

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

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувачки Харитонові Дар'ї Денисівни



Науковий керівник: к.е.н., доц. Колос І.В.



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

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

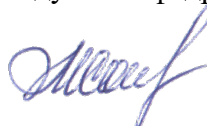
Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



О.В. Шатілова
«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Харитоновій Дар'ї Денисівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) форми навчання
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від « 21 » лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
Swivl Inc.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління стимулюванням персоналу (назва розділу)
Розділ 2	Аналітичне оцінювання і напрями удосконалення управління стимулюванням персоналу в Swivl Inc. (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процеси управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку
Предмет дослідження:	Теоретичні положення і прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу бізнес-організації

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

У розділі 1 Розкрити економічну сутність стимулювання персоналу в сучасних умовах й систематизувати існуючі підходи до стимулювання персоналу бізнес-організації, охарактеризувати чинні нормативно-правові акти з регулювання стимулювання персоналу. Встановити й охарактеризувати елементи процесу управління стимулюванням персоналу. Здійснити порівняльну характеристику методичного інструментарію управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

У розділі 2 Охарактеризувати господарську діяльність Swivl Inc. і його результати. Провести діагностику системи стимулювання персоналу в Swivl Inc.. Обґрунтувати напрями і розробити заходи з удосконалення управління системи стимулювання персоналу Swivl Inc..

Завдання підготував науковий керівник



(підпис)

Колос І.В.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

Харитонов Д.Д.

(ініціали, прізвище)

«_07_» лютого 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 53 сторінки, 12 таблиць, 3 рисунки, список літератури 79 найменувань.

«Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процеси управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку.

Предмет дослідження – теоретичні положення і прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної роботи – розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної роботи є:

- розкрити економічну сутність стимулювання персоналу в сучасних умовах і систематизувати існуючі підходи до стимулювання персоналу;
- встановити й охарактеризувати елементи процесу управління стимулюванням персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність Swivl Inc. і Google та їх результати, провести діагностику систем стимулювання Swivl Inc. і Google;
- розробити заходи з удосконалення управління системи стимулювання персоналу Swivl Inc.

Практичне значення результатів дослідження полягає у використанні проаналізованих теоретичних засад стимулювання персоналу для обґрунтування й розробки заходів щодо вдосконалення наявних систем мотивації працівників в умовах діяльності конкретної бізнес-організації.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи: 2023.

Ключові слова: стимулювання, мотивація, продуктивність, система мотивації, працівники, персонал.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Харитонові Дар'ї Денисівни

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організацій»

Логіко-структурний рівень роботи:

Обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджено формулювання теми, об'єкту, предмету, мети та завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини:

Використано 2 нормативно-правові акти щодо регулювання проблематики дослідження, репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних і вітчизняних бібліографічних джерел 67 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає до 10% опису (3 позиції з 79 позицій загальної кількості використаних джерел), проведено власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи:

Обмежений аналіз понятійного апарату, не завжди наявні критичні зіставлення й узагальнення різних позицій і поглядів, не завжди проголошено авторську наукову позицію. Охарактеризовано методики для визначення й розв'язання проблем бізнес-організацій.

Діагностично-конструктивний рівень роботи:

Проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо й обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, пропозиції є аргументованими. Доцільно було б обґрунтувати вплив запропонованих заходів на показники результативності функціонування.

Рівень наукової етики:

Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні й граматичні помилки, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження:

В цілому дотримано регламент виконання КБР з незначним порушенням строків у представленні матеріалів на розгляд науковому керівнику, своєчасно вносилися коригування відповідно до наданих рекомендацій і виправлялися недоліки, представлено для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу.

Публікації автора: відсутні


Кількість балів за якість КБР: 50 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»:

Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту:

За результатами публічного захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи може бути присвоєно Дар'ї Денисівни Харитоновій кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник  доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. Ірина КОЛОС

« 26 » травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти

Харитонові Дар'ї Денисівни

Тема Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Актуальність теми

обумовлена важливістю розгляду проблематики управління стимулюванням як однієї з ключових передумов забезпечення сталого розвитку бізнес-організації через фокусування на добробут окремого працівника, що сприяє покращенню інноваційної діяльності й зміцненню конкурентного статусу

Позитивні риси роботи

представлено класифікацію стимулів за різними ознаками, що є основою для встановлення актуальних мотивів працівників до високопродуктивної трудової діяльності на підприємстві; здійснено порівняльну характеристику поширених у зарубіжній і вітчизняній практиці методів стимулювання працівників з подальшою систематизацією найефективніших методів в умовах сьогодення; виконано діагностування системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з подальшим обґрунтуванням і розробленням дієвих заходів з удосконалення, враховуючи очікування працівників

Зауваження до роботи

доцільно вбачається посилення обґрунтування розроблених заходів шляхом узгодження з підсумковими результатами (такими як, зміна продуктивності праці, внесок у суму заробленого чистого доходу або чистого прибутку бізнес-організацією), що не впливає на загальне позитивне оцінювання рецензованої кваліфікаційної бакалаврської роботи

Практичне значення одержаних результатів

розроблені заходи з удосконалення управління стимулюванням персоналу конкретної бізнес-організації є обґрунтованими і можуть бути використаними для практичної реалізації в будь-якому секторі економіки з урахуванням унікальності бізнесу й наявного досвіду менеджменту

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Державного торговельно-економічного університету



Ольга САЛІМОН

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ УСТАНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ.....	5
1.1 Економічна сутність стимулювання персоналу бізнес-організації.....	5
1.2 Характеристика елементів системи стимулювання персоналу бізнес- організації.....	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ В SWIVL INC. І GOOGLE	20
2.1 Діагностика системи управління стимулюванням персоналу в Swivl Inc. і Google.....	20
2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління системи стимулювання персоналу в Swivl Inc. та їх реалізація.....	32
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45

ВСТУП

Актуальність обраної теми: стимулювання персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом у кожній організації. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність підприємства залежить напряму від продуктивності роботи працівників. Його можна підвищити шляхом запровадження певних заходів зі стимулювання. Отже, доцільно проаналізувати наявні методи мотивації та запропонувати шляхи їх удосконалення.

Мета дослідження: розкриття теоретичних положень і обґрунтування заходів, спрямованих на покращення стимулювання персоналу бізнес-організації.

Завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність стимулювання персоналу в сучасних умовах і систематизувати існуючі підходи до стимулювання персоналу;
- встановити й охарактеризувати елементи процесу управління стимулюванням персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність Swivl Inc. і Google та їх результати, провести діагностику систем стимулювання Swivl Inc. і Google;
- розробити заходи з удосконалення управління системи стимулювання персоналу Swivl Inc.

Об'єкт дослідження: процеси управління стимулюванням персоналу бізнес-організації з орієнтацією на забезпечення сталого розвитку.

Предмет дослідження: теоретичні положення і прикладні аспекти управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Методи дослідження: у процесі написання роботи було використано як методи теоретичного пізнання, так і емпіричні методи, зокрема: системний метод, метод аргументації, метод інтерпретації у першому розділі при дослідженні теоретичних засад стимулювання персоналу; методи порівняння, аналогії та

узагальнення – у другому розділі при вивченні систем стимулювання персоналу Swivl Inc. та Google і обґрунтування запропонованих заходів щодо вдосконалення наявних мотиваційних систем.

Практичне значення результатів дослідження полягає у використанні проаналізованих теоретичних засад стимулювання персоналу для обґрунтування й розробки заходів щодо вдосконалення наявних систем мотивації працівників в умовах діяльності конкретної бізнес-організації.

Інформаційна база дослідження: підручники та посібники вітчизняних науковців, статті й публікації вітчизняних і зарубіжних науковців, Інтернет-ресурси (зокрема, офіційні сайти досліджуваних компаній).

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, кожний з яких має по два підрозділи, висновків, списку використаних джерел (79 найменувань). Загальний обсяг роботи складає 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ УСТАНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Економічна сутність стимулювання персоналу бізнес-організації

Персонал – один з найцінніших ресурсів кожної бізнес-організації. Високий рівень продуктивності та ефективності працівників є запорукою успіху компанії. Саме тому в умовах сьогодення стимулювання персоналу є чи не найважливішим завданням менеджменту.

Наразі мотиваційна функція менеджменту є основою ефективного управління персоналом. Вона базується на поняттях стимулу та мотивації. Мотивація, згідно з визначенням, – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей та цілей організації [1, с. 297]. Стимул – це зовнішній вплив на людину, групу, організаційну систему, що впливає на процес і результати трудової діяльності [1, с. 297]. Мотив – це внутрішнє спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби [1, с. 297]. Отже, між поняттями стимулу та мотиву існують певні розбіжності. Стимул перетворюється на мотив, якщо він усвідомлений людиною. Існує певна класифікація стимулів, яку подано в таблиці нижче (табл. 1.1).

У сучасній літературі виокремлюють чотири основні форми стимулів [3]:

1. Матеріальне заохочення, до якого відносяться премії, заробітна плата, компенсації, винагороди за результати.

2. Моральне заохочення, яке безпосередньо спрямовано на задоволення духовних потреб людини. До даної форми відносяться подяки, почесні грамоти, звання.

3. Примус (зауваження, догани)

4. Самоствердження, тобто внутрішні рушійні сили людини, які спонукають її до виконання задач і досягнення поставлених цілей.

Таблиця 1.1 – Класифікація стимулів [2, с. 20]

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	Заохочення (матеріальна/нематеріальна винагорода), покарання (позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення)
Суб'єкти впливу на працівника	Загальнокорпоративні, групові, індивідуальні
Зміст	Матеріальні: грошові (премії, компенсаційні виплати) та негрошові (медичне страхування, оплата навчання) і нематеріальні: соціальні (посадове просування), моральні (подяка/почесні звання), творчі (доручення виконання відповідальних завдань, соціально-психологічні (сприятлива атмосфера)
Спосіб впливу	Прямі (матеріальні й нематеріальні блага, які спрямовані на активізацію людини задля отримання результату) та непрямі (покращення умов праці, підвищення кваліфікації)
Повторюваність	Разові, тимчасові, багаторазові, постійні
Сила впливу	Слабкі, середньої сили та сильні

Також слід надати тлумачення стимулюванню персоналу та розкрити його економічну сутність, Стимулювання персоналу – це використання певних факторів впливу, які виступають рушійною силою, що покращує продуктивність кожного працівника [23]. Стимулювання є невід'ємною частиною механізму реалізації мотиваційної політики на підприємстві. За допомогою нього створюються сприятливі умови для задоволення потреб співробітника та забезпечується трудова поведінка, яка є необхідною для досягнення цілей [4, с. 3].

До основних завдань мотивації і стимулювання персоналу можна віднести такі [1, с. 298]:

- Покращення рівня продуктивності працівників, що є однією з цілей керівництва.
- Демонстрація ставлення організації до значних досягнень і результатів праці.

- Розвиток компетенцій: стимулювання допомагає та заохочує працівників до професійного розвитку та вдосконалення навичок.
- Використання різних форм визнання зусиль і досягнень.
- Покращення задоволеності роботою та зниження ризику вигорання співробітників.
- Покращення комунікації та взаємовідносин між працівниками.

Економіка будь-якого підприємства залежить не лише від технологічного оснащення чи ресурсів, а й від продуктивності співробітників. Економічна сутність стимулювання працівників полягає в збільшенні рівня рентабельності компанії шляхом упровадження раціональної системи стимулювання, адже це – один з ключових показників оцінювання ефективності підприємства. Цього можна досягнути різними способами, зокрема, завдяки покращенню продуктивності праці персоналу, що напряду пов'язано зі стимулюванням співробітників. Певні заходи зі стимулювання працівників можуть призвести до скорочення витрат на виробництво шляхом підвищення продуктивності, що дозволить виробляти більші обсяги продукції у межах сталої суми витрат. Також компанія, яка бажає покращити результати своєї діяльності, може запропонувати працівникам проходження курсів для підвищення кваліфікації, завдяки чому покращиться якість продукції, і, в результаті, підвищиться рівень прибутковості. Ще слід зазначити, що запровадження належної системи стимулювання персоналу сприятиме залученню нових висококваліфікованих працівників, які також позитивно впливатимуть на роботу бізнес-організації. Отже, можна зробити висновок, що від стимулювання персоналу напряду залежать конкурентоспроможність і ефективність підприємства.

До економічних факторів стимулювання доцільно віднести ті способи винагородження праці, які насамперед задовольняють матеріальні потреби працівника.

1.2 Характеристика елементів системи стимулювання персоналу бізнес-організації

У межах бакалаврського дослідження підтримано позицію про те, що ефективна система стимулювання персоналу є запорукою успіху бізнес-організації, адже вмотивовані співробітники продуктивніше працюють та демонструють кращі результати. Це обумовлено тим, що працівники розуміють, для чого вони виконують поставлені завдання та мають впевненість у тому, що отримають належну винагороду за свої старання.

Під системою стимулювання персоналу зазвичай розуміють комплекс заходів, що запроваджується з метою створення сприятливих умов, які спонукатимуть співробітників працювати ефективніше та прагнути досягнення спільної мети підприємства [12, с. 195]. До елементів мотивації можна віднести такі [12, с. 195]:

- матеріальне стимулювання;
- забезпечення нормальних, прийнятних умов праці;
- перспективи просування кар'єрою;
- можливості для вдосконалення навичок та професійного навчання;
- відносини між колегами.

Варто звернути увагу на певні вимоги до системи стимулювання персоналу на рівні підприємства, до яких відносяться такі [21, с. 60-61]:

- забезпечення однакових можливостей щодо зайнятості та просування кар'єрою за критерієм результативності праці;
- відповідність рівня оплати праці її результатам;
- забезпечення належних умов праці;
- забезпечення можливостей навчання, здобуття нових навичок, і, як наслідок, підвищення рівня професійної майстерності;
- забезпечення і підтримка дружньої атмосфери в колективі.

Системи стимулювання персоналу здебільшого ґрунтуються на потребах і винагородах. Пропоную розглянути найвідоміші теорії мотивації, які базуються на

потребах. Доцільно буде розглянути теорію мотивації за американським психологом А. Маслоу, який систематизував людські потреби в ієрархію. Отже, існують 5 основних видів потреб [13, с. 134]: фізіологічні (1 рівень), потреби в безпеці (2 рівень), соціальні (3 рівень), потреба в повазі (4 рівень) та потреба в самовираженні (5 рівень). Потреби формують певну структуру, відповідно до якої потреби вищого рівня не можуть мотивувати людину, поки не задовільнено потреби нижчих рівнів. Дана теорія ґрунтується на таких принципах [14, с. 2; 33, с. 2]:

- потреби людини мають ієрархічну структуру (пріоритетність);
- поведінка людини обумовлюється найсильнішою на певний момент часу потребою;
- найсильніша потреба мотивує людину лише до моменту її задоволення;
- якщо одночасно виникають декілька сильних потреб, головною буде потреба найнижчого рівня.

Теорія Маслоу стала основою для теорії інших науковців, наприклад, для Д. МакКлелланда. Він зазначав, що людину більше мотивують потреби вищих рівнів, тому він виокремив наступні типи потреб: влади, приналежності та успіху [14, с.2] Згідно з даною теорією, потреби вищих рівнів важливіші, адже зазвичай потреби нижчих рівнів є задоволеними.

Також послідовником Маслоу був Фредерік Герцберг, який є одним із провідних теоретиків поведінкового підходу. Його теорія базується на двохфакторній моделі, яка складається з двох видів факторів [15]:

- гігієнічні: умови праці, розмір заробітної плати, взаємовідносини в колективі;
- мотивуючі: перспективи просування кар'єрою, визнання, успішність на роботі, рівень відповідальності.

Відповідно до положень даної теорії, саме другий вид факторів відповідає за мотиваційну функцію, а перший відображає передумови для нормальної праці.

Теорія мотивація К. Альдерфера, у свою чергу, дещо схожа на описану вище теорію Маслоу. Альдерфер виділив три групи потреб [14, с.2]: потреби в існуванні, комунікативні потреби та потреби в зростанні. Як і Маслоу, учений розглядає дані

потреби у вигляді ієрархічної структури та вважає, що людина прагне задовільнити потреби вищого рівня тоді, коли задовільнено потреби нижчого рівня. Головна відмінність від теорії Маслоу полягає в тому, що, на думку Альдерфера, потреби можуть задовольнятися не лише від нижчого до вищого рівнів, а й навпаки. Це обумовлюється тим, що за відсутності шляхів задоволення потреб вищого рівня людина прагне задовольнити принаймні потреби нижчих рівнів [16, с. 278].

У кожній з описаних вище теорій мотивація розглядається як процес впливу на поведінку людини за допомогою певних факторів-мотиваторів, тому мотивацію можна розділити на шість окремих стадій-етапів [17; 18, с. 222]:

1. Виникнення потреби. На цьому етапі людина відчуває брак чогось.
2. Потреба вимагає від людини реакції, адже її потрібно задовільнити.
3. Визначення шляхів задоволення потреби.
4. Докладання зусиль для задоволення потреби.
5. Отримання того, що має задовольнити потребу.
6. Припинення діяльності до моменту виникнення нової потреби.

Методи стимулювання поділяються на такі три категорії залежно від спрямованості впливу на певні потреби людини [20, с. 66]:

- економічні: базуються на економічному стимулюванні та передбачають матеріальну мотивацію, отримання фінансової винагороди залежно від результатів роботи;
- організація та методи управління на основі замовлення: базуються на власних мотивах працівника, на підпорядкуванні закону чи можливості примусу;
- психосоціальні: спрямовані на підвищення соціальної активності працівника; впливають на свідомість людей, їх інтереси та забезпечують соціальне стимулювання.

Процес стимулювання працівників передбачає використання різноманітних підходів, форм і методів регулювання трудової поведінки. Доцільно буде розглянути характеристику різних методів стимулювання працівників за різними науковцями у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика методів стимулювання працівників [19, с. 65]

Автор	Характеристика
Фредерік Тейлор	Здійснення оплати праці відповідно до трудового внеску співробітника залежно від норми витрат часу на виконання певної операції. Зазначав, що слід сприяти стимулювання ініціативи та сумлінності працівників.
Анрі Файоль	Могутнім стимулом діяльності вважав ініціативу, яку необхідно розвивати шляхом надання самостійності у виконанні обов'язків
Гаррінгтон Емерсон	Сформулював принципи продуктивності праці, серед яких важливу роль мають винагороди за продуктивність, справедливе ставлення до працівників. Зосереджував увагу на психологічному аспекті проблем стимулювання персоналу.
О.В. Притула, Р.О. Ющенко, О.М. Баксалова	Виділили такі складові забезпечення ефективного стимулювання працівників: система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, пільги, покращення умов праці, компенсаційні виплати, регулювання робочого часу та відпочинку.

Проаналізувавши теорії мотивації за критерієм потреби та методи стимулювання персоналу варто також зосередити увагу на деяких правилах здійснення ефективної мотивації персоналу [22, с. 220]:

- працівники мають відчувати визнання свого внеску в роботу, адже тоді мотивування призведе до бажаного результату. Згідно з цим, працівника можна заохотити, а саме, надавши йому відповідальне завдання для виконання, відправлення у відрядження або участь у важливих перемовинах.
- несподівані та нерегулярні заохочення є більш ефективними, адже до постійних винагород працівники звикають і сприймають їх, як частину заробітної плати;
- виконану роботу і винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу. Заохочення обов'язково мають бути втілені, а не просто бути обіцяними керівництвом, адже тоді працівники відчуватимуть, що їх досягнення не лише помічаються, а й винагороджуються;
- важливо стимулювати працівників не лише за визначні успіхи, а й за проміжні досягнення, що однозначно сприятиме продуктивності праці.

Основними підходами є матеріальне та нематеріальне стимулювання, які будуть описані далі.

Система нематеріального стимулювання працівників спрямована безпосередньо на негрошові способи заохочення. Існує значна кількість методів нематеріальної мотивації. Характеристику з них систематизовано в таблиці нижче (табл. 1.3).

При виборі методу стимулювання працівників слід використовувати індивідуальний підхід до кожного з них. Потрібно зважати на соціальний статус, вік, стать, психологічні особливості. Саме це допоможе зробити систему мотивації ефективною та результативною.

Незважаючи на те, що негрошові методи мотивації набувають дедалі більшої популярності та активно впроваджуються на підприємствах, система матеріального стимулювання все ж залишається найефективнішою. Ознайомимося з даною системою краще.

Заробітна плата є найважливішою складовою системи оплати та стимулювання праці. Вона має декілька важливих функцій, серед яких наступні:

- Регулююча функція є засобом розподілу робочої сили за видами економічної діяльності за рівнем кваліфікації та спеціалізації. Вона забезпечує оптимальне розміщення і використання трудових ресурсів.
- Відтворювальна функція передбачає створення умов для реалізації та підтримки фізичного, професійного і духовного потенціалу сім'ї, тобто має сприяти відновленню працездатності та підвищенню рівня життя [24].
- Соціальна функція спрямована на забезпечення соціальної справедливості та усунення будь-якого прояву дискримінації в оплаті праці.
- Відповідно до стимулюючої функції рівень заробітної плати встановлюється залежно від особистого внеску працівника та результатів діяльності колективу загалом. Дана функція є чи не найважливішою, адже сприяє підвищенню продуктивності праці.
- Роль захисної функції полягає в забезпеченні значної вартості робочої сили задля збереження національних ресурсів праці країни.

Таблиця 1.3 – Методи нематеріальної мотивації персоналу

Метод	Переваги	Недоліки / обмеження
Перспектива кар'єрного просування	Приваблює амбіційних кандидатів та лояльність до компанії.	Ризик зниження зацікавленості у роботі у випадку нереалізованих амбіцій і планів щодо просування кар'єрою.
Гнучкий графік роботи	Дає змогу працювати у будь-який зручний для співробітника час, якщо це не впливає негативно на робочий процес. Дає можливість студентам влаштуватись на роботу.	Можуть виникнути труднощі при узгодженні робочих годин. Зниження продуктивності.
Можливість отримання нового обладнання	Мотивує працівників до підвищення кваліфікації та професійного зростання.	Передбачає великі витрати.
Проведення корпоративних свят	Сприяє згуртованості в команді та появі дружньої атмосфери.	Передбачає великі витрати. Зважаючи на те, що з 2020 року світ живе в умовах пандемії, а Україна з 2022 року ще й в умовах війни, даний метод складно впровадити.
Подарунки до свят	Значно посилює лояльність та задоволеність працівників від роботи саме в цій компанії.	Передбачає фінансові витрати.
Можливість планування відпустки	Дуже мотивує всіх співробітників, особливо тих, хто має сім'ю/дітей	Передбачає виконання більших обсягів роботи тими, хто залишається на робочих місцях.
Подяки за продуктивну працю	Не потребує витрат. Працівник відчувається цінним.	Може мати поганий вплив на ефективність роботи інших працівників.

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 138]

Заробітна плата поділяється на номінальну та реальну. Номінальна відображає суму грошей, яку співробітник отримує за певний період часу (година, день і місяць) [25]. Реальна, у свою чергу, відображає кількість товарів, які

працівник може придбати за номінальну зарплату, тобто це купівельна спроможність номінальної заробітної плати [26]. Динаміка реальної заробітної плати напряду залежить від номінальної та від зміни цін на товари/послуги. Для визначення, наскільки змінилась реальна зарплата розраховують індекс реальної заробітної плати, який обчислюється як відношення індексу номінальної зарплати до індексу цін [27]:

$$\begin{aligned} & \text{індекс реальної заробітної плати} = \\ & = \frac{\text{індекс номінальної заробітної плати}}{\text{індекс цін}} \times 100\% \end{aligned}$$

Реальна заробітна плата може знижуватися навіть тоді, коли збільшується номінальна заробітна плата, якщо індекс цін на товари і послуги перевищує індекс номінальної заробітної плати.

У статті 2 Закону України «Про оплату праці» [28] закріплено структуру заробітної плати, яка складається з трьох елементів:

1. Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців.

2. Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Розглянемо більш детально доплати та надбавки. Доплати можуть нараховуватись, зокрема, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього співробітника або якщо працівник обіймає керівну посаду. Організації самостійно визначають розмір доплат, проте вони не мають бути нижчими за норму встановлену законодавством. Надбавки за шкідливі умови праці передбачені

законодавством України. Також надбавки можуть бути нараховані за високі досягнення в роботі та за виконання особливо важливих завдань [11, с. 317].

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, до яких належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

Тарифна система є основою організації заробітної плати на підприємствах. Вона включає такі компоненти: тарифна сітка, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні довідники, система посадових окладів. Згідно з статтею 6 Закону України «Про оплату праці» [28] тарифна система оплати праці використовується при розподілі робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Розглянемо більш детально компоненти тарифної системи, які було перераховано вище. Тарифна сітка – це сукупність кваліфікаційних тарифних розрядів та відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за якими визначається розмір тарифних ставок оплати праці працівників у залежності від складності виконуваних робіт та кваліфікації працівників [29]. Тарифна ставка - це норма оплати праці робітників відповідно до спеціальності й кваліфікації за одиницю часу [30]. Тарифно-кваліфікаційні довідники, об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій (ЄТКД) — це нормативні документи, в яких усі види робіт, що виконуються на тому чи іншому виробництві, розподіляються на групи залежно від їхньої складності [31]. Останній компонент тарифної системи – система посадових окладів – передбачає віднесення працівників до певної групи оплати праці на підставі відповідних характеристик [32].

Також слід звернути увагу на форми оплати праці, які найчастіше використовуються на підприємствах. Йдеться про погодинну та відрядну форми оплати, які буде охарактеризовано нижче. Погодинна форма передбачає оплату праці в залежності від відпрацьованого часу та рівня кваліфікації [1, с. 308].

Відрядна форма передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за визначений період часу [1, с. 308]

На даному етапі підприємства використовують різноманітні системи оплати праці, серед яких:

- система контролю денного виробітку: годинна тарифна ставка залежить від виконання норм рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни. Дані фактори оцінюються окремо, потім виводиться одна оцінка, яка впливає на тарифну ставку;
- система оплати праці з урахуванням підвищення кваліфікації: працівник отримує надбавку за умови освоєння нової спеціальності;
- система оплати за знання: співробітник нагороджується за набуття додаткових навичок і знань, а не за внесок у досягнення цілей організації.

Також на підприємствах активно запроваджують такі системи оплати праці (табл. 1.4) :

Таблиця 1.4 – Характеристика систем оплати праці [6]

Система оплати праці	Характеристика системи
1	2
Бедо	Робоча хвилина називається «точкою». Працівник додатково до основної зарплати отримує винагороду, яка обчислюється як добуток 0,75 кількості точок виконаних за годину на 1/60 погодинної ставки.
Хелсі	Зарплата складається з фіксованої погодинної ставки і фактично визначеного часу та з відрядного підробітку або премії за те, що затрати праці були менші за нормативні. Дана величина розраховується за допомогою тарифної ставки, з економічним часом і коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7).
Сканлона	Основою преміювання є зниження зарплатомісткості продукції шляхом економії зарплати у порівнянні з нормативною величиною. Далі формується преміальний фонд у розмірі 75% від економії, 20% з яких спрямовані на виплати в скрутні часи. Якщо такі відсутні, резерв розподіляють наприкінці року.

Продовження таблиці 1.4

1	2
Мерика	У разі виконання завдань до 60% працівнику загрожує звільнення; у разі виконання завдання на 61–83% працівник одержує ставку; 81–100% – 1,1 ставки, понад 100% – 1,2 ставки.
Варта із вібруючим розподілом	Вона не гарантує збереження тарифної ставки під час перевиконання норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь із добутку нормативного і фактичного часу.
Ганта	Дана система передбачує комбінування змінної та відрядної форм оплати праці залежно від продуктивності. При виконанні завдань менше 100% застосовується погодинна оплата праці, а при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною оцінкою.
Грейдинг	Сутність даної системи полягає в оцінюванні посад відповідно до цінності для підприємства. Оцінка проводиться за певними параметрами: необхідні для роботи знання та досвід, зусилля, що додаються та рівень відповідальності. Компанія оцінює важливість кожного чинника, а експерти виставляють бали за кожним чинником. Співробітники, що обіймають посади вищих грейдів, отримують більшу заробітну плату.
З урахуванням заслуг	Оплата залежить не лише від продуктивності праці, а й від професійних і особистих якостей працівника.

Існують два види матеріального стимулювання: постійне і змінне. Постійна складова зосереджується на задоволенні особистих потреб працівників, забезпеченні стабільності та захищеності. У свою чергу, змінна орієнтується більше на індивідуальний внесок співробітника в кінцевий результат діяльності компанії [1, с. 300]. Доцільно детальніше розглянути обидва види, які було згадано вище [1, с. 300]:

- постійне матеріальне стимулювання відповідає за задоволення базових потреб працівника;
- змінне матеріальне стимулювання зосереджується на індивідуальному внеску кожного співробітника в діяльність підприємства.

Посадовий оклад є основним елементом постійного матеріального стимулювання. Посадовий оклад – це щомісячний розмір погодинної оплати праці,

установлюваний, як правило, для керівників, професіоналів, спеціалістів і технічних службовців. Основою даної категорії є мінімальна тарифна ставка [32]. Преміювання, у свою чергу, є основою змінної форми матеріального стимулювання. Преміювання – це грошова винагорода за визначні досягнення в роботі або за успішне виконання відповідального завдання.

Вище було розглянуто матеріальне та нематеріальне види стимулювання. Кожен з них має свої переваги, проте система грошових методів мотивації все ж залишається більш ефективною та розповсюдженою. Доцільно буде підбити підсумки виокремивши найбільш ефективні методи мотивації. Їх систематизовано у табл. 1.5:

Таблиця 1.5 – Найефективніші методи мотивації

№	Метод мотивації	Сутність методу
1	2	3
1	Перспектива просування кар'єрою	Стимулює працівника розвиватись і відповідально ставитись до виконання завдань, аби отримати підвищення за посадою.
2	Негрошові винагороди, що не потребують витрат з боку бізнес-організації	Даний метод може бути реалізований шляхом вручення письмових подяк або присвоєнням звання, наприклад «Працівник місяця»
3	Преміювання	Грошова винагорода за визначні досягнення в роботі або за успішне виконання відповідального завдання.
4	Стимулювання здорового способу життя працівників	Грошові винагороди за відмову від шкідливих звичок або відшкодування вартості абонементу в спортзал. Додаткові виплати працівникам, які не брали лікарняний протягом року.
5	Індивідуальні спеціальні грошові винагороди	<ul style="list-style-type: none"> • система оплати праці з урахуванням підвищення кваліфікації: працівник отримує надбавку за умови освоєння нової спеціальності; • система оплати за знання: співробітник нагороджується за набуття додаткових навичок і знань, а не за внесок у досягнення цілей організації.

Кінець таблиці 1.5

1	2	3
6	Примуси й покарання	Співробітники працюють продуктивніше, адже в іншому випадку є загроза отримати догану, бути позбавленим премії або звільненим залежно від ступеню наслідків не своєчасного виконання (або взагалі невиконання) поставленого завдання.

Джерело: розроблено автором на основі [20, с. 67]. Систематизовано та доповнено автором

Отже, у цьому розділі було охарактеризовано економічну сутність стимулювання персоналу. Також було проведено аналіз основних методів і форм стимулювання персоналу бізнес-організації. Основними підходами є матеріальне і нематеріальне стимулювання. Грошове стимулювання є більш розповсюдженим та ефективним, адже працівник прагне мати впевненість у тому, що отримає винагороду (у даному випадку заробітну плату) за виконання поставлених завдань. Негрошовий вид стимулювання сприяє забезпеченню соціально-психологічних потреб. Найбільш ефективним буде використання симбіозу матеріального та нематеріального стимулювання. Також узагальнено й систематизовано найефективніші методи мотивації у табл. 1.5. У даному розділі проведено аналіз теоретичних засад стимулювання персоналу, використання яких на практиці буде описано в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ
В SWIVL INC. І GOOGLE

2.1 Діагностика системи управління стимулюванням персоналу в Swivl Inc. і Google

У даному розділі буде проаналізовано системи стимулювання персоналу двох американських компаній – Swivl Inc. і Google. Дані компанії значно відрізняються за масштабами своєї діяльності, адже Swivl Inc. – невелика компанія (порівняно з Google), основна діяльність якої полягає у забезпеченні освітніх закладів відеоприроями та програмного забезпечення до них, а Google – відома в усьому світі корпорація, яка створила найпопулярнішу пошукову систему в світі. Загальну інформацію про обидві компанії систематизовано в табл. 2.1, яку подано нижче.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про Swivl Inc. і Google

Назва	Swivl Inc.	Google
Юридична адреса і місцезнаходження	1450 El Camino Real, Menlo Park, CA 94025 [34]	1600 Amphitheatre Parkway, Mountain View, CA 94043
Спосіб утворення	zareєстрована корпорація (у назві компанії присутня аббревіатура Inc. (скорочення від англ. “incorporated” [35])	limited liability company (LLC) – специфічна для США форма приватного товариства з обмеженою відповідальністю [36].
Форма власності	приватне підприємство	приватне підприємство
Основні види діяльності	забезпечення освітніх закладів пристроями, що спрямовані на покращення практики викладання	розробка пошукової системи, програмного забезпечення, виготовлення електроніки.

Джерело: розроблено автором на основі [34-36]

Як було зазначено вище, діяльність Swivl Inc. полягає в забезпеченні освітніх закладів пристроями, що спрямовані на вдосконалення навчального процесу. Компанія Google, у свою чергу, здійснює діяльність за багатьма напрямками, зокрема й у сфері навчання.

Доречно буде детальніше ознайомитись з продукцією обох компаній, що використовується в освітніх процесах.

Компанія Swivl Inc. спеціалізується на розробці та підтримці двох основних продуктів [55]:

- Robot (робот) – відеопристрій, який автоматично відстежує вчителя, коли він пересувається класом/аудиторією. Для цього викладач має тримати спеціальний маркер, який дозволяє також зберегти ключові моменти, до яких можна буде повернутись пізніше за потреби. Даний пристрій дає можливість записувати до 5 звукових доріжок, щоб чути, що відбувається в класі. Робот значно спрощує пряму трансляцію подій у класі (через різні платформи, наприклад, Zoom, MS Teams, Google Meet) [56].

- Reflectivity (Teams) – програмне забезпечення, яке має такі властивості [57,58]:

- перегляд популярних Тем, які зображено у вигляді динамічних дошок (Reflectivity Boards). Вони поділяються на створені нещодавно та популярні, над якими працюють найбільше;
- можливість додати власну Тему або зосередити увагу на вже існуючих;
- за потреби можна поділитись власною позицією у письмовому вигляді та почати обговорення з іншими;
- за потреби також можна завантажити відео-докази або використати існуючі шаблони для оцінювання;
- можливість відвідати Панель Адміністратора (Administrator Dashboard) задля отримання додаткових даних.

Компанія Google пропонує ряд продуктів, які можуть використовуватись в навчальному процесі. Серед них такі:

- Google Classroom – безкоштовна платформа для дистанційного навчання, якою можна користуватись з комп'ютера або через мобільні пристрої (телефони/планшети). На цій платформі вчителі можуть розміщувати навчальні матеріали, зокрема презентації, курси, і публікувати завдання зі вказаним терміном виконання [61]. Студент може ознайомитись зі списком поточних курсів і відслідковувати, які завдання було призначено та за якими вже пропущено термін здачі.

- Google Meet – безкоштовний сервіс для проведення відеоконференцій. Для його використання потрібно мати обліковий запис Google та доступ до Інтернету. Сервіс дає можливість заздалегідь планувати дзвінки, демонструвати екран під час зустрічі. Також можна зробити запис конференції, який буде збережено у сховищі Google Drive. У безкоштовній версії відеозустріч може тривати до 60 хвилин, кількість учасників обмежено до 100 осіб [62].

- Google Forms – безкоштовний онлайн-сервіс для створення анкет, опитувань і вікторин. Автор опитування може переглянути відповіді та отримати статистику на основі них, зокрема діаграми та гістограми, що відображають, які відповіді було обрано опитаними учасниками у процентному співвідношенні [63]. Дані оновлюються в режимі реального часу.

- Google Docs – онлайн-сервіс, який включає текстовий і табличний редактори. Сервісом можна користуватись через Інтернет-браузер та не потребує встановлення застосунку. Користувач має доступ до документів з будь-якого пристрою, увійшовши до облікового запису. Також є функція збереження файлу на комп'ютер користувача у різних форматах, зокрема DOCX (Microsoft Word) або PDF. Одночасно над файлами у Google Docs можуть працювати до 100 людей. Для цього власник документу має поділитись доступом з іншими редакторами. Крім того, можна обрати режим доступу до файлу, зокрема режим редактора, читача чи коментатора.

Google Workspace for Education – безкоштовна для освітніх закладів версія платформи Google Workspace. Аби отримати доступ до платформи, потрібно заповнити реєстраційну форму для освітнього закладу, вказати організаційну

структуру та зазначити користувачів, які матимуть доступ до певних функцій [65]. Також можна оформити підписку задля отримання додаткових функцій, зокрема, більш розвинута система безпеки або можливість під'єднати більше учасників до відеоконференції. Google Workspace for Education включає в себе різні сервіси Google, зокрема, Google Classroom, Google Meet, Google Docs та Google Forms.

Підсумовуючи, продукція обох компаній активно застосовується освітніми закладами, проте компанія Google пропонує ширший асортимент та більш відома в усьому світі. Основними перевагами робота від Swivl Inc. і програмного забезпечення до нього є інноваційність сучасність, високу якість товарів і легкість у використанні. Серед обмежень можна виділити високу вартість продуктів і необхідність придбання даного обладнання для користування пропонованими функціями.

До основних переваг сервісів Google можна віднести такі:

- зрозумілість і легкість у використанні;
- для користування сервісами потрібно мати лише обліковий запис Google;
- усіма сервісами можна користуватись безкоштовно.

Серед обмежень продукції Google такі: необхідність стабільного з'єднання з Інтернетом і необхідність оформлення підписки для користування додатковими функціями.

Далі пропоную перейти безпосередньо до розгляду систем стимулювання персоналу в обраних для дослідження бізнес-організаціях.

У компанії Swivl Inc досить розвинута та ефективна система мотивації працівників, але детальна інформація відсутня у відкритих джерелах. Як фахівець, який співпрацює з цією компанією, проте не має права розголошувати конфіденційну інформацію, адже підписано договір про нерозголошення конфіденційної інформації. Конфіденційною є будь-яка інформація, яку не можна знайти у відкритих джерелах інформації, зокрема фінансова звітність чи опис заходів, які вживаються у рамках системи стимулювання персоналу. Отже, надання опису системи мотивації працівників у компанії Swivl Inc не є можливим.

Компанія Google, у свою чергу, відома не лише своїми розробками, але й надзвичайно ефективною системою стимулювання персоналу, яку буде розглянуто далі. Google запроваджує різноманітні методи мотивації та стимулювання працівників, деякі з яких є доволі не розповсюдженими. Отже, варто перейти до огляду цих методів.

20% робочого тижня працівники мають приділяти на роботу над цікавими для них проектами, які не пов'язані з їх основними завданнями, проте стосуються основної діяльності компанії. Завдяки цьому правилу було створено всім відомі продукти, зокрема Gmail і Google Maps [37,38].

Компанія прагне забезпечити максимально комфортні умови в офісах, аби працівники отримували задоволення від перебування в них. В офісах Google облаштовують спортзали, кімнати для відпочинку й сну, ігрові зони, тераси, переговорні кімнати та конференц-зали з невластивим для подібних приміщень інтер'єром. Крім того, працівникам дозволяється брати з собою домашніх улюбленців [42]. На рис. 2.1-2.3 можна ознайомитись з виглядом деяких офісів компанії.



Рисунок 2.1 – Тераса-сад офісу Google з виглядом на Лондон [39]



Рисунок 2.2 – Вигляд одного з приміщень офісу Google в Тель-Авіві [40]



Рисунок 2.3 – Спортзал в офісі Google у Варшаві [41]

Працівники мають почуватись частиною команди з першого дня роботи в компанії. У процесі прийняття рішень враховується позиція всієї команди, а не лише менеджера. Також для Google характерна відкрита комунікація з підлеглими. Минулий віце-президент по роботі з персоналом Ласло Бок зазначав, що прозорість – невід’ємна частина роботи компанії, тому інженери можуть мати доступ до кодової бази з самого початку їх роботи. Також всі працівники мають можливість передивлятись презентації, які було призначено для ради директорів. За його словами, команда приймає кращі рішення, коли всі підлеглі в курсі того, що відбувається в компанії [43].

Працівники Google мають перспективу просування кар'єрою. Програма розвитку кар'єри спрямована на професійний та особистий розвиток персоналу [44]. Також у компанії використовується програма CareerGuru. Сутність полягає в тому, що в компанії є так звані коучі-гуру з різними навичками та різними сферами діяльності. Гуру може стати співробітник, який пропрацював в компанії мінімум два роки, обіймати керівну посаду або бути експертом у певній сфері. Після проходження навчання гуру можуть інструктувати інших співробітників. Після кожної навчальної сесії працівники мають оцінити коуча, і якщо він отримає три незадовільні оцінки, йому пропонуються різні шляхи для вдосконалення. Використання цієї програми спрямоване на допомогу один одному, взаємодію між колегами та підтриманню зацікавленості у роботі [45].

Серед пріоритетів компанії Google також і гнучкість робочого процесу. Доречно детальніше розглянути заходи, що стосуються цього напрямку системи стимулювання персоналу [46-48]:

1. Скорочення робочого тижня до трьох днів. Передбачається, що три дні співробітники працюють в офісі, а інші два – віддалено.
2. Можливість перейти на повністю віддалений режим роботи.
3. Можливість працювати з будь-якого куточку світу до 4 тижнів на рік додатково до оплачуваної відпустки. Це нововведення є дуже актуальним, особливо після пандемії Covid-19, адже під час карантину всі працювали віддалено і звикли до такого режиму роботи. Дане правило дозволяє працівникам не відміняти важливі плани та поїздки.
4. “Focus hours”. Дану функцію запроваджено для того, аби люди могли зосередитись на роботі над поточними проектами, а інші не планували на цей час онлайн-мітинги.
5. “Reset days”. Компанія почала використовувати глобальні дні відпочинку під час пандемії, аби підтримати працівників. Вони діяли у межах всієї компанії.

Перелічені вище заходи запроваджувались під час пандемії Covid-19 та після неї. Вони спрямовані на підтримку та допомогу працівникам у важкий період.

Таким шляхом у компанії висловлюють турботу про персонал та піклуються про ментальне здоров'я.

Здоров'я співробітників є одним з найголовніших пріоритетів Google.

Нижче наведено декілька бонусів-переваг, які доступні працівникам компанії саме у сфері здоров'я [49,50]:

- медичне страхування (в тому числі стоматологія й офтальмологія);
- допомога працівникам з обмеженими можливостями, зокрема сурдоперекладачі і CART (Communication Access Realtime Translation), що забезпечує переклад і транскрипцію мови в текст [18];
- окремі медичні програми для трансгендерних працівників;
- доступ до застосунків, що спрямовані на підтримку ментального здоров'я;
- облаштування спортивних залів в офісах компанії.

Вищезгадані заходи та програми також є невід'ємною частиною системи стимулювання персоналу в Google. Основними перевагами запровадження подібних заходів у діяльність компанії є такі: підвищення продуктивності, краща відвідуваність (здорові працівники рідко оформлюють лікарняні). Також описані вище пільги й бонуси впливають на рівень задоволеності співробітників від роботи, тим самим підвищуючи їх лояльність до компанії, і сприяють залученню нових людей у команду.

Google підтримує своїх працівників, зокрема, за напрямом навчання. Професійний розвиток співробітників та здобуття ними нових знань і навичок також є надзвичайно важливим для компанії. Саме тому Google пропонує допомогу в оплаті навчання у розмірі до 5 тисяч доларів США на рік [52]. Дана сума не підлягає оподаткуванню та компенсує вартість навчання, пов'язаного безпосередньо з роботою та спеціальністю працівника.

Продовжуючи тему навчання, варто зосередити увагу на програмі "G2G" (googler-to-googler). Вона спрямована на навчання працівників у різних галузях шляхом передачі інформації від одних співробітників до інших. Працівники-волонтери навчають інших за допомогою презентацій, самостійно розроблених

курсів або менторства [53]. Більшість курсів спрямовані на освоєння загальних навичок, що стосуються лідерства, ведення переговорів, програмування чи маркетингу. Підсумовуючи, до основних переваг “G2G” можна віднести такі:

- заохочення працівників до професійного розвитку та освоєнню нових сфер діяльності;
- покращення комунікації між співробітниками;
- працівники-наставники відчують довіру з боку компанії, адже на них покладено відповідальність за навчання колег;
- економія на інвестиціях у навчальні програми та курси.

До елементів системи стимулювання персоналу Google також можна віднести відпустки. У 2022 році компанія збільшила кількість відпускних з 15 до 20 днів на рік [59]. Розглянемо основні причини, чому це важливо:

- після відпочинку працівники здатні краще концентруватись на виконанні поставлених завдань і мають натхнення, що сприяє покращенню продуктивності;
- підтримка та покращення стану здоров'я;
- зниження ризиків вигорання та виникнення стресових розладів.

Також змінився термін декретної відпустки, яку збільшили з 18 до 24 тижнів для батьків новонароджених дітей. Інші працівники, які є батьками, можуть взяти відпустку по догляду за дитиною розміром до 18 тижнів на рік. Крім того, відпустку терміном до 8 тижнів на рік можуть узяти ті співробітники, що доглядають за хворими членами родини [60].

Розглядаючи систему стимулювання персоналу Google, варто зосередити увагу, зокрема, і на виплатах сім'ї загиблого у разі смерті працівника компанії. Основні умови даної програми [67]:

- протягом десяти років після смерті працівника Google виплачує його родині частину заробітної плати у розмірі 50%;
- дітям померлого співробітника компанія щомісячно виплачує суму у розмірі 1000 доларів до 19 років;
- на щомісячні виплати у розмірі 1000 доларів можуть претендувати діти померлого працівника віком до 23 років, які є студентами денної форми навчання.

Дані компенсації виплачуються родинам померлих незалежно від того, скільки часу співробітник пропрацював у компанії.

Доцільно проаналізувати основні фінансові показники для кращого розуміння фінансового становища Google. Дана компанія входить до холдингу Alphabet Inc – міжнародного конгломерату компаній, створеного у 2015 році [68]. Було проаналізовано основні фінансові показники діяльності Alphabet Inc. у динаміці за 2020-2022 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка основних фінансових показників господарської діяльності Alphabet Inc

Показники	За рік, що завершується			Темп приросту, %	
	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	2021/2020	2022/2021
Дохід від реалізації продукції, млн. дол. США	182,527	257,637	282,836	41,13	9,78
Операційний прибуток, млн. дол. США	41,224	78,714	74,842	90,94	-4,92
Інші доходи (витрати), млн. дол. США	6,858	12,020	(3,514)	75,3	-129,23
Фінансовий результат до оподаткування, млн. дол. США	48,082	90,734	71,328	88,71	-21,39
Чистий прибуток (збиток), млн. дол. США	40,269	76,033	59,972	88,81	-21,12

Джерело: систематизовано та розраховано автором на основі [69, с. 45]

Темп приросту було розраховано ланцюговим способом. Для цього було використано таку формулу [70, с. 43]:

$$T = \frac{\Delta y_t}{y_{t-1}} \times 100,$$

де Δy_t – абсолютний приріст;

y_{t-1} – числове значення показника попереднього періоду.

Спочатку варто розрахувати абсолютний приріст ланцюговим способом за формулою [70, с.40]:

$$\Delta y_t = y_t - y_{t-1},$$

де y_t – числове значення показника відповідного періоду;

y_{t-1} – числове значення показника попереднього періоду.

1) Абсолютний приріст показника доходу від реалізації продукції:

$$\Delta y_t = 257,637 - 182,527 = 75,11 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$\Delta y_t = 282,836 - 257,637 = 25,199 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2021/2022 роки}$$

2) Абсолютний приріст показника операційного прибутку:

$$\Delta y_t = 78,714 - 41,224 = 37,49 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$\Delta y_t = 74,842 - 78,714 = -3,872 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2021/2022 роки}$$

3) Абсолютний приріст показника інших доходів (витрат):

$$\Delta y_t = 12,020 - 6,858 = 5,162 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$\Delta y_t = -3,514 - 12,020 = -15,534 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2021/2022 роки}$$

4) Абсолютний приріст показника фінансових результатів до оподаткування:

$$\Delta y_t = 90,734 - 48,082 = 42,652 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$\Delta y_t = 71,328 - 90,734 = -19,406 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2021/2022 роки}$$

5) Абсолютний приріст показника чистого прибутку:

$$\Delta y_t = 76,033 - 40,269 = 35,764 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$\Delta y_t = 59,972 - 76,033 = -16,061 \text{ млн. дол. США} \text{ – за 2021/2022 роки}$$

Далі слід обчислити власне темп приросту за поданими у таблиці показниками (табл. 2.2):

1) Показник доходу від реалізації продукції:

$$T = (75,11/182,627) * 100 = 41,13 \% \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$T = (25,199/257,637) * 100 = 9,78 \% \text{ – за 2021/2022 роки}$$

2) Показник операційного прибутку:

$$T = (37,49/41,224) * 100 = 90,94 \% \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$T = (-3,872/78,714) * 100 = -4,92 \% \text{ – за 2021/2022 роки}$$

3) Показник інших доходів (витрат):

$$T = (5,162/6,858) * 100 = 75,3 \% \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$T = (-15,534/12,020) * 100 = -129,23 \% \text{ – за 2021/2022 роки}$$

4) Показник фінансових результатів до оподаткування:

$$T = (42,652/48,082) * 100 = 88,71 \% \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$T = (-19,406/90,734) * 100 = -21,39 \% \text{ – за 2021/2022 роки}$$

5) Показник чистого прибутку:

$$T = (35,764/40,269) * 100 = 88,81 \% \text{ – за 2020/2021 роки}$$

$$T = (-16,061/76,033) * 100 = -21,12 \% \text{ – за 2021/2022 роки}$$

За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що за деякими показниками спостерігається тенденція до збільшення значень, за іншими – навпаки до зменшення. Дохід від реалізації продукції збільшився протягом 2020-2022 років, зокрема на 41,13% у 2021 році та на 9,78 у 2022 році. Операційний прибуток значно збільшився у 2021 році на 90,94%, проте зменшився на 4,92% у 2022.

Показникам фінансових результатів до оподаткування та чистого прибутку притаманні однакові тенденції. У 2021 році обидва показники збільшилися на 88,71% і 88,81% відповідно, проте зменшились у 2022 році на 21,39% і 21,12% відповідно. Зокрема, чистий прибуток Google склав 76,033 млн. дол. США у 2021 році і 59,972 млн. дол. США – у 2022.

Загалом протягом 2021 року простежується тенденція зростання значень усіх показників. У 2022 році, у свою чергу, простежується уповільнене зростання доходу від реалізації та тенденція до зменшення усіх інших показників. Компанії варто звернути увагу на від'ємні значення темпу приросту та запобігти відповідних заходів, аби збільшити свої показники і покращити ефективність роботи.

Отже, система стимулювання персоналу Google є одним з ключових елементів успішності компанії. Google ставить у пріоритет здоров'я працівників, адже це є запорукою продуктивності співробітників. Саме тому компанія надає персоналу медичне страхування, заохочує до відвідування спортивного залу. Також компанія нещодавно збільшила кількість відпустки з 15 до 20 днів, що також

позитивно відобразиться на рівні продуктивності і креативності працівників. Однією з головних переваг системи мотивації Google є гнучкість робочого процесу, яку реалізують за допомогою різноманітних заходів, серед яких скорочення робочого тижня до трьох днів і можливість працювати повністю дистанційно. Крім того, у компанії значна увага приділяється інтер'єру та оснащенню офісів, у яких облаштовані, зокрема, спортивні зали, кімнати для відпочинку та сну, тераси, їдальні. Це спрямовано на забезпечення максимально комфортних умов для роботи. Також компанія пропонує родинам компенсації у разі смерті працівника-родича. Даний метод не є розповсюдженим, проте має переваги. Дана програма компенсацій спрямована на підтримку родичів померлого.

Підсумовуючи, компанія Google використовує переважно методи нематеріальної мотивації, які є дуже результативними, про що свідчить успішність і впізнаваність компанії у всьому світі. Проаналізувавши систему стимулювання персоналу Google, варто зазначити, що головною її перевагою є орієнтація на потреби, здоров'я, бажання працівників, які, у свою чергу, «віддячують» компанії високими досягненнями у роботі. Компанія Google постійно вдосконалює власну систему мотивації та швидко реагує на зовнішні зміни, зокрема, на пандемію Covid-19, і може слугувати взірцем для наслідування.

2.2 Розроблення заходів з удосконалення управління системи стимулювання персоналу в Swivl Inc. та їх реалізація

У попередньому розділі було розглянуто систему стимулювання персоналу компанії Google. Компанія Google відома не лише своїми розробками та продукцією, а й ефективною системою мотивації працівників. Компанія безупинно працює над її вдосконаленням і розробкою нових заходів з мотивування персоналу. На основі аналізу використаних відкритих джерел інформації можна стверджувати,

що система стимулювання персоналу Google є розвинутою та надзвичайно ефективною, і тому не потребує кардинальних змін.

Систему стимулювання персоналу Swivl Inc., у свою чергу, не було проаналізовано через відсутність інформації на цю тему у відкритих джерелах. Незважаючи на це, далі буде запропоновано заходи зі стимулювання працівників, які доцільно буде запровадити у систему управління персоналом Swivl Inc., якщо компанія планує відкрити своє представництво в Україні.

Головним недоліком системи стимулювання персоналу Swivl Inc. є відсутність інформації про неї у відкритих джерелах, адже це позбавляє можливості ознайомитись з потенційними перевагами, які людина може отримати від роботи в компанії. Swivl Inc. доцільно було би перейняти успішний досвід Google. Одним з основних елементів їх інформаційної системи, як і у Swivl Inc., є офіційний сайт, на якому користувач може отримати всю необхідну й цікаву інформацію, зокрема про методи стимулювання персоналу. Отже, Swivl Inc. доречно було би розмістити на офіційному сайті інформацію про методи стимулювання працівників та переваги роботи в компанії. Це не вимагає значних додаткових витрат від бізнес-організації і при цьому сприятиме залученню нових фахівців у команду.

Найефективнішим методом стимулювання є грошовий. Усі працівники без винятку отримують заробітну плату, розмір якої залежить, зокрема, від посади. Це мотивує співробітників сумлінно виконувати поставлені завдання, адже в інакшому випадку вони не отримують винагороду за виконану роботу.

Систему грошового стимулювання також потрібно вдосконалювати та запроваджувати нові заходи у сфері саме матеріального заохочення. Доцільно звернути увагу на такі пропозиції:

- оплачуване стажування у розмірі 50% повної заробітної плати, передбаченою посадою, за якою працівник проходить випробувальний термін;
- надання знижок на придбання продукції компанії;
- матеріальне заохочення за високі досягнення у роботі, зокрема, за ухвалення угоди з клієнтом. У такому випадку компанія може виплатити премію у розмірі двох місячних окладів + проценти (до 5% залежно від суми контракту);

- преміювання у розмірі місячного окладу перед святами, зокрема, напередодні Різдвяних свят;

- грошова винагорода з нагоди дня народження.

Згідно зі статтею 8 Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» [79] мінімальна заробітна плата становить 6 700 грн./місяць з 01.01.2023 року. Припустимо, що заробітна плата рядового співробітника компанії складає 10 000 грн., що буде перевищувати суму мінімальної заробітної плати. Тоді стажування буде оплачуватись у сумі 5 000 грн., премія за високі досягнення у роботі складатиме 20 000 грн., преміювання напередодні Різдвяних свят складатиме 10 000 грн. За таким принципом формуватимуться розміри премій і інших виплат. Сума грошової винагороди з нагоди дня народження може призначатись в індивідуальному порядку, або, навпаки, може бути встановлена на єдиному рівні для всіх працівників незалежно від посади. Проте співробітники можуть бути позбавлені даного виду винагороди, якщо їх рівень продуктивності не відповідає запланованому цільовому рівні. Величина знижки на продукцію компанії має бути однаковою для всіх, зокрема, 15% на весь асортимент.

Окрім грошового стимулювання, можна запровадити й нематеріальні методи мотивації, які будуть спрямовані на натхнення працівників і задоволення їх соціально-психологічних потреб. Доцільно розглянути такі заходи нематеріального стимулювання:

- проведення конкурсів за звання працівника місяця/кварталу/року. Це може бути реалізовано шляхом використання анонімних опитувань і голосувань, оцінювання результатів роботи за певний період часу за критерієм кількості виконаних завдань, кількості пропущених днів з будь-яких причин та кількості запізнь на роботу;

- організація корпоративних свят раз на півроку. Це сприятиме покращенню взаємовідносин у колективі.

Swivl Inc. також може розробити й запровадити набір пільг і компенсацій для працівників. Доцільно буде розподілити їх за критерієм посади, тобто топ-менеджери отримують найбільше пільг, менеджери середньої ланки – меншу

кількість і так далі. При цьому має бути перелік компенсацій, доступних для всіх співробітників, зокрема, медичне страхування. Перелік розподілу пільг за посадами систематизовано в таблиці (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Розподіл пільг і компенсацій за критерієм посади

Категорія персоналу	Пільги й компенсації
Топ-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • медичне страхування для працівника і його дітей (передбачено страхування двох дітей) • оплата курсів з вивчення англійської мови; • оплата абонементу в спортивний зал; • додаткові дні відпустки (2 дні) з нагоди дня народження працівника; • надання мобільного телефону для робочих дзвінків; • надання службового автомобіля; • покриття вартості оренди житла (у розмірі до 1000 дол. США/місяць).
Менеджери середньої ланки	<ul style="list-style-type: none"> • медичне страхування для працівника; • оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації; • часткова оплата курсів з вивчення англійської мови (50% від вартості); • оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (90 поїздок на місяць); • покриття вартості оренди житла (у розмірі до 500 дол. США/місяць)
Менеджери нижчої ланки та спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> • медичне страхування для працівника; • часткова оплата курсів з вивчення англійської мови (50% від вартості); • часткова оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації (50% від вартості); • оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (60 поїздок на місяць); • покриття вартості оренди житла (у розмірі до 300 дол. США/місяць)

Джерело: розроблено автором на основі [66, с. 234]. Систематизовано та доповнено автором

Підсумовуючи, більшість пільг доступні менеджерам усіх ланок, проте на різних умовах, зокрема компенсація вартості оренди житла чи оплата проїзду. Також є певні пільги й компенсації, доступні лише для топ-менеджменту, зокрема,

надання службового автомобілю та додаткові дні відпустки у день народження працівника.

Крім розподілу пільг за критерієм посади, Swivl Inc. може запропонувати декілька компенсаційних пакетів на вибір, з яких працівник обиратиме один виходячи зі своїх потреб (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Компенсаційні пакети для співробітників компанії

Пакет № 1	Пакет № 2	Пакет № 3	Пакет № 4
Медичне страхування для працівника	Часткова оплата курсів з вивчення англійської мови (50% від вартості)	Покриття вартості оренди житла (у розмірі до 500 дол США/місяць)	Медичне страхування для працівника і його дітей
Оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (60 поїздок на місяць)	Додаткові дні відпустки (2 дні) з нагоди дня народження працівника	Оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації	Оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (90 поїздок на місяць)
Покриття вартості оренди житла (у розмірі до 300 дол. США/місяць)	Оплата абонементу в спортзал	Надання мобільного телефону для робочих дзвінків	Додаткові дні відпустки (2 дні) на честь дня народження працівника

Джерело: розроблено автором на основі [66, с. 235]. Систематизовано та доповнено автором

Менеджери середньої та вищої ланки можуть обрати будь-який компенсаційний пакет. Також для топ-менеджменту доступна опція надання службового менеджменту додатково до обраного пакету. Варто акцентувати на тому, що топ-менеджерам не передбачено оплату навчання, що стосується підвищення кваліфікації, тому, у разі вибору ними пакету №3, дану опцію буде замінено на покриття 50% від вартості курсів з вивчення іноземної мови. Менеджери нижчої ланки та спеціалісти можуть обрати пакет №1 або пакет №4, і додатково можуть претендувати на часткову оплату навчання, що стосується підвищення кваліфікації (у розмірі 50% від вартості).

Доцільно буде обчислити вартість кожного компенсаційного пакету на одного співробітника компанії. У табл. 2.5 представлено перелік усіх пільг і компенсацій та вартість їх запровадження на одну особу.

Таблиця 2.5 – Орієнтовна вартість компенсацій і пільг на одного співробітника

Компенсації /пільги	Вартість
1. Медичне страхування для працівника	12 410 грн./рік (СК УНІКА, програма «Стандарт») [71]
2. Медичне страхування для працівника і його дітей (передбачено страхування двох дітей)	37 230 грн. (СК УНІКА, програма «Стандарт») [71]
3. Оплата курсів з вивчення англійської мови	7 500 грн. (школа “Green Forest”, дистанційний курс Інтенсив) [72]
4. Оплата абонементу в спортивний зал	12 990 грн./рік (клуб “SportLife”, мережевий абонемент SPORT) [73]
5. Надання мобільного телефону для робочих дзвінків	5 299 грн. (покупка телефону Samsung Galaxy A04s A047F 3/32GB Black) [74]
6. Надання службового автомобіля	760 500 грн. (Hyundai Elantra 2022 року випуску) [75]
7. Покриття вартості оренди житла	залежно від посади [76]: <ul style="list-style-type: none"> • 300 доларів США (11 190 грн./місяць); • 500 доларів США (18 650 грн./місяць); • 1000 доларів США (37 300 грн./місяць)
8. Оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації	середня вартість одного курсу у Lemon School – 12 000-13 000 грн. [77]
9. Оплата проїзду в метро/громадському транспорті у Києві	залежно від посади [78]: <ul style="list-style-type: none"> • 480 грн. (60 поїздок/місяць) • 720 грн. (90 поїздок/місяць)

Джерело: систематизовано та розроблено автором

Як було зазначено вище, систему нарахування компенсацій і пільг можна запровадити двома способами: за критерієм посади або розробивши компенсаційні пакети, з яких працівник матиме можливість обрати більш підходящий залежно від

його потреб. Слід прорахувати орієнтовну вартість обох варіантів (табл. 2.6 – 2.7) і обґрунтувати, який з них буде вигіднішим для компанії. Розрахунки здійснено на основі табл. 2.5, у якій надано перелік компенсацій та їх орієнтовну вартість.

Таблиця 2.6 – Орієнтовна вартість надання пільг і компенсацій за критерієм посади

Категорія персоналу	Пільги й компенсації	Орієнтовна вартість
Топ-менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • медичне страхування для працівника і його дітей (передбачено страхування двох дітей) • оплата курсів з вивчення англійської мови; • оплата абонементу в спортивний зал; • додаткові дні відпустки (2 дні) з нагоди дня народження працівника; • надання мобільного телефону для робочих дзвінків; • надання службового автомобіля; • покриття вартості оренди житла (у сумі до 1000 дол. США). 	$37\,230 + 7\,500 + 12\,990 + 5\,299 + 760\,500 + 37\,300 = 860\,819$ грн.
Менеджери середньої ланки	<ul style="list-style-type: none"> • медичне страхування для працівника; • оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації; • часткова оплата курсів з вивчення англійської мови (50% від вартості); • оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (90 поїздок на місяць); • покриття вартості оренди житла; 	$12\,410 + 12\,000 + 3\,750 + 720 + 18\,650 = 47\,530$ грн.
Менеджери нижчої ланки та спеціалісти	<ul style="list-style-type: none"> • медичне страхування для працівника; • часткова оплата курсів з вивчення англійської мови (50% від вартості); • часткова оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації (50% від вартості); • оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (60 поїздок на місяць); • покриття вартості оренди житла (у сумі до 300 дол. США) 	$12\,410 + 3\,750 + 6\,000 + 480 + 11\,190 = 33\,830$ грн.

Джерело: систематизовано та розроблено автором на основі табл. 2.3 і табл. 2.5

Орієнтовна вартість надання компенсацій і пільг для топ-менеджерів складатиме орієнтовно 860 819 грн. (за умов наявності двох дітей у працівника та потреби в службовому автомобілі). Орієнтовна сума нарахування пільг і компенсацій для менеджерів середньої ланки складатиме 47 530 грн. за умови наявності потреби, зокрема, в оренді житла. Для менеджерів нижчої ланки й спеціалістів орієнтовна вартість даних заходів складатиме 33 830 грн. за умови наявності потреби, зокрема, в оренді житла. Точну вартість розрахувати не можливо, адже деякі витрати – разові, а інші, зокрема, оплата оренди житла чи проїзду, потребують інвестицій щомісячно.

Далі варто обчислити вартість компенсаційних пакетів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Орієнтовна вартість компенсаційних пакетів

Пакет №	Компенсації та пільги			Орієнтовна вартість
1	Медичне страхування для працівника	Оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (60 поїздок на місяць)	Покриття вартості оренди житла (у розмірі до 300 дол. США/місяць)	12 410 + 480 + 11 190 = 24 080 грн.
2	Часткова оплата курсів з вивчення англійської мови (50% від вартості)	Додаткові дні відпустки (2 дні) з нагоди дня народження працівника	Оплата абонементу в спортзал	3 750 + 12 990 = 16 740 грн.
3	Покриття вартості оренди житла (у розмірі до 500 дол США/місяць)	Оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації	Надання мобільного телефону для робочих дзвінків	18 650 + 12 000 + 5 299 = 35 949 грн.
4	Медичне страхування для працівника і його дітей (передбачено страхування двох дітей)	Оплата проїзду в метро/громадському транспорті в Києві (90 поїздок на місяць)	Додаткові дні відпустки (2 дні) на честь дня народження працівника	37 230 + 720 = 37 950 грн.

Джерело: систематизовано та розроблено автором на основі табл. 2.4 і табл. 2.5

Підсумовуючи, орієнтовна вартість компенсаційного пакету № 1 складатиме 24 080 грн., пакету № 2 – 16 740 грн., пакету № 3 – 35 949 грн., пакету № 4 – 37 950 грн. Точну вартість розрахувати не можливо, адже деякі витрати – разові, а інші, зокрема, оплата оренди житла чи проїзду, потребують інвестицій щомісячно.

Припустимо що в компанії працюватиме 30 осіб (5 осіб – топ-менеджмент, 10 – менеджери середньої ланки та 15 – менеджери нижчої ланки й спеціалісти), до цього числа не враховуються, зокрема, прибиральники, охоронці. За умови розподілення компенсацій і пільг за критерієм посади орієнтовні витрати компанії складатимуть:

1) Для топ-менеджменту:

$$860\,819 * 5 = 4\,304\,095 \text{ грн.}$$

2) Для менеджерів середньої ланки:

$$47\,530 \text{ грн.} * 10 = 475\,300 \text{ грн.}$$

3) Для менеджерів нижчої ланки та спеціалістів:

$$33\,830 * 15 = 507\,450 \text{ грн.}$$

Усього: $4\,304\,095 + 475\,300 + 507\,450 = 5\,286\,845 \text{ грн.}$

Розрахунки здійснено на основі табл. 2.6. Обчислено орієнтовну суму витрат підприємства на програму надання компенсацій і пільг за умов, якщо кожен топ-менеджер потребуватиме службову машину, матиме дві дитини та менеджери всіх ланок потребуватимуть компенсацію оренди житла. Прорахувати точну вартість не є можливим, адже деякі компенсації надаються щомісячно, зокрема витрати на оренду житла та оплата проїзду.

Прорахуємо орієнтовну вартість двох варіантів надання пільг у вигляді компенсаційних пакетів:

1) Припустимо, що всі топ-менеджери обрали компенсаційний пакет № 2 вартістю 16 740 грн. (табл.2.7), і кожен із них потребує службовий автомобіль ($760\,500 * 5 = 3\,802\,500 \text{ грн.}$). Менеджери середньої ланки обрали компенсаційні пакети № 3 вартістю 35 949 грн. Менеджери нижчої ланки та спеціалісти обрали 6 компенсаційних пакетів № 4 вартістю 37 950 грн. та 9 пакетів № 1 вартістю 24 080 грн.:

$$(16\,740 * 5) + (35\,949 * 10) + (37\,950 * 6) + (24\,080 * 9) + 3\,802\,500 = 83\,700 + 359\,490 + 227\,700 + 216\,720 + 3\,802\,500 = \mathbf{4\,690\,110 \text{ грн.}}$$

2) Припустимо, що топ-менеджери обрали 3 компенсаційні пакети № 3 (оплата навчання, що стосується підвищення кваліфікації замінюється на 50% від вартості курсів з вивчення іноземної мови) вартістю 27 699 грн. та 2 компенсаційні пакети № 4 вартістю 33 830 грн., і кожен із них потребує службовий автомобіль ($760\,500 * 5 = 3\,802\,500$ грн.). Менеджери середньої ланки обрали 4 пакети № 1 вартістю 24 080, 3 пакети № 3 вартістю 35 949 грн. та 3 пакети № 2 вартістю 16 740 грн. Усі менеджери нижчої ланки та спеціалісти обрали пакет № 1 вартістю 24 080 грн.:

$$(27\,699 * 3) + (33\,830 * 2) + (24\,080 * 4) + (35\,949 * 3) + (16\,740 * 3) + (24\,080 * 15) + 3\,802\,500 = 83\,097 + 67\,660 + 96\,320 + 107\,847 + 50\,220 + 361\,200 + 3\,802\,500 = \mathbf{4\,568\,844 \text{ грн.}}$$

Розрахунки було проведено на основі табл. 2.7. Було обчислено орієнтовну вартість двох варіантів надання пільг і компенсацій у формі компенсаційних пакетів. Точну вартість не можливо визначити, адже деякі компенсації надаються щомісячно, зокрема витрати на оренду житла та оплата проїзду. Варто зазначити, що обидва варіанти надання компенсаційних пакетів є дешевшими, аніж нарахування компенсацій за критерієм посади. Також використання даної системи дозволяє співробітникам обрати ті компенсації, які краще задовольнятимуть їх потреби.

Отже, вище було розглянуто два види надання пільг і компенсацій працівникам (табл. 2.3 і табл. 2.4). Розподілення компенсацій за критерієм посади базується на такому принципі: чим вища посада, тим більше компенсацій. Цей спосіб є дієвим і сприятиме професійному розвитку співробітників, адже вони будуть прагнути підвищення за посадою заради отримання додаткових пільг. Другий спосіб – використання компенсаційних пакетів – більш ефективний, бо працівники матимуть можливість самостійно обрати пакет пільг, виходячи зі своїх основних потреб у межах визначеної категорії. У пакетах можуть поєднуватись компенсації, які, виходячи з розподілу пільг залежно від посади, призначені як для

менеджерів нижчої ланки, так і для топ-менеджменту. Цей спосіб ґрунтується на такому принципі: працівник має право відмовитись від однієї компенсації на користь іншої, більш потрібної для неї. Варто звернути увагу на те, що надання службового автомобіля передбачено лише для топ-менеджменту. Основним обмеженням використання системи компенсацій і пільг є потреба у значних додаткових витратах компанії.

Підсумовуючи, система стимулювання персоналу компанії має постійно вдосконалюватись, аби бути ефективною, актуальною та відповідати на зміни у зовнішньому середовищі. В межах бакалаврського дослідження обґрунтовано деякі пропозиції зі вдосконалення мотиваційної системи працівників, які може бути запроваджено у різних компаніях з різноманітними видами діяльності, зокрема, й у Swivl Inc.

Вдалим досвідом раціональної системи стимулювання є система компанії Google. Незважаючи на це, варто зазначити, що абсолютно ідентичні методи стимулювання не може бути застосовано в інших компаніях. При розробці системи мотивації персоналу доцільно вивчити наявний досвід компанії і адаптувати ці методи з урахуванням її унікальності. Також слід враховувати очікування співробітників, адже вони роблять внесок віддаючи власні сили та час на виконання поставлених завдань. Саме тому співробітники очікують гідну оплату праці та певні заохочення, зокрема, матеріальну винагороду чи компенсації.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади стимулювання персоналу в організаціях. Згідно з визначенням, стимулювання персоналу – це використання певних факторів впливу, які виступають рушійною силою, що покращує продуктивність кожного працівника. Воно є невід’ємною частиною системи управління персоналом та сприяє покращенню продуктивності.

Також було визначено економічну сутність стимулювання персоналу, яка полягає в збільшенні рівня рентабельності компанії шляхом упровадження раціональної системи мотивації. Зазначено, що заходи зі стимулювання персоналу можуть сприяти скороченню витрат на виробництво, професійному розвитку працівників, залученню нових кваліфікованих спеціалістів.

Далі було розглянуто елементи мотивації, серед яких такі:

- матеріальне стимулювання;
- забезпечення нормальних, прийнятних умов праці;
- перспективи просування кар’єрою;
- можливості для вдосконалення навичок та професійного навчання;
- відносини між колегами.

У першому розділі також описано найвідоміші теорії мотивації, які базуються на потребах, зокрема, теорія Маслоу, Герцберга, Альдерфера. У кожній з цих теорій мотивація розглядається як процес впливу на поведінку людини за допомогою певних факторів-мотиваторів.

Виокремлюють три основні категорії методів стимулювання залежно від спрямованості впливу на потреби людини: економічні, психосоціальні та на основі замовлення. Також було розглянуто матеріальний та нематеріальний підходи до стимулювання. Система нематеріального стимулювання працівників спрямована безпосередньо на негрошові способи заохочення. У свою чергу, система грошової мотивації залишається найефективнішою. Найважливішою складовою даного виду стимулювання є заробітна плата. Було розглянуто її функції, елементи її структури

за Законом України «Про оплату праці» (зокрема, основна заробітна плата, додаткова заробітна плата та інші компенсаційні виплати). Також було надано характеристику системи оплати праці, зокрема системи Роурена, Бедо, Сканлона, Ганта.

У якості висновку до розділу було систематизовано найефективніші методи мотивації (табл. 1.5).

У другому розділі було надано загальну інформацію про Swivl Inc. і Google, зокрема адресу, форму власності та основні види діяльності. Також було описано продукцію обох компаній, спрямовану на використання в освітньому процесі. Варто зазначити, що продукція обох компаній активно застосовується освітніми закладами, проте компанія Google пропонує ширший асортимент та більш відома в усьому світі.

Систему стимулювання Swivl Inc. не було розглянуто через брак інформації у відкритих джерелах, а будь-які дані, не зазначені в Інтернет-ресурсах, є конфіденційними.

Компанія Google, у свою чергу, запроваджує різноманітні методи мотивації та стимулювання працівників, зокрема програма навчання “G2G”, медичне страхування, компенсації після смерті працівника, відкритість комунікації між співробітниками.

Також було запропоновано заходи зі стимулювання персоналу, які доцільно запровадити компанії Swivl Inc., зокрема, вдосконалення системи грошового стимулювання та розробка компенсаційних пакетів, які працівники зможуть обрати залежно від потреб. Було проведено відповідні розрахунки орієнтовної вартості впровадження даних заходів. Гарним прикладом може слугувати власне Google, проте слід зазначити, що абсолютно ідентичні методи стимулювання не може бути застосовано в інших компаніях, адже потрібно враховувати специфіку діяльності компанії та очікування працівників

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гордійчук А. І., Дзямучич М. І., Потьомкіна О. В., Рудь Н. Т., Серeda О. В., Шубала І. В., Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник / за редакцією д.е.н., професора Шубалого О.М. Луцьк, 2018. 403 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління_персоналом_підручник_2018.pdf (дата звернення 04.03.2023).
2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197239973.pdf> (дата звернення 05.03.2023).
3. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка* № 11, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2478> (дата звернення 05.03.2023).
4. Ножова Г. М., Пилип М. В. Аналіз мотивації та її вплив на результативність роботи персоналу підприємства, 19.02.2016 13:16:08, 1-7 с. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7551/1/АНАЛІЗ_МОТИВАЦІЇ_ТА_ЇЇ_ВПЛИВ_НА_РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ_РОБОТИ_ПЕРСОНАЛУ_ПІДПРИЄМСТВА.pdf (дата звернення 05.03.2023).
5. Гончар В.В., Обухова Н.О. Методи нематеріального мотивування персоналу на промислових підприємствах у кризовий період. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* 2015. Випуск 2(12), Том 3, 133-140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515356.pdf> (дата звернення 06.03.2023).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*, 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення 06.03.2023).
7. Луняк І. В. Заробітна плата як найважливіший фактор реалізації інвестиційно-інноваційної моделі розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015.

№21, 21-24 с. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2015/6.pdf (дата звернення 07.03.2023).

8. Андрусик О. О. Економічна сутність, функції, форми та системи оплати праці. *Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу*, 2019. Випуск 1, 22-28 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35538/1/22.pdf> (дата звернення 07.03.2023).

9. Мартинюк Н., Сікора О., Тибінка Г. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*, 2017, т. 10, № 3-4, 120-126 с. URL: [13. ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ СИСТЕМ ...irbis-nbuv.gov.uahttp://irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > cgiirbis_64](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/cgiirbis_64) (дата звернення 07.03.2023).

10. Етібарян А., Рибалко О. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського, Економічні науки*, № 1(12), червень 2019, 44-48 с. URL: <http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Economic-visnik-1-2019-9.pdf> (дата звернення 07.03.2023).

11. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012, 520 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33670/1/Менеджмент_персоналу_2012.pdf (дата звернення 08.03..2023).

12. Дарченко Н. Д., Єськов О. Л. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, №2, Т. 1, 194-198 с. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_2_1/pdf/194-198.pdf (дата звернення 08.03.2023).

13. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. 2011. № 1, 133-136 с. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45787/27-Reznikova.pdf?sequence=1> (дата звернення 08.05.2023).

14. Котова Ю.І., Перевозчикова Н. О. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1961> (дата звернення 08.05.2023).
15. Полюк І. М. Теоретичні підходи до мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf (дата звернення 08.05.2023).
16. Пустюльга Л. С. Змістовний підхід до дослідження мотивації персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 6, Т. 3, 276-279 с.
17. Пилипенко І. О. Мотивація як головний чинник підвищення ефективності праці. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33821/Пилипенко.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення 11.03.2023).
18. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*, №4 (31), квітень, 2016, 222 с.
19. Подольська О. В., Оберемок В. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018 рік. Том 3. №3, 62-67 с.
20. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*, №174, 2021, 63-68 с.
21. Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013, випуск 4, 59-65 с. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення 11.03.2023).
22. Іванчо В. А., Столбуненко Н. М. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 18. Вип. 3 (43), 217-232 с.
23. Тлумачення поняття «стимулювання персоналу». URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/974-motivaciya-i-stimulyuvannya-personalu-5-krokv-po-motivuvannyu.html> (дата звернення: 05.03.2023)

24. Відтворювальна функція заробітної плати. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-1238-2.html> (дата звернення: 06.03.2023)
25. Тлумачення поняття «номінальної заробітної плати». URL: <https://naurok.com.ua/metodichna-rozrobka-z-predmetu-gromadyanska-osvita-na-temu-rinok-praci-207155.html> (дата звернення: 06.03.2023)
26. Тлумачення поняття «реальної заробітної плати». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/index/> (дата звернення: 06.03.2023)
27. Формула для розрахування індексу реальної заробітної плати. URL: https://pidru4niki.com/10611207/politekonomiya/nominalna_realna_zarobitna_plata_osnovni_formi_zarobitnoyi_plati (дата звернення: 06.03.2023)
28. Закон України «Про оплату праці» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 17, ст.121). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр - n15> (дата звернення: 10.03.2023)
29. Тлумачення поняття «тарифна сітка». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Тарифна_сітка (дата звернення: 10.03.2023)
30. Тлумачення поняття «тарифна ставка». URL: <http://parusconsultant.com/?doc=09UEVD8D51> (дата звернення: 10.03.2023)
31. Тлумачення поняття «тарифно-кваліфікаційні довідники». URL: file:///Тлумачення_поняття_«тарифна_ставка».URL (дата звернення: 10.03.2023)
32. Тлумачення поняття «посадовий оклад». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Посадовий_оклад (дата звернення: 10.03.2023)
33. Тези, на яких ґрунтується теорія мотивації Маслоу. URL: [2. Теорія ієрархії потреб Маслоу](https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view) [Житомирська політехніка](https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view) [https://learn.ztu.edu.ua > mod > resource > view](https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view) (дата звернення: 08.05.2023)
34. Сайт, на якому міститься відкрита загальна інформація про корпорації. URL: https://opencorporates.com/companies/us_ca/3290975 (дата звернення 05.05.2023)
35. Розшифрування аббревіатури “inc”. URL: <https://www.legalzoom.com/articles/what-does-incorporated-mean-in-business> (дата звернення 05.05.2023)

36. Характеристика форми товариства з обмеженою відповідальністю LLC. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Limited_liability_company (дата звернення 10.05.2023)
37. Motivation at Google: The Key to Attracting, Retaining, and Empowering Talent. URL: <https://www.twoteachers.co.uk/post/motivation-at-google-the-key-to-attracting-retaining-and-empowering-talent> (дата звернення 10.05.2023)
38. Стаття «Робота рулить! Інсайти від компанії Google», 2017. URL: <https://kmbis.ua/ua/article/roboata-rulit-insajti-vid-kompaniji-google> (дата звернення 10.05.2023)
39. Лондонський офіс Google: Стильний і креативний інтер'єр. URL: <https://ukr.media/world/355286/> (дата звернення 10.05.2023)
40. Indoor trees and a slide: the perfect office? URL: <https://www.thejournal.ie/perfect-office-google-786216-Feb2013/>
41. Новий офіс Google відкрили у Варшаві: там є навіть кімнати для сну – промовисті фото. URL: https://zakordon.24tv.ua/noviy-ofis-google-vidkrili-varshavi-tam-ye-navit-novini-svitu_n1780599 (дата звернення 10.05.2023)
42. Company culture at Google. URL: <https://www.emexmag.com/company-culture-at-google/> (дата звернення 10.05.2023)
43. Google motivation strategies: 5 examples to follow. URL: <https://teaminsights.io/en/blog/news/google-motivation-strategies-5-examples-to-follow/> (дата звернення 10.05.2023)
44. Case Study: How Google Boosts its Employees' Engagement. URL: <https://inside.6q.io/google-boosts-employees-engagement/> (дата звернення 10.05.2023)
45. Google's Former Career Coach Recommends This Trick to Boost Employee Engagement. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/google-career-coaching-boost-employee-engagement> (дата звернення 10.05.2023)
46. How Google's Reimagined 'Work From Anywhere' Policy Gets Staff Back in the Office. URL: <https://www.inc.com/kelly-main/how-googles-reimagined-work-from-anywhere-policy-gets-staff-back-in-office.html> (дата звернення 10.05.2023)

47. 6 Ways Google's New Model Of Work Focuses On Flexibility. URL: <https://www.forbes.com/sites/lucianapaulise/2021/05/06/6-ways-googles-future-of-work-focuses-on-flexibility/?sh=4c9d74a22390> (дата звернення 10.05.2023)
48. A message from CEO. A hybrid approach to work. URL: <https://blog.google/inside-google/life-at-google/hybrid-approach-work/> (дата звернення 10.05.2023)
49. Benefits at Google. URL: <https://careers.google.com/benefits/> (дата звернення 11.05.2023)
50. Why Does Google Invest So Much in Employee Wellness? URL: <https://www.betteryou.ai/why-does-google-invest-so-much-in-employee-wellness/> (дата звернення 11.05.2023)
51. CART – Communication Access Realtime Translation. URL: <https://www.chs.ca/service/cart-communication-access-realtime-translation> (дата звернення 11.05.2023)
52. US Wages & Benefits Standards. URL: <https://support.google.com/corporate-suppliers/answer/10208902?hl=en - zippy=,tax-free-tuition-reimbursement> (дата звернення 11.05.2023)
53. Guide: Create an employee-to-employee learning program. URL: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5101317880020992/> (дата звернення 11.05.2023)
54. 7 Things You Should Know About Google's g2g Training Method. URL: https://vibons.com/ShowBlog?BlogID=182&Title=7_Things_You_Should_Know_About_Googles_g2g_Training_Method (дата звернення 11.05.2023)
55. Загальна інформація про основні продукти Swivl Inc. URL: <https://www.swivl.com/international-landing-page/> (дата звернення 12.05.2023)
56. Products: Robot. URL: <https://www.swivl.com/robot/> (дата звернення 12.05.2023)
57. Products: Reflectivity (Teams). URL: <https://www.swivl.com/teams/> (дата звернення 12.05.2023)

58. Come for the Energy, Stay for the Growth: Teams Is Now Reflectivity. URL: <https://www.swivl.com/2023/03/06/teams-is-becoming-reflectivity/> (дата звернення 12.05.2023)

59. Google is giving parents and caretakers more time off. URL: <https://www.protocol.com/bulletins/google-parental-leave> (дата звернення 12.05.2023)

60. Google`s parental leave just got a lot more generous. URL: <https://qz.com/work/2118979/google-expanded-its-parental-leave-to-six-months-wholl-be-next> (дата звернення 12.05.2023)

61. Google Classroom: що це і як працює. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-52094706> (дата звернення 12.05.2023)

62. Google Meet – надійний помічник учителя для проведення дистанційних уроків. URL: <https://naurok.com.ua/post/google-meet-nadiyniy-pomichnik-uchitelya-dlya-provedennya-distanciynih-urokiv> (дата звернення 12.05.2023)

63. Get insights quickly, with Google Forms. URL: <https://www.google.com/forms/about/> (дата звернення 12.05.2023)

64. Choosing the right Google Workspace for Education Edition. URL: https://edu.google.com/intl/ALL_us/workspace-for-education/editions/compare-editions/ (дата звернення 12.05.2023)

65. Як взяти участь у програмі “Google Workspace for Education”. URL: <https://hostiq.ua/wiki/ukr/g-suite-for-education/> (дата звернення 12.05.2023)

66. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації поведінки працівників на підприємстві, 2016, 234-235 с.

67. What does Google pay as Death Benefits to families on demise of its staff? URL: <https://sightsinplus.com/news/jobs-news/what-does-google-pay-as-death-benefits-to-families-on-demise-of-its-staff/> (дата звернення 12.05.2023)

68. Загальна інформація про Alphabet Inc., історія її створення, власники, структура. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Alphabet_Inc. (дата звернення 12.05.2023)

69. Annual Report (PDF) 2022. URL: https://abc.xyz/investor/static/pdf/2022_alphabet_annual_report.pdf?cache=4316f0c (дата звернення 12.05.2023)
70. Методичні прийоми та способи бізнес-аналізу, Житомирська політехніка. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/230137/mod_resource/content/1/Тема_2_ОБА.pdf (дата звернення 12.05.2023)
71. Грубнік Міла. Страхування здоров'я в Україні – умови та ціни, 2022. URL: <https://health.fakty.com.ua/ua/napulsi/strahuvannya-zdorovya-v-ukrayini-umovy-ta-cziny/amp/> (дата звернення 12.05.2023)
72. Курси англійської мови онлайн – пройди тест на визначення рівня та обери графік. URL: <https://greenforest.com.ua/courses/anhliiska-online> (дата звернення 12.05.2023)
73. Абонементи “SportLife”. URL: <https://sportlife.ua/uk/constructor/> (дата звернення 12.05.2023)
74. Загальні характеристики смартфона Samsung Galaxy A04s A047F 3/32GB Black. URL: <https://www.ctrs.com.ua/smartfony/a047f-zku-black-samsung-332gb-711435.html> (дата звернення 12.05.2023)
75. Прайс-лист Elantra. URL: <https://hyundai.com.ua/sites/all/themes/responsive/docs/Hyundai-Elantra-2021-price-list.pdf> (дата звернення 12.05.2023)
76. Конвертер валют. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/converter/> (дата звернення 12.05.2023)
77. Хочеш змін? Навчайся! Smart-навчання від розробників та маркетологів. URL: <https://kiev.lemon.school/uk> (дата звернення 12.05.2023)
78. Скільки коштує проїзд та як його оплатити. URL: https://kyivcity.gov.ua/dorohy_transport_ta_parkovky/miskyi_transport/skilki_koshtuye_kvitokprozniy_ta_de_yogo_kupiti/ (дата звернення 12.05.2023)

79. Закон України «Про Державний бюджет України на 2023 рік». Документ 2710-IX, чинний, поточна редакція — Редакція від 15.04.2023, підстава - 2992-IX.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20 - Text> (дата звернення 12.05.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

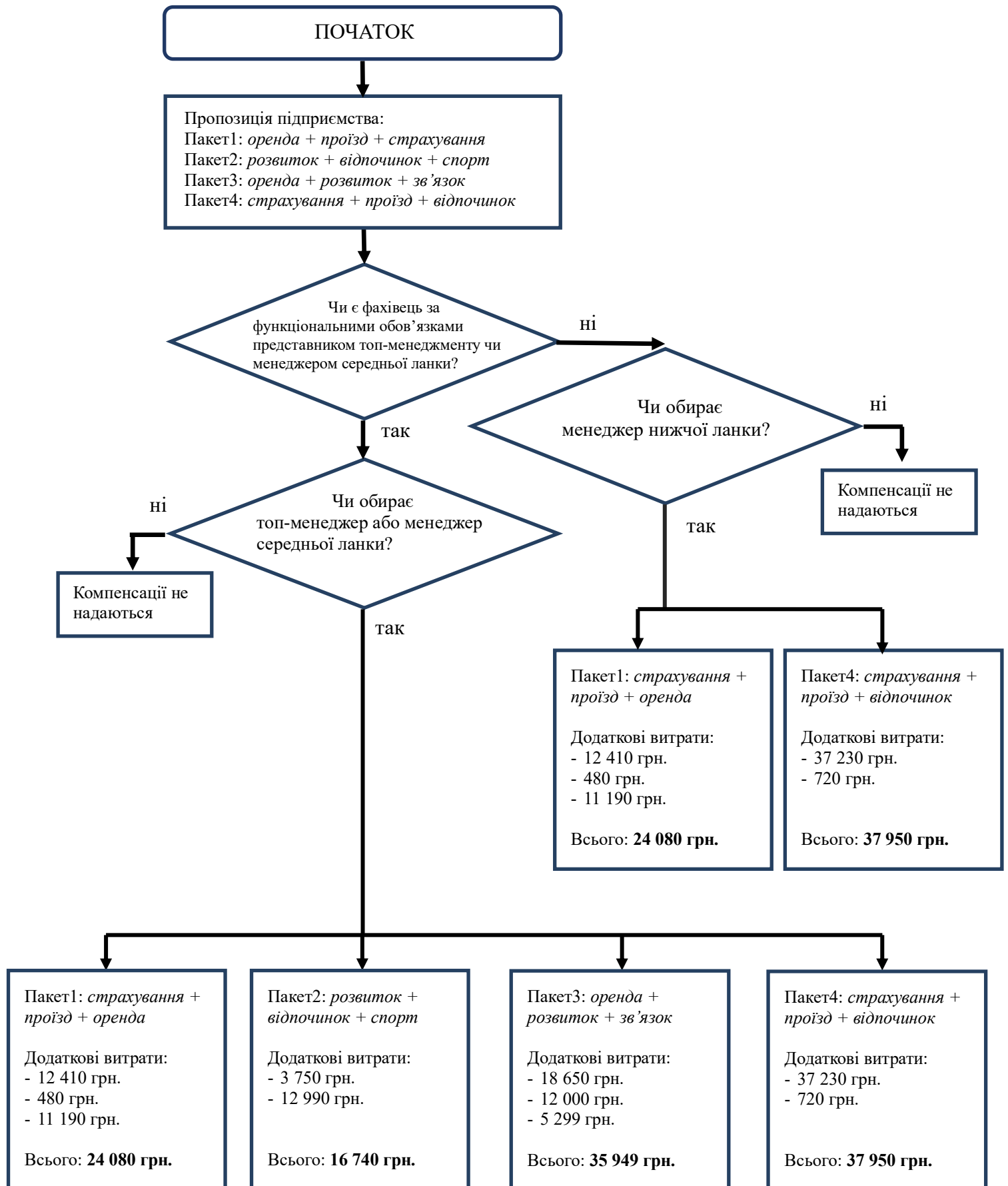


Рисунок А.1 – Алгоритм обрання компенсаційного пакету

Джерело: сформовано самостійно

Звіт подібності



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015141356

Дата перевірки:
18.05.2023 17:14:56 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2023 17:16:05 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Харитонова_КБР_денна форма

Кількість сторінок: 45 Кількість слів: 9609 Кількість символів: 74119 Розмір файлу: 368.83 KB ID файлу: 1014822353

8.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.61% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000584111)

6.77% Джерела з Інтернету 420 Сторінка 47

7.45% Джерела з Бібліотеки 388 Сторінка 50

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 13

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Харитонові Дар'ї Денисівни

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Колос Ірина Василівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 8,2 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ▼ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Кваліфікаційна бакалаврська робота Дар'ї Денисівни Харитонові на тему «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації» не містить запозичення без належного посилання на авторів оприлюднених праць й першоджерел та не містить свідомої фальсифікації результатів. Запозичення, виявлені в роботі, є правомірними, рівень подібності не перевищує допустимої межі, робота є оригінальною і може бути допущеною до попереднього захисту.

19.05.2023



Ірина КОЛОС