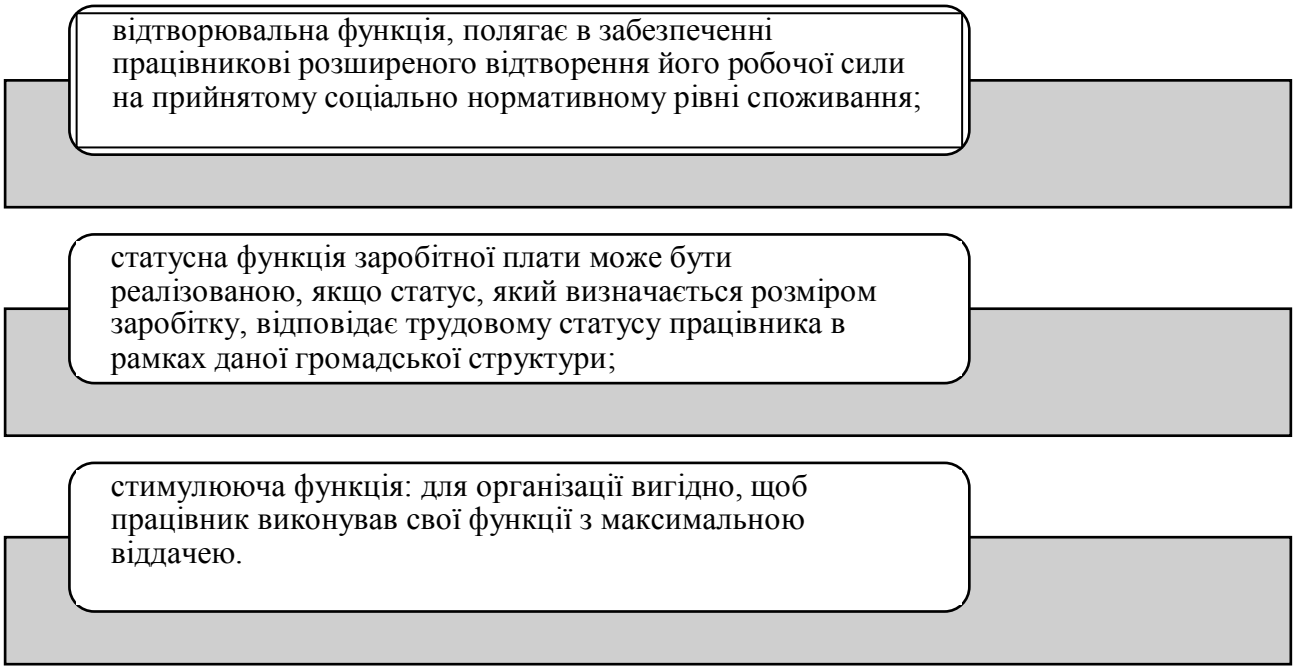


Рисунок 2.7 – Основні функції заробітної плати

Джерело: складено автором

Тільки при наявності певних умов зростання заробітної плати стимулює підвищення продуктивності праці.

Керівництво ТОВ «Рокет Делівері» вважає, що найбільш сильною мотивацією до підвищення продуктивності праці є мотивація «гідний рівень заробітної плати», тому що саме матеріальна винагорода забезпечує для працівника задоволення більшої частини його особистих потреб.

Аналіз характерних для керівників управлінських установок дав наступні результати (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 - Результати опитування керівників ТОВ «Рокет Делівері»,%

Орієнтація	Значення
Відповідальність	58,0
Готовність робити більше, ніж потрібно	54,5
Готовність слідувати бажанням співробітників	56,4
Орієнтація на дохід	76,4
Самостійність	60,0

Продовження таблиці 2.7

Орієнтація	Значення
Готовність до інновацій	43,6
Готовність до ризику, до прийняття рішень	40,0
Пріоритет нових ідей	49,1

Джерело: складено автором на основі опитування

Для наочності продемонструємо отримані результати у вигляді діаграми:

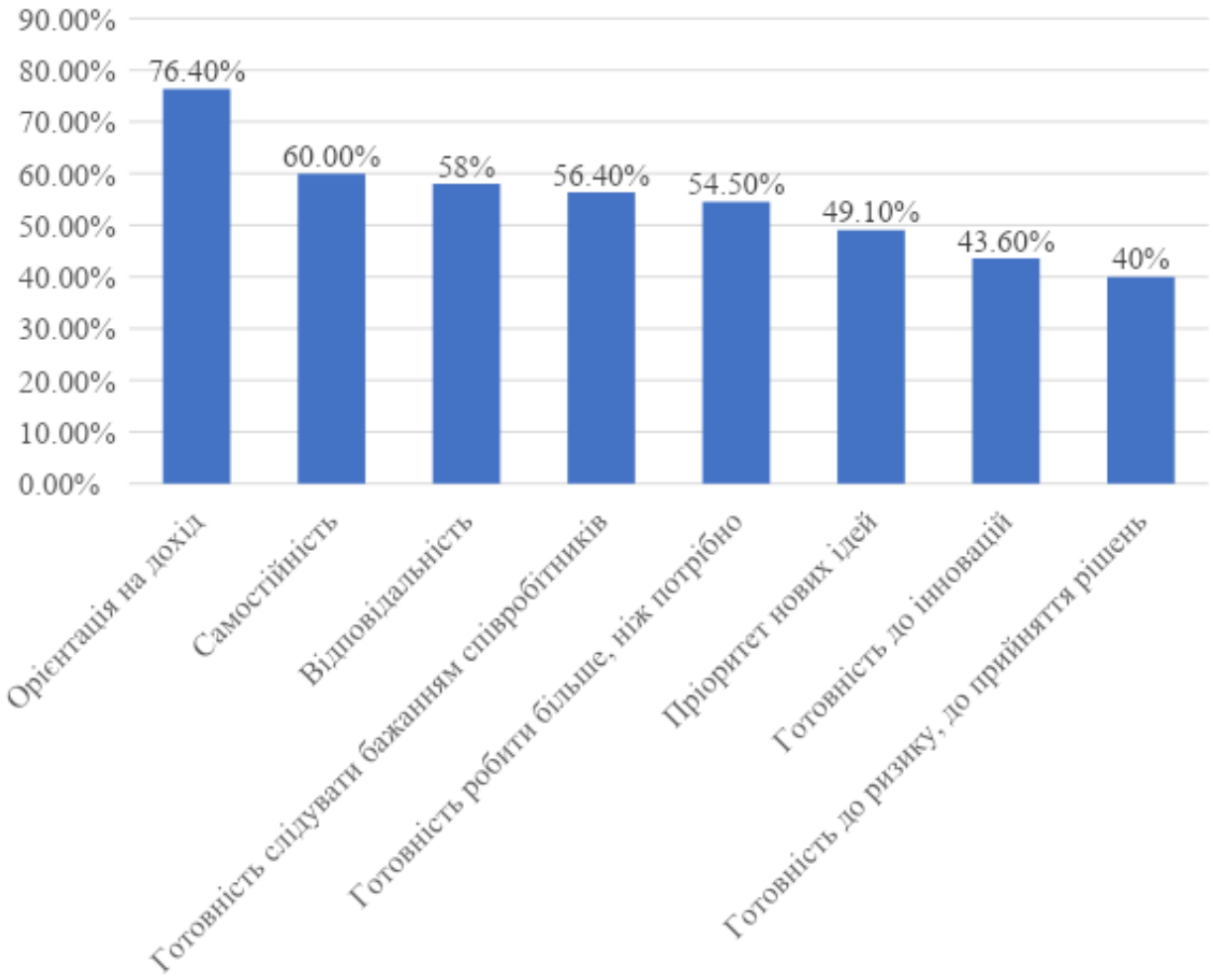


Рисунок 2.8 – Результати опитування керівників ТОВ «Рокет Делівері»,%

Джерело: складено автором на основі опитування

Згідно з наведеними даними, слід зробити висновок, що для керівних співробітників ТОВ «Рокет Делівері» сьогодні характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності і розширення сфери відповідальності.

2.3. Оцінка ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «Рокет Делівері»

Визначимо, наскільки високо цінується заробітна плата персоналом ТОВ «Рокет Делівері». Так, на основі опитування 20 працівників були отримані наступні результати (рис. 2.9).

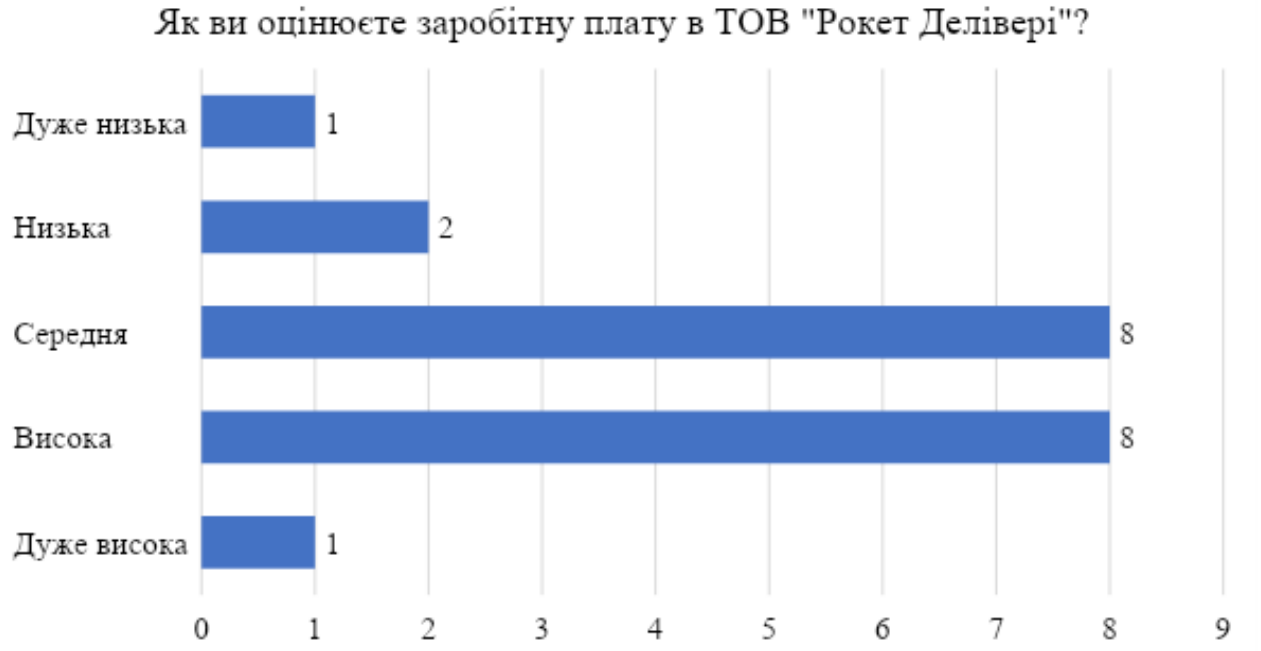


Рисунок 2.9 – Відношення працівників ТОВ «Рокет Делівері» до заробітної плати (осіб)

Джерело: складено автором на основі опитування

Отже, ми бачимо, що загалом заробітну плату оцінюють як середню та високу. Лише одна особа відповіла, що заробітна плата дуже низька. Отже, можемо зробити висновок, що в цілому персонал задоволений розміром оплати праці на підприємстві.

Проаналізуємо діючі методи мотивації співробітників ТОВ «Рокет Делівері», виявлених за допомогою інтерв'ю з керівником.

1) Матеріальні методи мотивації:

- системних заохочень за виконану роботу в організації немає. Премії бувають раз на рік, за підсумками закриття року, оскільки у період дуже великий обсяг роботи;

- системи штрафів так само не передбачено. Якщо адміністратори припускаються помилок, пов'язаних з фінансами, то вони несуть відповідальність самостійно. Наприклад, забули взяти оплату із клієнта за доставку. У такому разі вони оплачують вартість замовлення самостійно.

2) Нематеріальні методи мотивації:

- похвала керівника. Керівник хвалить співробітників за якісне виконання посадових обов'язків, за виконання завдань понад норму та за ініціативність при виконанні завдань, які не були поставлені;

- кар'єрний ріст. На жаль, для співробітників вертикального переміщення кар'єрними сходами не передбачено;

- сприятливий морально-психологічний клімат у колективі – одне з найважливіших складових для працівників. Співробітникам ТОВ «Рокет Делівері» досить комфортно працювати, бо відносини між ними та керівниками дуже дружні. Керівник готовий чути проблеми та приймати рішення щодо їх усунення. Думка співробітників завжди враховується під час прийняття рішень. Конфліктних ситуацій між співробітниками немає;

- імідж компанії. У ТОВ «Рокет Делівері» сформовано позитивний імідж у зовнішньому просторі як серед клієнтів, так і співробітників, тому що в організації неформальний стиль спілкування з клієнтами та високий рівень клієнтоорієнтованості;

- корпоративні заходи. Через те, що відносини між керівником та співробітниками дружні, корпоративні заходи значно зміцнюють відносини. Окрім спільно проведених свят, керівник разом із співробітниками відвідує спортивні комплекси, а також систематично вітає з особистими та сімейними святами;

- зворотній зв'язок від керівництва. Керівник дає співробітникам зворотний зв'язок за підсумками виконаної роботи, разом з адміністраторами

проводиться рефлексія та виявляються сильні та слабкі сторони організації, що значно підвищує лояльність даної категорії співробітників.

Досліджуємо практику мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії справедливості С. Адамса.

Відповідно до теорії справедливості, працівник порівнює себе з іншими працівниками, зіставляючи свій внесок, свою винагороду з їх винагородою. До того ж він оцінює ситуацію справедливості відносин між ним та організацією. У випадку, якщо співробітник відчуває несправедливість по відношенню до отриманої винагороди (недоплата), його мотивація знижується і він відчуває незадоволеність.

Провівши аналіз чинної практики мотивації співробітників ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії справедливості з допомогою аналізу документів, інтерв'ю з працівниками і керівником, виявлено таке:

- у зв'язку з тим, що з персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері» погодинна форма оплати праці, диспетчери відчувають почуття несправедливості в оплаті праці порівняно з колегами, оскільки вклад кожного їх різний, а рівень заробітної плати однаковий;

- керівництво не відслідковує ситуацію на ринку праці за рівнем заробітної плати, що може призвести до втрати висококваліфікованих кадрів;

- фактори незадоволеності рівнем оплати праці не виявляються своєчасно, що також може бути наслідком плинності кадрів;

- співробітники не інформуються про основні показники роботи організації, тому вони не розуміють зв'язку власної зарплати та ефективності роботи організації.

В результаті аналізу можна дійти невтішного висновку у тому, що діючі практики мотивації не відповідають теорії справедливості: співробітники не сприймають систему оплати як справедливу, що значною мірою знижує їх мотивацію.

Дослідимо також рівень задоволення персоналом системою навчання (рис. 2.10).

Рисунок 2.10 – Відношення працівників ТОВ «Рокет Делівері» до засистеми навчання (осіб)

Джерело: складено автором на основі опитування

Отже, менша частина опитаних задоволена наявною системою навчання, більшість же вважає систему навчання недосконалою, або ж непотрібною на підприємстві. Це свідчить про необхідність впровадження інноваційної системи навчання персоналу ТОВ «Рокет Делівері».

Аналіз практики мотивації персоналу ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії справедливості представлений у таблиці 2.8

Таблиця 2.8 - Аналіз практики мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері» щодо відповідності теорії справедливості

Критерій оцінки	Чинна практика в організації	Метод збирання інформації	Результати опитування, %
1.Постійне відстеження ситуації на ринку праці, особливо рівня оплати тих професійних груп, з якими можуть порівнювати себе працівники, з метою внесення своєчасних коректив до оплати їх праці	Систематичного відстеження ситуації на ринку праці організацією не здійснюється, у зв'язку з цим коригування до рівня оплати праці не вносилися з моменту відкриття організації	Інтерв'ю з керівником, вивчення трудових договорів із співробітниками	Наявне – 33% Відсутнє – 67%

Продовження таблиці 2.8

Критерій оцінки	Чинна практика в організації	Метод збирання інформації	Результати опитування, %
2.Виявлення факторів, що знижують задоволеність працівників системою оплати праці (бесіди зі співробітниками, опитування)	У процесі трудової діяльності працівника немає виявлення чинників, що знижують задоволеність працівників системою оплати праці. Однак при вихідному інтерв'ю із співробітниками були випадки виявлення цих факторів.	Інтерв'ю з керівником	Наявне – 20% Відсутнє – 80%
3. Поінформованість працівників про те, що визначає рівень оплати їх праці, як розраховується розмір заохочень	Співробітники не обізнані про те, що визначає їхній рівень оплати та що потрібно зробити, щоб його збільшити. Положення про оплату праці та преміювання співробітників в організації не розроблено. Розмір заохочень здійснюється суб'єктивно керівником.	Аналіз трудових договорів, посадових інструкцій, інтерв'ю з працівниками	Наявне – 10% Відсутнє – 90%
4. Несправедливість в оплаті праці працівників, присудження премій та розподіл інших заохочення	За підсумками інтерв'ю зі співробітниками було виявлено, що серед диспетчерів іноді простежується несправедливість щодо оплати їхньої праці. Співробітники однієї категорії отримують однакову заробітну плату, вони мають погодинну форму оплати праці. Але трапляються випадки, коли одні з них працюють більш ефективно, а другі - менше, при цьому заробітна плата залишається незмінною.	Інтерв'ю з працівниками	Наявне – 42% Відсутнє – 58%
5. Регулярне інформування працівників про основні показники роботи організації у період (квартал, півріччя, рік)	Співробітники не інформуються про показники роботи організації.	Інтерв'ю з працівниками, керівником	Наявне – 0% Відсутнє – 100%

Джерело: складено автором на основі опитування

Далі досліджуємо практику мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії очікування.

Згідно з теорією очікування, мотивація працівника залежить від наступних факторів:

- від очікування того, що його зусилля приведуть до поставленої мети або до бажаного результату;

- від розуміння того, що виконання роботи та досягнення необхідного результату це основний інструмент для отримання винагороди;

- від того, що очікувана винагорода буде досить значущою та цінною для неї (тобто буде валентною).

Відповідно до теорії очікування працівники показують більш високі результати, якщо:

- бачать пряму залежність між своїми досягненнями та винагородами;

- у них ясні уявлення про те, як саме має бути виконана робота, та відчуття, що вони зроблять її добре.

Аналіз практики мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії очікування представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз практики мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії очікування

Критерій оцінки	Чинна практика в організації	Метод збирання інформації	Результати опитування, %
1. В організації визначено найбільш значущі заохочення для кожного із співробітників	В організації не побудовано систему заохочень. У працівників погодинна форма оплати праці	Інтерв'ю з керівником, аналіз трудових договорів працівників	Наявне – 7% Відсутнє – 93%
2. Визначено необхідний рівень показників діяльності (він має бути досяжним).	Рівень показників діяльності організації не визначено. Співробітники працюють згідно з посадовою інструкцією.	Інтерв'ю з керівником, аналіз трудових договорів працівників	Наявне – 0% Відсутнє – 100%
3. Заохочення пов'язані з результатом діяльності	Співробітникам ставляться завдання на місяць, проте за їх виконання додаткову винагороду вони не отримують, причому завдання ставляться не системно. Заохочення виплачується всім співробітникам наприкінці року за результати діяльності усієї команди.	Інтерв'ю з керівником, аналіз трудових договорів працівників	Наявне – 70% Відсутнє – 30%
4.Розмір заохочення відповідає досягнутим результатам.	Розмір заохочення пов'язаний з досягнутими результатами.	Інтерв'ю з керівником, аналіз трудових договорів працівників	Наявне – 100% Відсутнє – 0%
5. Своєчасно виявляються чинники, здатні знижувати ефективність заохочення.	Так як в організації не побудована система заохочень, виявлення факторів, здатних знижувати ефективність заохочення не потрібно.	Інтерв'ю з керівником	Наявне – 0% Відсутнє – 100%

Джерело: складено автором на основі опитування

На основі проведеного дослідження, запропонуємо наступні заходи зі вдосконалення рівня розвитку персоналу шляхом заходів нематеріальної стимуляції персоналу.

Проаналізувавши діючу практику мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії очікування, виявлено, що у організації не сформована система заохочень співробітників. Тому співробітники організації не бачать пряму залежність між витраченими зусиллями та отриманою винагородою. Цей факт не сприяє підвищенню мотивації працівників. На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що практики, що діють, не відповідають теорії очікування.

РОЗДІЛ 3
ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ»

3.1. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві

Нині керівництво ТОВ «Рокет Деливері» поставлене перед вибором: втрачати персонал і далі, або почати приділяти матеріальному стимулюванню працівників гідну увагу.

Принципово важливою складовою для нової системи матеріального стимулювання на підприємстві є справедлива система оплати праці та винагороди за його результати

Одним із комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є узагальненою кількісною оцінкою трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців у загальні результати роботи. Важливо зазначити, що за допомогою КТУ не розподіляються доплати та надбавки, встановлені законодавством.

Перший етап запровадження оплати праці за КТУ у ТОВ «Рокет Деливері» полягає в ознайомленні працівників із переліком показників, що знижують та підвищують КТУ.

Далі, встановлюється базовий КТУ, який є середньою оцінкою праці виконавців і встановлюється тим членам робочої групи, які у встановленому місяці виконали свої трудові обов'язки, дотримувалися техніки безпеки та трудової дисципліни. В якості базового КТУ приймається 1.

Залежно від індивідуального вкладу працівників колективні результати праці, базовий КТУ може знижуватися, або підвищуватися. У таблицях 3.1 та 3.2 представлені показники, що підвищують та знижують КТУ робітникам.

Таблиця 3.1 – Показники, які підвищують КТУ робітникам

Найменувань показника	Коефіцієнт підвищення (+)
Відсутність зауважень від клієнтів	0,2
Дотримання трудової дисципліни	0,1
Навчання персоналу (наставництво)	0,2
Надходження пропозицій від працівника щодо покращення процесу	0,2
Оголошення подяки	0,1
Перевиконання планових завдань	0,2
Поєднання обов'язків	0,3
Прояв ініціативи у роботі	0,3
Робота без лікарняних листів	0,1

У таблицях 3.3 та 3.4 представлені показники, що підвищують та знижують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям.

Таблиця 3.2 – Показники, що знижують КТУ робітникам

Найменувань показника	Коефіцієнт зниження (-)
Допущення простоїв у роботі	0,5
Невиконання планових завдань	0,5
Незадовільне утримання робочого місця та транспорту компанії (велосипеди, мопеди, автомобілі)	0,2
Низька якість	0,3
Порушення правил техніки безпеки	0,3
Порушення трудової дисципліни	0,1
Оголошення зауваження Догани	0,1 0,3
Псування майна організації Втрата майна	0,1 0,3

Таблиця 3.3 – Показники, які підвищують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям

Найменувань показника	Коефіцієнт підвищення (+) за кожен випадок
Відсутність зауважень з боку контролюючих організацій	0,1
Перевиконання встановлених завдань	0,2
Поєднання обов'язків	0,3
Понаднормова робота	0,2
Прояв ініціативи та творчої активності у роботі	0,3
Розробка рекомендацій щодо покращення господарської діяльності підприємства	0,3
Своєчасне подання відповідної звітності	0,1

Таблиця 3.4 – Показники, що знижують КТУ керівникам, спеціалістам та службовцям

Найменувань показника	Коефіцієнт зниження (-) за кожен випадок
Невиконання планових завдань	0,5
Невиконання у строк наказів керівників	0,1
Несвоєчасне подання відповідної документації	0,1
Низька якість виконуваних обов'язків	0,3
Порушення правил техніки безпеки	0,3
Оголошення зауваження Догани	0,1 0,3

Підсумковий коефіцієнт трудової участі визначається за формулою 3.1:

$$КТУ= 1+\sum К \text{ підвищ.}- \sum К \text{ зниж.}, \quad (3.1)$$

де 1 - значення базового КТУ;

∑К підвищ. – сума підвищувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць

∑К зниж. – сума знижувальних коефіцієнтів, встановлених за місяць.

Розрахунок щомісячної заробітної плати ($ЗП_{міс}$) здійснюється відповідно до формули 3.2:

$$ЗП_{міс.} = ЗП \text{ пост.} + ЗП \text{ перем.} \times КТУ, \quad (3.2)$$

де ЗП пост. – постійна частина заробітної плати (оклад);

ЗП перем. – змінна частина заробітної плати.

Приклад розрахунку заробітної плати визначено за схемою, поданою у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунок заробітної плати з урахуванням КТУ бухгалтерського відділу ТОВ «Рокет Делівері»

Посада	Фактична оплата, тис. грн.(оклад)	КТУ (1+/– ∑КТУ	Заробітна плата з урахуванням КТУ, тис. грн. (Факт. ЗП*КТУ)	Премія	Загальний заробіток (Факт. ЗП+Премія)
Головний бухгалтер	20	1,2	21,2	8	28
Бухгалтер-касир	11	1	12	3,3	14,3

Продовження таблиці 3.5

Посада	Фактична оплата, тис. грн.(оклад)	КТУ (1+/– ∑КТУ	Заробітна плата з урахуванням КТУ, тис. грн. (Факт. ЗП*КТУ)	Премія	Загальний заробіток (Факт. ЗП+Премія)
Бухгалтер матеріальної групи	12,5	1,3	13,8	5	17,5
Бухгалтер-інвентаризатор	11	0,8	11,8	1,65	12,65
Бухгалтер з дебіторської та кредиторської заборгованості	9	0,8	9,8	1,35	10,35
Бухгалтер з розрахунку з/п	11,5	0,7	12,2	1,73	13,23
Бухгалтер з основних засобів	13	1,3	14,3	5,2	18,2
Посада	Фактична оплата, тис. грн.(оклад)	КТУ (1+/– ∑КТУ	Заробітна плата з урахуванням КТУ, тис. грн. (Факт. ЗП*КТУ)	Премія	Загальний заробіток (Факт. ЗП+Премія)
Бухгалтер з обробки первинної документації	6	0,9	6,9	0,9	6,9
Разом	94	х	102	27,13	121,13

При цьому розмір премії знаходиться у прямій залежності від рівня КТУ співробітника:

КТУ< 1, означає розмір премії - 15%;

1<КТУ<1,2 = 30%;

КТУ>1,2 = 40%

Таким чином, застосування коефіцієнта трудової участі для оцінки праці посилює залежність заробітної плати працівників від результатів їх праці.

При використанні КТУ можна враховувати продуктивність праці, якість виконуваної поточної роботи, дотримання трудової та виробничої дисципліни, загальне ставлення до виконання службових обов'язків.

Запропонована система оплати праці є зрозумілою. Кожен співробітник знає, що необхідно виконати, щоб отримати максимальну винагороду. Необхідно зазначити, що розмір заробітної плати, можливо, буде компенсований негрошовими стимулами.

3.2. Організаційно-управлінські заходи та механізми адаптації інноваційних інструментів мотивації персоналу на підприємстві

Наведемо наступні пропозиції до розвитку нематеріальної мотивації ТОВ «Рокет Делівері»:

Таблиця 3.6 – Пропозиції до розвитку нематеріальної мотивації ТОВ «Рокет Делівері»

№	Метод	Переваги	Вартість впровадження, тис. грн.
1	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	Підвищує авторитет працівників в очах всього колективу	-
2	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	Мотивує головним чином молоді сім'ї та батьків з малими дітьми	35,0
3	Непряма фінансова допомога	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи	50,0
4	Подарунки до свят	Підвищує лояльність працівників	50,0
5	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	Не потребує додаткових фінансових витрат	-
6	Проведення змагань/конкурсів/ майстер-класів "Кращий у професії"	Виявляє реальні кандидатури кадрового резерву	20,0
7	Проведення корпоративних свят	Згуртовує команду однодумців	40,0

Джерело: складено автором

Час на проведення даних заходів визначено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Час, необхідний для розвитку нематеріальної мотивації ТОВ «Рокет Делівері»

№	Метод	Вартість впровадження, тис. грн.	Час впровадження
1	Згадування про кращих співробітників в корпоративній пресі	-	З початку нового фінансового року
2	Можливість планування відпустки, надання додаткової відпустки	35,0	Протягом року
3	Непряма фінансова допомога	50,0	З початку нового фінансового року
4	Подарунки до свят	50,0	Безпосередньо під час свят
5	Подяка за ефективну працю (на загальних зборах та персонально)	-	Щомісяця
6	Проведення змагань/конкурсів/ майстер-класів "Кращий у професії"	20,0	З початку нового фінансового року
7	Проведення корпоративних свят	40,0	Раз в квартал

Джерело: складено автором

Окрім запропонованих заходів, для вдосконалення нематеріальної мотивації на підприємстві та збільшення можливості професійної самореалізації пропонуються наступні заходи:

- розвиток організаційної культури;
- преміювання;
- винесення подяк;
- вручення грамот;
- корпоративні свята;
- присвоєння звань;
- додаткові дні відпустки;
- виїзди на природу;
- гнучкий робочий графік;
- можливість працювати без зовнішнього контролю.

План заходів подаємо у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – План заходів щодо формування комплексної системи мотивації персоналу в ТОВ «Рокет Делівері»

Заходи	Зміст	Очікуваний результат	Термін реалізації
Преміювання	Зміна структури та критеріїв нарахування премій працівникам	Підвищення продуктивності праці	Протягом місяця
Організаційна культура	Розробка Положення про організаційну культуру установи	Зростання лояльності працівників	Протягом двох місяців
Винесення подяки	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Поліпшення показників трудової діяльності	Раз в півроку
Вручення грамоти	Організовується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Зростання лояльності працівників	Раз в півроку
Корпоративні свята	Організується застілля	Згуртування колективу	Раз в півроку
Присвоєння звань	Урочисто оголошується на урочистих вечорах та корпоративних святах	Поліпшення іміджу організації	Раз в півроку
Додаткові дні відпустки	Надаються за заслуги	Зростання лояльності працівників	Раз в рік
Виїзди на природу	Організуються в літній та зимовий час	Згуртування колективу	Раз в три місяці
Гнучкий графік роботи	Співробітнику надається можливість самому регулювати власне навантаження	Зниження кількості перепусток робочих днів	Протягом двох місяців
Можливість працювати без зовнішнього контролю	Знижується обсяг звітності	Розвиток ініціативності працівників	Протягом двох місяців

Джерело: складено автором

У стратегічних планах – розробка бонусної системи преміювання для працівників. При створенні даної системи преміювання слід визначитися з видом премій.

Система розрахунку бонусів аналогічна преміальній системі, що діє в компанії. Витрати на оплату праці трохи нижче, ніж порогові значення 35-40 %, тому є резерви збільшення фонду оплати труда. Саме за рахунок цих резервів і передбачається модернізація системи преміювання – запровадження бонусів для працівників.

Співвідношення базової заробітної плати та преміально-змінної частини є достатнім для забезпечення зацікавленості у підвищенні ефективності праці працівника (при чинній системі преміювання премія може становити 100% окладу, при цьому зрівнюються і рядові працівники, і керівники).

Інший варіант – розмір стимулюючих виплат співробітникам може встановлювати безпосередній керівник шляхом оцінки продуктивності та якості роботи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Показники для нарахування стимулюючих виплат

Продуктивність	Якість					
	Визначні результати	Перевершує більшість очікувань	Задовольняє очікування	Задовольняє більшість очікувань	Частково задовольняє очікування	Рідко задовольняє очікування
1. Постійно висока продуктивність понад 100%	до 40%	до 30%	до 20%	до 10%	0%	0%
2. Продуктивність роботи завжди задовольняє очікування (90-100%)	до 30%	до 20%	до 10%	до 5%	0%	0%

Документи, що є основою нарахування стимулюючих виплат співробітникам:

1) табель обліку відпрацьованого часу;

2) оцінка якості праці та продуктивності за звітний період;

3) довідка про тип вказівок на порушення (зауваження);

4) накази, розпорядження.

Узагальнивши наявні дані, бухгалтер здійснює розрахунок стимулюючих виплат співробітникам, готує наказ по фірмі на нарахування стимулюючих виплат співробітникам.

Після визначення суми, що спрямовується на заохочення, обчислюється відпрацьований фонд заробітної плати кожного працівника за рік, до якого не включаються такі нарахування:

1) оплата за лікарняним листом;

2) оплата чергової відпустки та компенсаційні виплати за невикористану відпустку;

3) оплата за середнім заробітком за виконання державних обов'язків (у тому числі донорських днів);

4) доплати за керівництво проектами;

5) премії за раціоналізаторські пропозиції;

6) матеріальна допомога.

Крім того, необхідно створити кадровий резерв. Створивши кадровий резерв на підприємстві, обов'язково потрібно регламентувати діяльність молодого фахівця. Це дозволить збільшити значимість даної діяльності у персоналу, визначити точний список обов'язків.

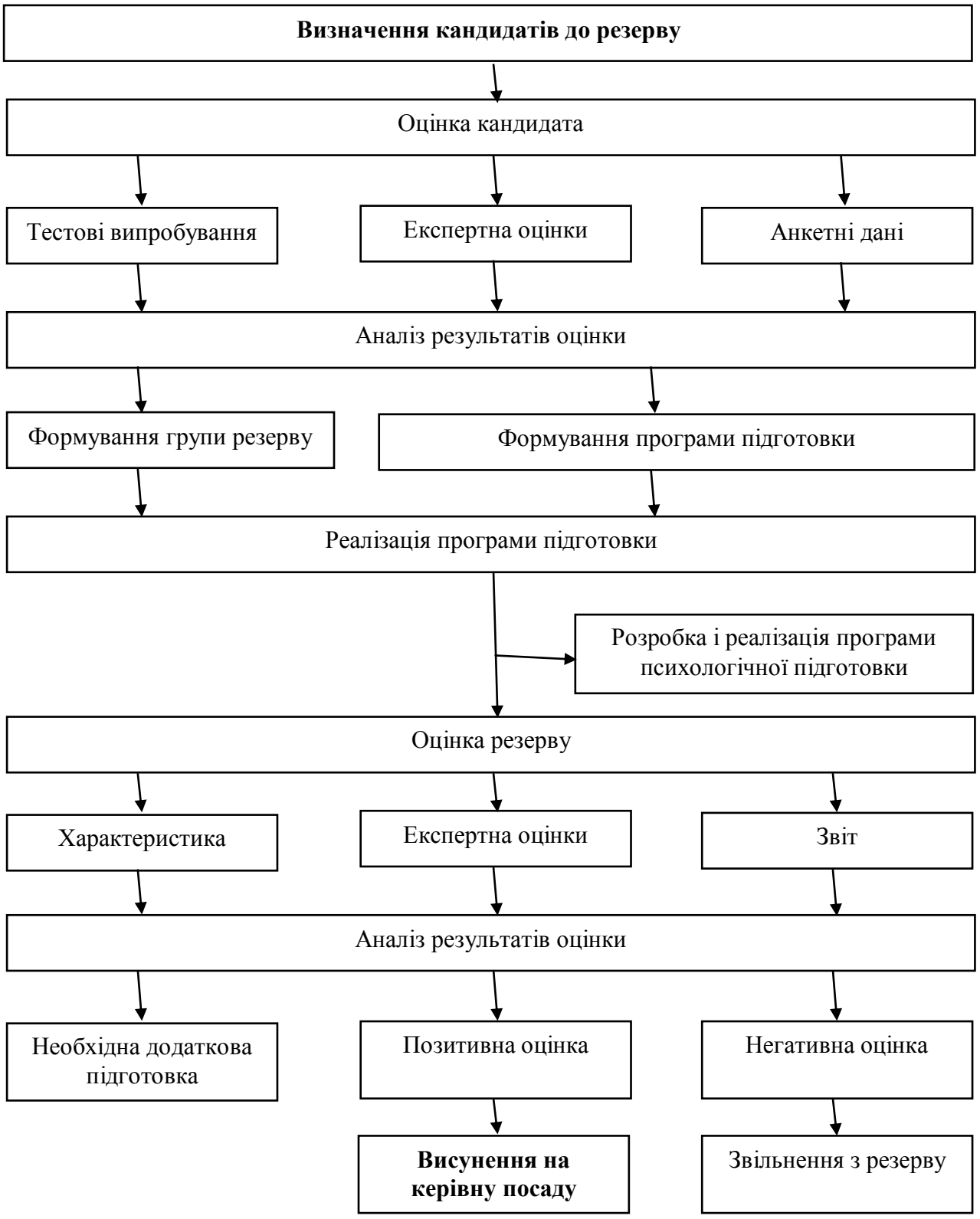


Рисунок 3.1 - Заходи зі створення системи кадрового резерву

Таким чином, використовуючи запропоноване рішення по створенню кадрового резерву, ми зможемо не тільки збільшити ефективність підприємства, а також оптимізувати кадрову структуру в компанії.

Результатом прийнятого рішення має стати зростання продуктивності праці, поліпшення психологічного відносини всередині колективу.

Для вирішення завдання залучення висококваліфікованих працівників зараз вирішується в основному за рахунок додаткового матеріального стимулювання, і розширення складу, і структури запропонованого соціального пакета.

Розвиток систем нематеріального стимулювання також потрібний. Для цього пропонується кожному співробітнику завести портфоліо, де будуть відображатися його досягнення.

ВИСНОВКИ

Трудова мотивація - одна з ключових тем в організаційній психології, і це не випадково, оскільки мотивований працівник представляє собою однозначну перевагу в сьогоднішній конкурентній економіці. Однак сам термін «мотивація» є вельми багатозначним, аналіз виявляє понад 140 різних його визначень.

Механізм управління поведінкою персоналу через стимулювання заснований на комплексному застосуванні принципів, прийомів, цінностей (благ), здатних задовольнити соціально обумовлені потреби працівників. На функціонування цього механізму впливають фактори, що забезпечують високу якість виконання трудових функцій (ясність і усвідомленість мети діяльності, здібності та навички виконання роботи, інтенсивність трудових зусиль), а також цінність очікуваної винагороди, яка визначається як внутрішньої оцінкою (що випливає з самого процесу виконання роботи) результатів своєї праці самим працівником, так і зовнішньої (стосовно до роботи) оцінкою результатів праці з боку колег, керівника і адміністрації організації.

Суб'єктивною основою, внутрішнім джерелом мотивування виступають потреби людей, тобто фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чого-небудь. Коли потреба відчувається людиною, вона спонукає в ній стан спрямованості.

Об'єктивна сторона мотивування - зовнішня для суб'єкта реальність, будь-який її фрагмент, досягнення яких виявилося для цього суб'єкта метою, стало предметом його потреби. Так з'являється спонукання або мотив, тобто певна потреба суб'єкта. Усвідомлюваний виконавцем мотив діяльності, за допомогою якого він раціоналізує, пояснює доцільність власних дій, виступає як результат мотивування.

Визнаючи важливість мотивації персоналу, менеджмент сучасних компаній докладає великих зусиль, щоб краще розуміти процеси, які формують

потреби людини в розвитку і творчості. Сьогодні в центрі уваги знаходяться внутрішні критерії задоволеності співробітника роботою. Сучасні зарубіжні дослідження показують, що мотивація сьогодні менше пов'язана з матеріальною винагородою, а більше із самим змістом праці. У зв'язку з цим як ключовий термін в теорії і практиці мотивації все частіше використовується термін «збагачення змісту праці», який має на увазі розширення прав і можливостей співробітника, стимулювання творчості та інновацій, гнучкість, автономію, внутрішню мотивацію і ін.

Проведена діагностика мотивації персоналу дозволить виявити найбільш перспективні кандидатури, правильно вибирати інструмент оцінки персоналу, методи оцінки персоналу, процес оцінки співробітника, його особистісних і поведінкових якостей, потреб у навчанні, ефективності його роботи та його потенціалу. Тому оцінка персоналу та застосовувані методи - це основа для професійного управління людськими ресурсами на підприємстві.

Досліджуване підприємство - ТОВ «Рокет Делівері». Основна діяльність компанії пов’язана з доставкою продуктів харчування до споживачів з кафе, магазинів, ресторанів тощо.

У 2019 році ТОВ «Рокет Делівері» позитивним показником рентабельності була лише рентабельність власного капіталу підприємства. Однак це негативно для підприємства, так як власний капітал є від’ємним, тому рентабельність власного капіталу мала би бути збитковою за позитивного фінансового результату, як у 2020 році. Загалом, станом на 2020 рік ТОВ «Рокет Делівері» є рентабельним, однак рівень рентабельності є дуже низьким.

Ми вважаємо, що дана ситуація пов’язана з тим, що ТОВ «Рокет Делівері» - підприємство з іноземним власником. Тому не приділяється належна увага фінансовому стану компанії.

Керівництво ТОВ «Рокет Делівері» вважає, що найбільш сильною мотивацією до підвищення продуктивності праці є мотивація «гідний рівень заробітної плати», тому що саме матеріальна винагорода забезпечує для працівника задоволення більшої частини його особистих потреб.

Згідно з наведеними даними, слід зробити висновок, що для керівних співробітників ТОВ «Рокет Делівері» сьогодні характерна орієнтація на прибуток і успіх, прагнення до самостійності і розширення сфери відповідальності.

Проаналізувавши діючу практику мотивації персоналу ТОВ «ТОВ «Рокет Делівері»» щодо відповідності теорії очікування, виявлено, що у організації не сформована система заохочень співробітників. Тому співробітники організації не бачать пряму залежність між витраченими зусиллями та отриманою винагородою. Цей факт не сприяє підвищенню мотивації працівників. На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що практики, що діють, не відповідають теорії очікування.

Одним із комплексних показників, який може застосовуватися для створення ефективної системи оплати праці, є коефіцієнт трудової участі (КТУ), який є узагальненою кількісною оцінкою трудового вкладу робітників, керівників, фахівців, інших службовців у загальні результати роботи.

При використанні КТУ можна враховувати продуктивність праці, якість виконуваної поточної роботи, дотримання трудової та виробничої дисципліни, загальне ставлення до виконання службових обов'язків.

Використовуючи запропоноване рішення по створенню кадрового резерву, ми зможемо не тільки збільшити ефективність підприємства, а також оптимізувати кадрову структуру в компанії. Результатом прийнятого рішення має стати зростання продуктивності праці, поліпшення психологічного відносини всередині колективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Ковальчук О.А. Математичні моделі та методи управління мотивацією персоналу: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2014. 140 с.
2. Беліменко О.І., Котова М.В. Сервіси доставки «Glovo» Та «Raketa» на ринку України: порівняльна характеристика. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації*. 2020. С. 16-18.
3. Васюта В.Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 40. С. 133-138.
4. Веселков А. Психологічне тестування персоналу. *Кадрова справа*. 2015. № 2. С. 93-97.
5. Волківська А.М., Осовська Г.В., Семенюк Т.В., Кавун О.П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/104.pdf (дата звернення: 23.09.2021).
6. Данилевич Д. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: Науковий журнал*. №XI, 2018. С. 102-118.
7. Данилевич Наталія. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. *Психологічні виміри культури, економіки, управління: Науковий журнал*. №XI, 2018. С. 102-118.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2009. 711 с.
9. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств. *Економіка та суспільство.* 2021. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147 (дата звернення: 08.10.2021).

10. Єпіфанова, І., Панкова, В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2021. (23). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6 (дата звернення: 08.10.2021).
11. Жданкін Н. Навчання персоналу як фактор успіху. *Управління персоналом.* 2016. № 18. С. 35-39.
12. Жибак М.М., Літвінов В.І. Стан та шляхи удосконалення мотивації праці в аграрних підприємствах. *Агросвіт.* 2017. № 5. С. 10-14.
13. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник.* 2019. № 3 (14). С. 166-172.
14. Згонник Л.В. Корпоративний людський капітал: проблема перепідготовки робітників. *Управління персоналом.* 2017. № 24. С. 27-32.
15. Климаш Н. І. Економічна природа позикового капіталу та ефективність його використання на вітчизняних підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 12. С. 150-155.
16. Коленда Н.В. Фактори впливу на рівень соціальної безпеки населення. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія «Економічні науки».* 2013. № 4(253). С. 49–53.
17. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 251 с.
18. Колот А.М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Економічна теорія*. 2007. № 2. С. 3-13.
19. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
20. Колот А.М. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудовій сфері. *Україна: аспекти праці.* 2009. № 8. С. 3-14
21. Колот, А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

22. Колот, А. М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
23. Корольков В.В., Бабенко Д.О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf. (дата звернення: 17.09.2021).
24. Котлова А.С., Попова О.А. Адаптація персоналу на підприємстві до сучасних умов. *Економіка і менеджмент інноваційних технологій.* 2014. № 6. URL: https://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092 (дата звернення: 13.11.2021).
25. Магура М. Кадровий менеджмент як засіб підвищення мотивації персоналу. *Управління персоналом.* 2017. № 13. С. 25-29.
26. Міляєва, Валерія & Lebid, Nelia. (2014). Мотивація професійного вдосконалення як чинник розвитку лідерства в освіті. URL: https://www.researchgate.net/publication/340488238_Motivacia_profesijnogo_vdoskonalenna_ak_cinnik_rozvitku_liderstva_v_osviti/citation/download (дата звернення: 28.10.2021).
27. Омеляненко Д.О., Головно О.Г. Шляхи вдосконалення мотивації праці на підприємстві: інноваційний аспект. 2018. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/200.pdf. (дата звернення: 25.09.2021).
28. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. К.: КНЕУ, 2017.
29. Поплавська О.М., Кононенко Т.С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнесінформ.* 2021. № 5. С. 378-384.
30. Пустовіт О., Басюк Ю. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3(76). С. 47-63.
31. Різник Д.В. Шляхи покращення управління мотивацією праці на підприємствах санаторно-курортного комплексу України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. № 3 (08). С. 183-187.

32. Рокет Делівері. *You Control.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43146904/ (дата звернення: 11.11.2021).
33. Рябкіна К.Г. Ефективність управління капіталом підприємства. Кривий ріг. 2015. 248 с.
34. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління.* 2019. № 3 (35). С. 92-100.
35. Скриньковський Р.М., Машталір Х.В., Коропецький О.О. Діагностика ефективності системи мотивації персоналу на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про оплату праці. *Міжнародний науковий журнал.* 2016. № 9. С. 133-138.
36. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
37. ТОВ Рокет Делівері. URL: https://vkursi.pro/card/tov-roket-deliveri-43146904 (дата звернення: 4.12.2021).
38. Хитра О.В. Мотиви трудової поведінки працівників як точки біфуркації на шляху підвищення продуктивності праці. *Приазовський економічний вісник.* 2020. № 3 (20). С. 202-210
39. Шаманська О.І. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/72.pdf. (дата звернення: 08.10.2021).
40. Янковська В.А., Талдаєв В.С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку.* 2021. № 53. С. 115-119.
41. Dishman, L. (2016). What Motivates Employees Across the Globe. URL: https://www.fastcompany.com/3048047/what-motivates-employeesacross-the-globe (дата звернення: 20.11.2021).

42. Gechbaia B. Ways and characteristics of employee motivation in modern conditions. *Social and Labour Relations: Theory and Practice.* 10. 2020. 25-32. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/13980/SLRTP_2020_01_Gechbaia.pdf. (дата звернення: 04.11.2021).
43. Gechbaia, B., Mushkudiani, Z., & Shonia, N. (2018). The Modern Trends of Improvement Employee Motivation and its Impact on Their Performace Management in Georgian Reality. *International Journal of Current Advanced Research*, 7(3), 10743-10745.
44. Girdwichai, L., & Sriviboon, C. (2020). Employee motivation and performance: do the work environment and the training matter? *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 42-54.
45. Harter, J. & Askins, A. (2015). What great managers do to engage employees. *Harvard Business Review*. URL: https://hbr.org/2015/04/what-greatmanagers-do-to-engage-employees (дата звернення: 12.12.2021).
46. Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2017). How colleagues can support each other's needs URL: https://core.ac.uk/download/pdf/153423291.pdf. (дата звернення: 08.10.2021).
47. Mushkudiani, Z., & Dzotsenidze, T. (2019). Modern human resource management trends. *Proceedings of the International Scientific Conference "Modern Maritime Technologies, Problems of Social-Economic Development and Ways for Solving Them"* (160-165 pp.). Georgia.
48. Mushkudiani, Z., Gechbaia, B., Gigauri, I., & Gulua, E. (2020). Global, economic and technological trends in human resource management development. *Access Journal*, 1(1), 53-60. URL: https://doi.org/10.46656/access.2020.1.1(4) (дата звернення: 13.11.2021).
49. Odanga, Sylvester. (2018). Strategies for Increasing Students' Self-motivation. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*. 6. 1-16. DOI: 10.9734/ARJASS/2018/41354.

50. Paresashvili, N., Gurbanov, N., Gechbaia, B., Goletiani, K., & Edzgveradze, T. (2020). Significant issues of organizational conflict management. The 55th *International Scientific Conference on Economic and Social Development dedicated to the 90th anniversary of the Azerbaijan State University of Economics* (UNEC) (pp. 457-464).
51. Sabir, Almas. (2017). Motivation: Outstanding Way to Promote Productivity in Employees. *American Journal of Management Science and Engineering*. 2. 35. DOI: 10.11648/j.ajmse.20170203.11.
52. Sakvarelidze, S. (2018). Ways of increasing motivation in public sector. (Ph.D. Thesis). Tbilisi.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Актив	2018	2019	2020
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	128	0	0
первісна вартість	505	433	433
накопичена амортизація	(377)	(433)	(433)
Незавершені капітальні інвестиції	0	25 624	27 245
Основні засоби:	152 711	95 369	97 000
первісна вартість	380 177	677 322	686 926
знос	(227 466)	(581 953)	(589 926)
Інвестиційна нерухомість:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
знос	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0
інші фінансові інвестиції	11	11	11
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0
Відстрочені податкові активи	256	33 643	34 418
Гудвіл	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0
Усього за розділом I	153 106	154 647	158 674
II. Оборотні активи			
Запаси	50 085	45 245	35 243
Виробничі запаси	23 233	22 476	20 237
Незавершене виробництво	20 415	17 097	8 743
Готова продукція	6 432	5 672	6 263
Товари	5	0	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестрахування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	45 274	18 572	17 972
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	8 491	605	800

Продовження Додатку А

Актив	2018	2019	2020
з бюджетом	290	290	290
у тому числі з податку на прибуток	290	290	290
з нарахованих доходів	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	62	159	134
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	5 511	3 462	4 160
Готівка	0	0	0
Рахунки в банках	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	13
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	208	2 533	401
Усього за розділом II	109 921	70 866	59 013
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0
Баланс	263 027	225 513	217 687

Пасив	2018	2019	2020
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	22 808	22 808	22 808
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	0	16 232	16 232
Додатковий капітал	0	0	0
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Резервний капітал	3 141	3 141	3 141
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-261 156	-292 981	-275 817
Неоплачений капітал	0	0	0
Вилучений капітал	0	0	0
Інші резерви	0	0	0
Усього за розділом I	-235 207	-250 800	-233 636
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	0	0	0
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	0	0	0
Довгострокові забезпечення	0	0	0

Продовження Додатку А

Актив	2018	2019	2020
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	0
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	0	0	0
Інвестиційні контракти;	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	6 274	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0
за товари, роботи, послуги	61 092	60 840	54 345
за розрахунками з бюджетом	16 489	12 707	12 378
за у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
за розрахунками зі страхування	13 674	4 874	4 443
за розрахунками з оплати праці	25 524	4 127	2 660
за одержаними авансами	2 782	9 710	555
за розрахунками з учасниками	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
за страховою діяльністю	0	0	0
Поточні забезпечення	9 521	7 095	3 625
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	362 878	376 960	373 317
Усього за розділом III	498 234	476 313	451 323
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0
Баланс	263 027	225 513	217 687

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «РОКЕТ ДЕЛІВЕРІ» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Стаття	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	460 696	339 938	218 085
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0
Премії, передані у перестрахування	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(407 288)	(291 277)	(164 271)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0	0
Валовий: прибуток	53 408	48 661	53 814
Валовий: збиток	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0
Інші операційні доходи	460	3 931	14 550
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0
Адміністративні витрати	(26 894)	(34 095)	(35 258)
Витрати на збут	(15 318)	(12 012)	(12 601)
Інші операційні витрати	(5 619)	(5 176)	(4 441)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6 037	1 309	16 064
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	0	0	0
Фінансові доходи	0	0	0
Інші фінансові доходи	166	238	185
Інші доходи	132	1	208
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0

Продовження Додатку Б

Стаття	2018	2019	2020
Фінансові витрати	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	0	0	0
Інші витрати	(158)	(59 455)	(68)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6 177	0	16 389
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	0	(57 907)	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	33 387	775
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	6 177	0	17 164
Чистий фінансовий результат: збиток	0	(24 520)	0

StrikePlagiarism.com

Заголовок
На плагіат.docx
Автор
Людмила Письменна

Дата звіту **2/9/2022**

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі Ви можете знайти інформацію щодо модифікації тексту, яка може бути спрямована на зміну результатів аналізу. Невидимі для особи, яка оцінює вміст документа у роздруківці чи файлі, вони впливають на фрази, порівнювані під час аналізу тексту (викликаючи передбачувані помилки), щоб приховати запозичення, а також підробити значення у звіті про подібність. Слід оцінити, чи є модифікації навмисними чи ні.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		13
Білі знаки		0

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

КП 1

КП 2

БДП

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

11640
Кількість слів

93245
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прокручуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкові схожості), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	41	0.35 %
2	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	39	0.34 %
3	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	39	0.34 %
4	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	36	0.31 %
5	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	29	0.25 %
6	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/17886/1/%D0%AF%D1%86%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf	28	0.24 %
7	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/17886/1/%D0%AF%D1%86%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf	26	0.22 %
8	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	23	0.20 %
9	http://www.hnpu-laws.in.ua/wp-content/uploads/2015/12/91_%D0%9F%D0%9E%D0%86_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf	21	0.18 %
10	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/85249/1/Ichyk_bac_rob.pdf	20	0.17 %

з бази юридичних актів (0.00 %)