

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянко Т.В.
(прізвище та ініціали)

«___» _____ 2020 р.

«___» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: **«Формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства»**

Виконала: здобувач 4 курсу Смаголь Інна Олександрівна
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. Осадчук Оксана Павлівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цьому дипломному
проекті немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т.В. Березянюк

“03” березня 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Смаголь Інні Олександрівні

1. Тема проекту (роботи) Формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства

керівник проекту (роботи) Осадчук О. П. к. е. н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до проекту законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пейбокс».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти мотивації праці персоналу підприємства. Розділ 2. Дослідження виробничо-господарської діяльності та мотивації праці ТОВ «Пейбокс». Розділ 3. Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці в ТОВ «Пейбокс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 15 рисунках та 29 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1 «Теоретичні аспекти мотивації праці персоналу підприємства»	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження виробничо-господарської діяльності та мотивації праці ТОВ «Пейбокс»	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці в ТОВ «Пейбокс»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	11.06.20	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Смаголь І. О.
(прізвище та ініціали)

Осадчук О. П.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування формування мотивації працівників – визначено сутність, роль, види та цілі мотивації персоналу, розглянуті сучасні теорії мотивації праці, а також досліджено застосування індивідуальних та групових чинників мотивування трудової діяльності персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана організаційно-економічна характеристика ТОВ «Пейбокс», а також проведена оцінка структури персоналу на зазначеному підприємстві. Здійснено оцінку діючого процесу мотивації працівників в ТОВ «Пейбокс» з виявленням існуючих переваг та недоліків.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи мотивації працівників ТОВ «Пейбокс», запропоновано введення заходів щодо удосконалення індивідуальних і групових чинників мотивації праці на підприємстві. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходів з позитивним впливом на показники економічної діяльності ТОВ «Пейбокс».

Робота містить 96 сторінок, 29 таблиць, 15 рисунків, 80 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, мотивація, аналіз, шляхи удосконалення, індивідуальні та групові чинники, система.

ABSTRACT

Thesis for a bachelor's degree was written on the materials of the limited liability company "Paybox" for the period of 2017-2019.

In the first section of the work the theoretical substantiation of the motivation of employees formation is carried out - the essence, role, types and purposes of personnel motivation are defined, the maintenance and structure of workers' social adaptation process is defined, modern theories of motivation of employees are considered, and also application of individual and group factors of motivation of labor activity is investigated..

The second section of the thesis provides organizational and economic characteristics of LLC "Paybox", as well as an efficiency assessment of the staff structure at the enterprise. An assessment of the current motivation process of employees in LLC "Paybox" with the identification of existing advantages and disadvantages.

In the third section of the thesis substantiates the recommendations for improving the system of motivation of employees of LLC "Paybox" are substantiated, proposed the introduction of measures for the improvement of individual and group factors of work motivation in the enterprise. The economic expediency of the implementation of the measure with a positive impact on the economic activity of Paybox LLC is substantiated.

The work contains 96 pages, 29 tables, 15 figures, 80 sources used.

Key words: personnel, motivation, analysis, ways of improvement, individual and group factors, system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та роль мотивації праці в управлінні персоналом.....	10
1.2. Сучасні теорії мотивації праці	18
1.3. Застосування індивідуальних та групових чинників мотивування трудової діяльності персоналу.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ПЕЙБОКС».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Структура персоналу підприємства.....	52
2.3. Особливості системи мотивації праці персоналу ТОВ «Пейбокс».....	61
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ПЕЙБОКС».....	72
3.1. Напрямки удосконалення індивідуальних та групових чинників мотивації праці на підприємстві.....	72
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Пейбокс» та оцінювання їх економічної ефективності.....	78
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми. Постійні зміни в економічній та політичній сферах нашої держави, одночасно створюють великі можливості і серйозні загрози для кожного працівника та вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Тому, лише дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Розробка і запровадження ефективних мотиваційних моделей сприяє підвищенню конкурентоспроможності, продуктивності і, в кінцевому результаті, прибутковості підприємства. Імідж будь-якого підприємства чи організації визначається насамперед належним відношенням до всіх членів трудового колективу, а успіх підприємству гарантовано, якщо є зацікавленість його працівників у підвищенні продуктивності праці та в повній реалізації свого робочого потенціалу.

Нехтування мотиваційним фактором у сфері праці призводить до зниження показників продуктивності праці, якості продукції чи послуг, трудової дисципліни на кожному конкретному підприємстві і до кризи в господарській системі в цілому.

Проблеми ефективного реформування та відновлення мотиваційних систем на підприємствах для забезпечення високих темпів технічного прогресу, росту продуктивності праці, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції постійно знаходяться в центрі уваги вчених економістів і висвітлюються в економічній літературі. Сутність процесів мотивування працівників відображені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених таких як А. М. Колот, Є. В. Савельєв, В. М. Абрамов, В.Є. Куриляк, С. І. Бандур, С. А. Єрохін, М. І. Долішній, А.Афоніна, А. Сміт, А. Маслоу, К. Левін, В. Врум, А. Маршал, Л. Портер, Г. Хаєт, Р.Оуен, Д.МакГрегор. Актуальність проблеми мотивації трудової діяльності працівників обумовили вибір теми дослідження.

Метою роботи є визначення теоретичних і практичних засад формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умови ефективного впливу на поведінку персоналу ТОВ «Пейбокс».

Об'єктом є дослідження процесу вдосконалення формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умови ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування індивідуальних та групових чинників мотивації праці персоналу ТОВ «Пейбокс».

Задля досягнення поставленої мети дипломної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти мотивації;
- розглянуто формування індивідуальних та групових чинників мотивування трудової діяльності персоналу;
- проаналізовано організаційно-економічні показники ТОВ «Пейбокс»;
- проведено аналіз системи мотивації праці в ТОВ «Пейбокс»;
- розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці ТОВ «Пейбокс».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків). При розробленні заходів з удосконалення системи мотивації праці на підприємстві було використано методи економічного аналізу для оцінки доцільності впровадження запропонованого проекту.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення оплати праці на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний обсяг роботи – 96

сторінок, який містить 29 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел складається з 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль мотивації праці в управлінні персоналом

Управління персоналом на сьогоднішній день є одним із найважливіших функцій управління підприємством. Якісне управління персоналом – це здатність менеджера правильно підібрати, навчити та мотивувати працівників на досягнення конкурентоспроможності, як окремого працівника, шляхом підвищення його індивідуальних здібностей, так і підприємства в цілому, шляхом реалізації поставлених цілей організації.

Мотивація персоналу є надзвичайно актуальною і важливою темою для вивчення, оскільки визначає успіх діяльності організації, розвиток економіки в країні, рівень добробуту людей. Ефективне управління персоналом включає в себе розуміння мотивів і потреб людини, а також правильне використання стимулів до трудової діяльності. Мотивація є дієвим інструментом управління персоналом підприємства за умов, що політика мотивації є науково обґрунтованою з урахуванням дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Мотивація – це теоретико-прикладна конструкція, яка застосовується для опису поведінки людини в тій чи іншій ситуації, зазвичай пов'язаній з трудовою діяльністю в усіх її виявах, і для пояснення причин зміни цієї поведінки.

Мотивація працівників є одним із ключових моментів у досягненні високої результативності. Без мотиваційного впливу на поведінку персоналу навіть добре підібрані і навчені працівники не приведуть компанію до виконання поставлених цілей.

Існує велика кількість мотиваційних теорій, з яких і складається поняття мотивації, і які в тій чи іншій мірі властиві кожній людині. На жаль, чіткого і загальновизнаного визначення поняття мотивації не існує. Трактуювання поняття «мотивація» різними авторами наведено в табл. 1.1.

Визначення поняття «мотивація» різними авторами

№ з/п	Автор	Зміст поняття
1.	Грузіна І. А.[24, с.69]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину до свідомого вибору будь-якого типу дій, обумовлюють рамки і форми діяльності та надають їй чітку орієнтацію на досягнення поставлених цілей.
2.	Занюк С. І.[34,с.45]	Сукупність спонукаючих чинників, які викликають активність особи і визначають напрямок її діяльності.
3.	Жилін О. І.[33, с. 5]	Процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу дій, які визначаються комплексною дією зовнішніх і внутрішніх чинників (стимулів, мотивів).
4.	Омаров А.М.[65,с. 64]	Робота свідомості, коли людина робить вибір – віддає перевагу будь-якій потребі, стимулюючи інші.
5.	Садеков А.А., Корнілова О. В. [72, с.9]	Прагнення задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності.
6.	Єсько О. Л.[60, с. 6]	Вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових і суспільних цілей.
7.	Маненко С. [55]	Надання працівнику можливості реалізації накопиченого досвіду, професійних навиків, життєвих цінностей, працюючи на користь компанії.

Джерело: складено автором на основі [24,34,33,65,72,60,55]

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб [9, с. 46].

Вперше термін «мотивація» застосував А. Шопенгауер у 1813 році у своїй статті «Чотири принципи достатньої причини», який розумів його як «причинність, яку видно зсередини». Проблеми цілеспрямованого впливу на поведінку людей хвилювали людство ще задовго до появи цього терміну. Однак лише з кінця 19 - початку 20 ст. розпочалося масштабне наукове вивчення даного питання, пошук ефективних методів зміни мотиваційних настанов працівників, які виходили за межі традиційного економічного примусу [26, с. 103]. В процесі трудової діяльності існує сукупність чинників – мотиваторів, що створюють умови для ефективного впливу на

поведінку персоналу підприємства. До основних з них слід віднести потреби, інтереси, мотиви і стимули.

Потреби – стан живого організму, людської особистості, соціальної групи чи суспільства в цілому, що виражає необхідність у чомусь, залежність від об'єктивних умов життєдіяльності і є рушійною силою їхньої активності. [21, с. 29].

Модель мотивації через потреби показано на рис. 1.1. Кожна людина є істотою з набором індивідуальних потреб, цілей і цінностей, фізіологічних складових. Потреби виникають і супроводжують людину в процесі її життя, вони є спільними для різних людей, але водночас виявляються індивідуально у кожної людини.

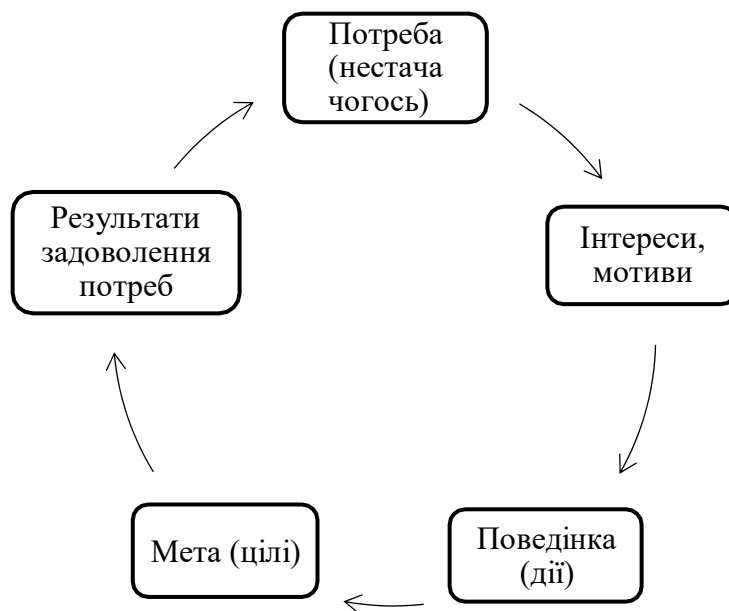


Рис. 1.1. Схема моделі мотивації через потреби

Джерело: складено автором на основі [12, с. 211].

З рис.1.1 видно, що процес мотивації починається з виявлення незадоволеної потреби, нестачі чогось для нормального життя і функціонування, після чого з'являються інтереси які переростають в мотиви, що передбачають якийсь напрямок дій, за допомогою яких може бути досягнута мета і початися задоволення потреби.

Потреби можна розділити на первинні та вторинні. Первинні потреби характеризують людину як біологічну істоту. Вони визначають фізіологічне функціонування людини і закладені в людину генетично, тому властиві всім без

винятку. Як правило, люди явно усвідомлюють свої потреби такого роду і прагнуть задовольнити їх у міру виникнення.

Вторинні потреби виступають результатом набутого індивідуального досвіду. Вони формуються протягом усього життя людини періодично поновлюються, але при цьому вони можуть змінювати форму свого прояву, рівень значущості для людини [13].

Люди по різному усувають свої потреби, подавляють їх, задовольняють або не реагують на них. Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Особисті потреби мають активний характер, служать спонукальним мотивом діяльності людини, яка, зрештою, завжди спрямована на задоволення потреб. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової діяльності є одним із способів такої поведінки [44].

Коли людина усвідомлює зміст потреб та можливості її реалізації, вони приймають форму інтересу. Інтереси – це джерело діяльності, об'єктивна необхідність виконання певних функцій для задоволення потреб [41]. Інтерес завжди являє собою усвідомлену потребу, яка характеризує ставлення людини до значущих для неї предметів, явищ і благ. Суттєва характеристика інтересу — його спрямованість на той чи інший предмет або благо, на відміну від потреб які можуть бути неусвідомленими й не пов'язаними з певним об'єктом. Інтереси приводяться в дію певним мотиваційним механізмом.

Мотиви з'являються майже одночасно з виникненням потреб і інтересів. Мотивом є певна реакція людей на інтереси, а отже, це реакція на усвідомлені потреби. У ширшому розумінні мотиви – це спонукальні причини поведінки і дій людини, які виникають під впливом її потреб і інтересів [33, с. 46].

Мотив розвивається, коли відбувається розширення кола діяльності, яке сприяє зміні предметної дійсності. Так розвиток в суспільстві об'єктивних цінностей та ідеалів сприяє трансформації мотивів окремих представників цього суспільства. У тварин, навпаки, набір мотивів закладений природою і з обмеженими характеристиками, відповідним конкретним біологічним видам [36, с. 58].

Склад і співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людини, формують мотиваційний профіль (структуру) особистості. Кожна людина має власний мотиваційний профіль, котрий залежить від різних чинників: індивідуальних характеристик, рівня доходів, обійманої посади, соціального статусу, кваліфікації тощо [39, с. 112]. Незважаючи на це, можна визначити стандартний мотиваційний профіль для окремих соціальних, демографічних, професійних та інших груп. Класифікація мотивів, пов'язаних із трудовою діяльністю, наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація мотивів, пов'язаних із трудовою діяльністю

Мотив	Характеристика
Мотиви вибору професії	Престижність професії; інтерес до професії; схильність до певних видів діяльності; наявність необхідних здібностей для роботи за вибраною професією та ін.
Мотиви праці (роботи)	Одержання необхідних матеріальних благ для задоволення своїх потреб і забезпечення добробуту своєї родини; задоволення потреб у спілкуванні та повазі з боку інших; спонукання суспільного характеру (усвідомлення необхідності приносити користь суспільству, бажання допомагати іншим людям — навчати дітей, лікувати хворих тощо); задоволення потреб у самореалізації (прагнення реалізувати свій потенціал у певній сфері трудової діяльності) та ін.
Мотиви вибору місця роботи	Репутація, стратегія розвитку, розмір підприємства, наявність відомих товарних брендів; корпоративна культура, ставлення до персоналу; компенсаційний пакет; умови та режим праці; привабливість посади (робочого місця) з погляду можливостей для професійного та кар'єрного зростання, самореалізації; оцінка власних можливостей для роботи на відповідній посаді (робочому місці): наявність необхідної кваліфікації (рівня освіти й досвіду роботи) та компетенцій (знань, умінь, навиків, здібностей, індивідуальних характеристик), стан здоров'я та ін.
Мотиви звільнення з роботи.	Незадовільний компенсаційний пакет; брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання; погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат; погіршення здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

Джерело: складено автором на основі [11]

Поряд з категоріями «потреба», «інтерес» і «мотив», у теорії та практиці мотивації працівників використовується термін «стимул». Стимули – це зовнішні збудники, які сприяють підвищенню інтенсивності певних мотивів в діях людини. Та чи інша форма стимуляції праці тільки тоді стає збуджуючою силою, коли перетворюється в мотив, тобто коли усвідомлюється особистістю, відповідає якій-небудь потребі людини. Наприклад, щоб грошова премія стала мотивом поведінки і

діяльності людини, працівнику необхідно сприйняти її як справедливу винагороду за працю. Тільки тоді прагнення людини заробити премію (як мотив до дії) сприяє підвищенню ефективності праці. Для працівників, які не надіються отримати додаткову винагороду через низьку професійну підготовку чи особисту недисциплінованість, грошова премія не стає мотивом, а залишається на рівні стимулу, тому що вона не сприймається ними як мотиватор [11].

Існує споріднений термін «стимулу» який, позначає процес – «стимулювання». У загальному вигляді стимулювання – це процес застосування набору конкретних стимулів на користь певної людини чи організації. Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх із-зовні (має зовнішній вплив). Стимулювання - один із засобів, за допомогою якого може проводитись мотивація трудової діяльності. Таким чином, стимулювання - це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій, також це є процесом, що спрямований на усвідомлене пробудження у неї певних мотивів та цілеспрямованих дій [52, с. 35]. Проаналізувавши основні чинники які впливають на мотивацію людини можна сформулювати більш деталізоване визначення мотивації праці: мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її форми діяльності, поведінку, надають цій поведінці спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей підприємства.

На сьогоднішній час існує багато великих компаній з сотнями і тисячами працівників, які вмотивовані, ефективно працюють і задовольняють власні потреби, при цьому досягаючи поставлених цілей організацією. Все що потрібно для такої злагодженої і продуктивної роботи, чітко визначені цілі та гарна програма мотивації працівників.

В управлінні визначають декілька видів мотивації:

- Пряма мотивація являє собою безпосередній вплив на особистість працівника та його систему цінностей шляхом переконання, навіювання, психологічного впливу, агітації, демонстрації прикладу та ін.
- Владна (примусова) мотивація базується на погрозі погіршення задоволення якихось потреб працівника при невиконанні ним встановлених вимог.

- Стимулювання праці як метод формування мотивів передбачає право вибору працівником варіанту поведінки відповідно до його інтересів.

Психологи виділяють два види мотивації: внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація пов'язана зі значимістю виконуваної роботи, зі свободою дій, з інтересом до діяльності, можливістю реалізувати себе, розвивати свої вміння та навички.

Зовнішня мотивація, на відміну від внутрішньої, формується під впливом зовнішніх факторів, таких як: умови оплати праці, можливість просування по службі, соціальні гарантії похвала або покарання з боку керівника. Вони мають сильний вплив, але не обов'язково тривалий. Більш ефективною є така система факторів, яка буде впливати, як на зовнішню, так і внутрішню мотивацію [54].

Суть мотивації праці відображається в її завданнях. Основні завдання мотивації персоналу наведені на рис. 1.2.

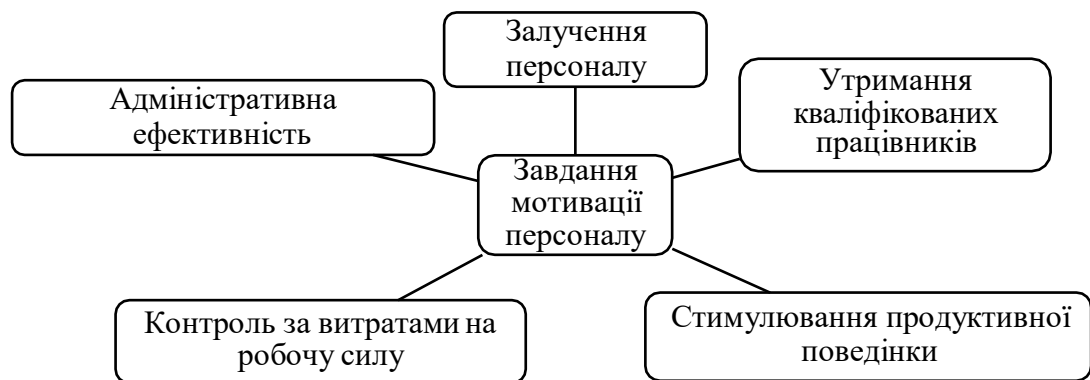


Рис. 1.2. Основні завдання мотивації персоналу.

Джерело: Сформовано автором на основі [47, с. 36].

З рис. 1.2 видно, що основними завданнями мотивації персоналу є:

- залучення персоналу;
- утримання кваліфікованих працівників;
- стимулювання працівників до продуктивної поведінки;
- контроль за витратами на робочу силу та адміністративна ефективність.

Завдання залучення кваліфікованого персоналу в організацію заключається в тому, що підприємства постійно конкурують між собою на ринку праці за залучення найкращих людських ресурсів, які їм необхідні для досягнення стратегічних завдань.

Саме тому підприємства займаються розвитком свого бренду роботодавця до якого входить конкурентоспроможна система мотивації, яка впливає на вибір відповідної категорії працівників, того чи іншого підприємства для роботи.

Утримання співробітників в організації та забезпечення їх лояльності, також є важливим завданням кожного підприємства. Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть залишати її на користь інших підприємств. Щоб уникнути втрати співробітників, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи мотивації. Одним з головних факторів, що впливають на утримання працівника в організації, є рівень задоволеності його роботою. Факторами, які визначають задоволеність роботою, є:

- зміст роботи;
- професійний ріст;
- оплата праці;
- можливості кар'єрного росту;
- лояльне ставлення керівництва (здатність керівника надати як технічну, так і моральну підтримку, хороші особисті стосунки з керівником);
- сприятливий морально-психологічний клімат в колективі (ступінь технічної грамотності співробітників та рівень їх соціальної підтримки);
- умови роботи.

При розумному управлінні персоналом, керівник розуміє, що дефіцит якого-небудь (або кількох) факторів можна частково компенсувати за рахунок інших.

Стимулювання продуктивної поведінки – це наступне завдання, яке необхідно враховувати при успішному управлінні персоналом. Набравши і утримуючи на роботі потенційно сильних співробітників, менеджеру необхідно турбуватися про підвищення результативності та ефективності їх діяльності. Говорячи про результативність співробітників, окрім контролю повсякденного виконання закріплених обов'язків, необхідно розглядати внесок працівника у досягнення цілей організації. Пов'язати цілі організації і завдання, які ставляться перед співробітником, можливо за допомогою системи управління за цілями. 4) Контроль за витратами на робочу силу. Продумана система мотивації дозволяє організації контролювати й

ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників [48, с. 241].

Кожен керівник має подбати про адміністративну ефективність і простоту системи мотивації. Система мотивації повинна бути добре зрозуміла кожному співробітнику і проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування. А Основою методів управління мотивацією мають бути управлінські впливи [16, с. 14].

Таким чином, мотивація персоналу являє собою процес створення сукупності чинників, які мають вплив на поведінку людини, що направляють її в потрібний для організації бік, а також регулюють інтенсивність та межі, що спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей підприємства та забезпеченні власних інтересів та потреб.

1.2. Сучасні теорії мотивації праці

На всіх підприємствах, незалежно від форми власності, мотивація відіграє ключову роль у приверненні працівників до досягнення своїх цілей, організаційних цілей і певною мірою до цілей держави. Існує багато теорій мотивації і вони здебільшого розкривають сутність потреб працівників, види потреб, джерела і черговість їх виникнення, а також відображають способи мотивування працівників, підходи до їх комбінування. Існує три основні категорії теорій, а саме змістовні теорії, процесуальні та сучасні теорії [51, с. 86]. Щоб перейти до розгляду сучасних теорій мотивації необхідно ознайомитися з теоріями з яких починалося вивчення мотивації праці.

В основі змістовних теорій мотивації лежать чинники, які впливають на поведінку людини, її працездатність. Основна увага у змістовних теоріях мотивації зосереджена на аналізі потреб людини та їх впливі на мотивацію трудової діяльності. Цій групі теорій властиве визначення структури потреб, їх змісту, ієрархії, пріоритетності.

До змістових теорій належать роботи А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда.

Ієрархія потреб Маслоу ґрунтується на думці, що люди хочуть збільшити те, чого хочуть досягти в житті, а їхні потреби надають пріоритет відповідно до їх важливості. Виходячи з ієрархії потреб Маслоу, змістовні теорії задоволення роботою обертаються навколо потреб працівників та факторів, що приносять їм розумну ступінь задоволення. Спираючись на основні фізичні, біологічні, соціальні та психологічні потреби людини. Маслоу придумав п'ятиступеневу теорію, яка розміщує потреби особистості в різних категоріях і визначає пріоритетність їх досягнення. Ці категорії розташовуються в порядку зменшення пріоритетності [27, с. 26]:

- фізіологічні потреби (їжа, притулок, одяг);
- потреби безпеки (фізичний захист);
- соціальні потреби (іноді називають потребою в причетності – це поняття включає необхідність відчуття причетності до чого-небудь чи до кого-небудь, відчувати, що тебе сприймають інші і що ти маєш підтримку);
- потреби в повазі (отримання визнання від інших);
- потреби в самовираженні (потреба в реалізації своїх потенційних можливостей, як особистості та професіонала.).

Ієрархія потреб Маслоу вважається класичною серед існуючих теорій, які намагаються пояснити задоволеність роботою.

Серед основних положень теорії А. Маслоу слід відмітити [18]:

- ✓ люди постійно відчують певні потреби, які можна згрупувати й розташувати ієрархічно;
- ✓ незадоволені потреби спонукають людей до дій, задоволені – не мотивують;
- ✓ людина одночасно відчуває кілька потреб, які комплексно взаємодіють між собою;
- ✓ якщо людина задовольняє певну потребу, то актуалізується інша потреба;
- ✓ люди насамперед задовольняють потреби нижчих рівнів;
- ✓ потреби вищих рівнів можна задовольнити більшою кількістю способів.

Керівники передусім мають задовольняти потреби нижчого рівня; лише після того як ці потреби будуть задоволені, можна долучати методи, спрямовані на задоволення потреб вищих рівнів. Складність у застосуванні теорії А. Маслоу полягає в тому, що її не можна використовувати як єдину модель для працівників усього підприємства. Теорія не враховує індивідуальних відмінностей у потребах людей. Багато ситуаційних чинників (вік, стать, досвід, індивідуальні характеристики, сімейний стан, зміст роботи, статус в організації тощо) які можуть впливати на домінантність потреб працівників. Для ефективного управління персоналом керівник має враховувати ці відмінності [27].

Двофакторна теорія Ф. Герцберга. У другій половині 50-х років ХХ ст. Фредерік Герцберг з колегами розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Відповідно до висновків, отриманих Герцбергом під час експериментів, вчений стверджував, що потреби поділяються на дві великі категорії, які він називав «гігієнічні фактори» та «мотивації» [18]. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється трудова діяльність, а мотивації – з самим характером та сутністю роботи. Основні гігієнічні фактори та мотивації наведені в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Основні фактори двохфакторної теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотивації
Політика фірми і адміністрації; Умови роботи; Міжособистісні відносини між начальником і підлеглими, колегами; Рівень безпосереднього контролю за роботою, заробітною платою.	Успіх; Просування по службі; Визнання та схвалення результатів роботи; Висока міра відповідальності; Можливості творчого та ділового зростання.

Джерело: складено автором на основі [18].

З даних табл. 1.3 видно що гігієнічні фактори є зовнішніми й пов'язані із середовищем, в якому працює робітник. Брак гігієнічних факторів викликає у працівника відчуття невдоволення, проте наявність цих факторів не мотивує до кращого виконання своїх посадових обов'язків. Мотиваційні фактори – внутрішні

фактори, пов'язані зі змістом роботи. Ці фактори мотивують людину і сприяють продуктивній роботі. У разі якщо їх немає, то це не викликає надто сильного невдоволення [74, с. 141].

Фахівці в галузі мотивації персоналу зазначають, що використання основних положень теорії Ф. Герцберга лімітовано специфічними особливостями вітчизняного бізнесу. Ця теорія віддзеркалює західну практику управління персоналом. Для великих і успішних західних компаній поділ факторів на гігієнічні та мотиваційні виправданий, для більшості українських підприємств – ні. Для переважної більшості найманих працівників в Україні заробітна плата разом з іншими матеріальними складовими компенсаційного пакета відіграє якщо не провідну, то далеко не останню роль у мотиваційному механізмі. Заробітна плата, насамперед її розмір, набуває особливого значення в періоди життєвих піків працівників: під час одруження, народження дитини, купівлі житла тощо. Розмір заробітної плати особливо актуальний, якщо працівник утримує непрацездатних членів родини: дітей, батьків-пенсіонерів тощо [59, с.54].

З метою посилення трудової активності працівників обов'язково слід залучати мотиваційні фактори: збагачення змістовності праці, доручення складних, відповідальних завдань, залучення до творчих та інноваційних видів діяльності, роботи в проектних групах, створення можливостей для професійного зростання, позитивне підкріплення результатів праці як з боку керівника, так і визнання успіхів членами команди [59, с. 64].

Теорія К. Альдерфера ґрунтується на класифікації та аналізі потреб, обґрунтуванні їх впливу на поведінку працівників. К. Альдерфер виокремив три групи потреб, які розташував ієрархічно. До основних потреб людини, на думку К. Альдерфера, належать потреби:

1. існування;
2. зв'язку;
3. зростання.

Виділені К. Альдерфером потреби корелюють з потребами А. Маслоу. Потреби існування вміщують фізіологічні потреби, а також потреби безпеки й захищеності, за винятком групової безпеки [68, с. 156].

Потреби зв'язку відповідають потребам належності й причетності. Потреби зв'язку характеризують соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, керівників і підлеглих. Тому до цієї групи належить частина потреб визнання й самоствердження, виділених А. Маслоу, котрі пов'язані з прагненням людини обійняти певну посаду, мати відповідний соціальний статус у суспільстві, а також частина потреб безпеки, зокрема пов'язаних із груповою безпекою.

Потреби зростання перекликаються з потребами самовираження та частиною потреб визнання і самоствердження, які пов'язані з прагненням до розвитку, удосконалення, підвищення компетентності тощо [78, с. 217].

Разом із цим існує різниця між теорією К. Альдерфера та теорією А. Маслоу. За К. Альдерфером, відбувається як прямий (від нижнього до верхнього рівня), так і зворотний рух – посилення актуалізації потреб нижчих рівнів у разі незадоволення вищих потреб. Якщо протягом тривалого часу людина не може задовольнити потреби в зростанні (професійному, кар'єрному, духовному тощо), то потреби нижчого рівня (зв'язку) знову стають доміантними й спонукають людину до докладання зусиль у напрямі їх повнішого задоволення. Схематичне зображення теорії К. Альдерфера наведено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схематичне зображення теорії К. Альдерфера

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 224].

На рис. 1.3. видно що існує процес руху вгору, К. Альдерфер назвав його процесом задоволення потреб і процес руху вниз – фрустрацією, поразкою у задоволенні потреб. Наявність двох напрямів руху у задоволенні потреб дає змогу керівникові розробити ефективну систему мотивації підлеглих. У разі коли на підприємстві немає можливостей для кар'єрного зростання, керівництво має створити більше можливостей для задоволення потреб зв'язку та існування [10, с. 226]:

- організація корпоративних заходів;
- залучення до процесів прийняття рішень;
- розроблення внутрішньокорпоративних програм інформування персоналу;
- залучення до роботи у проектних групах;
- надання працівникам різних виплат і винагород соціального характеру, зокрема медичного страхування, компенсації транспортних витрат, витрат на харчування, оплати спортивних занять, путівок на санаторно-курортне лікування тощо.

За теорією Д. Мак-Клелланда виділяють три групи потреб, а саме [31, с. 98]:

- досягнення (успіху) - намагання людини досягти поставлених цілей ефективніше, ніж раніше;
- співучасті (причетності) - прагнення людини до дружніх стосунків з оточенням;
- влади - прагнення контролювати дії людей, впливати на їхню поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших.

Людина може прагнути до влади, на думку Д. Мак-Клелланда, або заради самої влади, або задля досягнення колективних цілей. Автор акцентував увагу на потребах вищого рівня. На його думку, у сучасному суспільстві потреби нижчих рівнів здебільшого задоволені. Якщо в людини актуальні вищі потреби, то вони суттєво впливають на її поведінку, змушують докладати зусиль задля досягнення поставлених цілей і розв'язання завдань. Названі потреби автор розглядав як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Визначені Д. Мак-Клелландом потреби не виключають одна одної й не розташовані ієрархічно. Навпаки, автор наголошував на необхідності взаємного

впливу всіх потреб на поведінку людей. У разі якщо людина обіймає високу посаду й відчуває потребу влади, то для успішного виконання управлінських функцій необхідно, щоб потреба співучасті була для неї також актуальною [22, с. 53].

Для працівників з домінантною потребою влади характерне прагнення бути в центрі уваги, відкритість, відсутність страху перед конфліктами, обстоювання власних поглядів, ораторські здібності. Такі працівники мотивовані, якщо є перспективи кар'єрного зростання. Безперспективність підвищення у посаді є суттєвим демотивуючим чинником. Швидше за все такі працівники залишать підприємство. Працівники з розвинутою потребою в успіху – ініціативні, здатні йти на розумний ризик, орієнтовані на особисту відповідальність, прагнуть мати повноваження у розв'язанні складних проблем. Для підвищення мотивації необхідно делегувати таким працівникам повноваження для виконання важливих і творчих завдань. Для таких працівників важливе позитивне підкріплення досягнутих результатів праці. Працівники з розвинутою потребою причетності цінують спілкування, сприятливу атмосферу в колективі, можливість брати участь у корпоративних заходах.

На відміну від змістовних теорій, автори процесуальних теорій мотивації не з'ясовують, чим зумовлена мотивація, тобто які потреби спонукають до дій, а виявляють, у який спосіб ці дії можуть бути скеровані, мотивовані, підтримані чи заблоковані, якими цілями є мотивовані окремі особи, чого очікують у результаті тієї чи іншої мотивації. Теорії, які підпадають під цю категорію включають в себе модель Портера-Лоулера, теорію справедливості С. Адама, теорію очікуваної В. Врума та теорію постановки цілей Е. Лока [29, с. 84].

Теорія очікувань В. Врума полягає в тому, що він розглядає залежність поведінки відповідаючи на питання: чому людина віддає перевагу, що і скільки вона хотіла б одержати від своїх зусиль, яких зусиль вона може докласти заради цього. Автор теорії підкреслює важливість трьох взаємозв'язків:

- затрати праці – результати;
- результати – винагорода;
- валентність (міра задоволення винагородою).

Модель мотивації за теорією очікувань наведено на рис. 1.4.

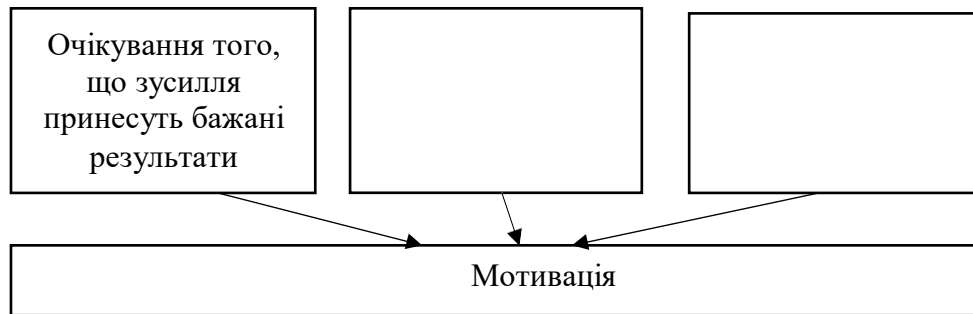


Рис.1.4. Модель теорії очікувань В. Врума

Джерело: сформовано автором.

З рис.1.4 видно, що для розроблення ефективної системи мотивації треба враховувати не тільки потреби, а й очікування працівників підприємства.

Якщо немає прямого зв'язку між затраченими зусиллями та результатами роботи, мотивація працівника знижуватиметься. У зв'язку з цим керівники мають установлювати високі, проте, досяжні цілі та планові показники, і переконати працівників, що доклавши необхідних зусиль, вони зможуть їх досягнути [35, с. 213].

Після того як працівник затратив необхідні зусилля і здобув бажаний результат, він очікує на одержання відповідної винагороди: підвищення посадового окладу (тарифної ставки), виплати премії, установлення надбавки, підвищення кваліфікаційної категорії (розряду), призначення на керівну посаду тощо. У разі якщо працівник не одержить винагороди, то його мотивація до праці знижуватиметься і він не докладатиме необхідних зусиль задля досягнення потрібних результатів. Крім того, одержана винагорода має задовольнити очікування працівника, інакше його мотивація послабиться. Тому керівник має ув'язувати винагороду, яку одержує працівник, з його індивідуальними результатами або внеском у колективні результати [40, с. 142].

Суть теорії справедливості С. Адамса відображена в основних положеннях сформованих за результатами досліджень, проведених ним у компанії «Дженерал Електрик». Сутність теорії полягає в тому, що людина у процесі праці порівнює

одержану винагороду із затраченими зусиллями та з винагородами й зусиллями інших працівників, які виконують аналогічну роботу. У майбутньому людина змінює свою поведінку залежно від того, задоволена вона такою оцінкою чи ні [44].

Затрати віддзеркалюють не лише посилену роботу працівника під час виконання певної роботи, а й його досвід роботи в компанії, рівень кваліфікації, вік, рівень життя, соціальний статус тощо. Оцінка затрат і результатів носить суб'єктивний характер. Суб'єктивність особливо висока при оцінці взаємозв'язку між винагородою та затратами інших людей. Якщо в результатах порівняння робітник виявив, що пропорційність не порушена, він залишається задоволеним своєю зарплатою. У цьому випадку робітник вважає свою зарплату справедливою, навіть якщо вона має не високий рівень. Якщо працівник виявить несправедливість в оплаті праці, його мотивація знизиться. Невідповідність зарплати у працівника може виражатись у вигляді переплати або недоплати. Перша ситуація зустрічається рідше. У цій ситуації в працівника виникає дискомфорт. Недоплата викликає у працівника відчуття прикрасі та розчарування. Несправедливість зумовлює виникнення психологічного стресу. Щоб позбавитися його, людина може вибрати такі моделі поведінки [27, с. 26]:

- зменшити інтенсивність і якість роботи;
- вимагати збільшення винагороди;
- переоцінити власні можливості, втратити впевненість у собі;
- спробувати змусити колег працювати більше, оскільки вони одержують більшу винагороду;
- тиснути на керівника, щоб для відновлення справедливості він зменшив винагороду колегам;
- змінити для себе об'єкт порівняння, вирішивши, що колега має певні привілеї.

Для вітчизняної практики важливо забезпечувати принцип справедливості, оскільки чимало конфліктів і суперечок виникають саме в результаті його порушення. У разі якщо працівник помітив порушення принципу справедливості в оплаті праці й не бачить позитивних змін, не одержує пояснень від керівництва, очевидно, він звільниться, хоч автор теорії справедливості С. Адамс виокремлює й інші можливі

реакції людини на несправедливість. Керівники постійно мають провадити моніторинг (оцінювання) справедливості винагороди серед працівників підприємства. Важливо мати прозору і зрозумілу для всіх систему мотивації персоналу, зокрема оплати праці, ясність щодо того, які чинники визначають розмір посадового окладу (тарифної ставки) та премій, який порядок установа доплат і надбавок, одноразових премій і винагород та інших виплат і компенсацій. Основні положення щодо матеріального заохочення на підприємстві мають бути викладені у відповідних корпоративних документах. Працівники повинні мати можливість ознайомитися з ними. Із цією метою їх можна розмістити на внутрішньому корпоративному сайті [27, с.29].

Комплексна модель мотивації Портера-Лоулера вміщує елементи теорій очікувань і справедливості (рис. 1.5). Ця теорія оперує п'ятьма ключовими категоріями (зусилля, сприйняття, результати, винагорода, задоволення).

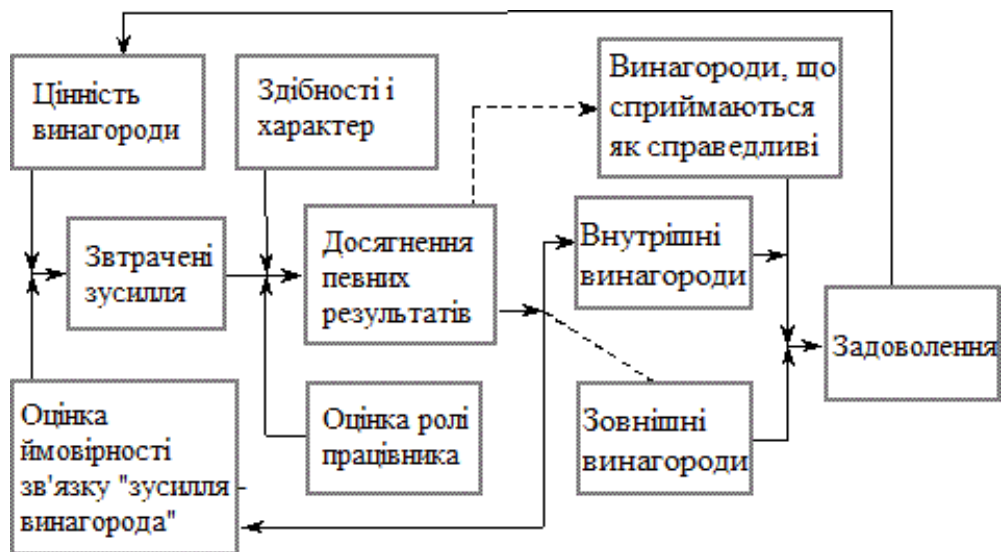


Рис.1.5. Модель Портера-Лоулера

Джерело: сформовано автором.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті працівником результати залежать від затрачених зусиль, його здібностей і характеру та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль залежить від цінності винагороди

і суб'єктивної оцінки працівником імовірності зв'язку між зусиллями й очікуваною винагородою. Досягнення певних результатів дає внутрішні та зовнішні винагороди. Внутрішня винагорода пов'язана зі змістом, значущістю праці, відчуттям досягнутого результату, самореалізацією, можливістю вдосконалювати свою професійну майстерність. Зовнішню винагороду дає керівництво. До неї належить заробітна плата, підвищення у посаді, визнання керівником досягнень працівника тощо. Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і зовнішніми винагородами позначено пунктирною лінією, що вказує лише на ймовірність такого зв'язку. Це пояснюється тим, що рівень досягнутих результатів однозначно не визначає вид і розмір зовнішніх винагород. Останні залежать від політики управління персоналом, корпоративної культури, наявності умов на підприємстві.

Зв'язок між рівнем досягнутих результатів і винагородами, що сприймаються як справедливі, теж показано пунктирною лінією. Це пояснюється суб'єктивним оцінюванням працівником рівня справедливості винагороди. Нарешті, задоволення є результатом внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їхньої справедливості. Рівень задоволення визначає цінність винагороди, яка, своєю чергою, впливатиме на поведінку працівника [27].

Теорія показує, наскільки важливо об'єднати такі елементи, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення й сприйняття, у межах єдиної системи. Треба взяти до уваги те, що підвищення заробітної плати стимулює до поліпшення результатів праці за наявності певних умов. Перша з них – для працівника заробітна плата має суттєве значення. Друга умова – працівник має бути впевнений, що існує чіткий зв'язок між результатами праці і розміром заробітної плати; що в разі поліпшення результатів збільшиться розмір заробітної плати. Премії за поточні та кінцеві результати праці, одноразові премії і винагороди мають узгоджуватися з результатами праці. Якщо результативність праці збільшується чи, навпаки, зменшується, то відповідно має збільшуватися чи зменшуватися розмір заробітної плати працівника [34, с. 245].

Один з важливих висновків, зроблених авторами теорії, полягає в тому, що результативна праця є причиною повного задоволення, а не його результатом.

Теорія постановки цілей Е. Лока Теорія виходить з того, що поведінка людини залежить від цілей, які вона ставить перед собою і задля досягнення яких вона виконує певні дії. Модель процесу мотивації постановкою цілей наведено на рис. 1.6.

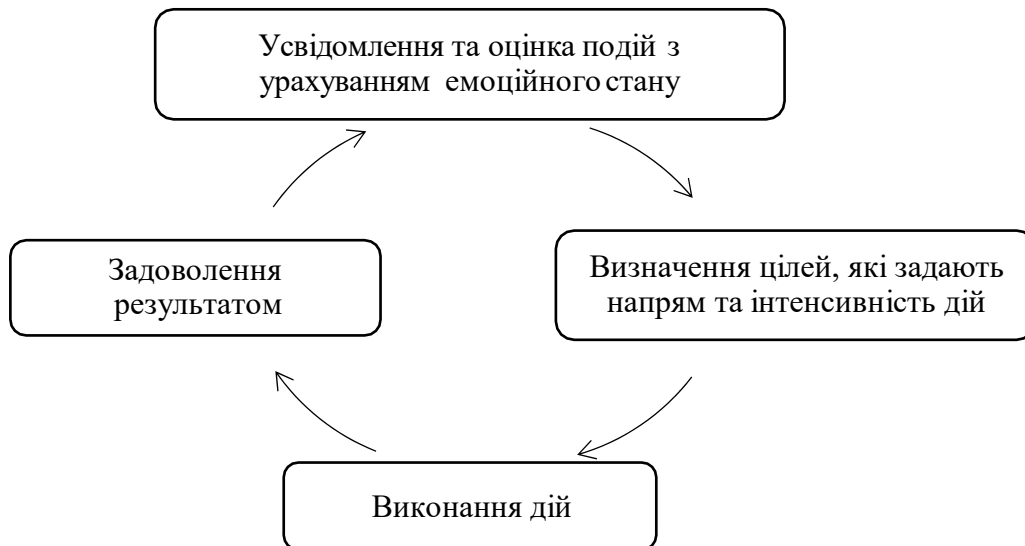


Рис.1.6. Модель процесу мотивації Е. Локка

Джерело: сформовано автором [10, с.224].

Що складніші цілі, то ліпших результатів досягає працівник. Разом з тим планка цілей не має бути надто високою, оскільки існує ризик їх недосягнення. Важливе значення для поліпшення результатів праці має чіткість цілей. Постановка чітких і конкретних цілей дає ліпші кількісні та якісні результати. Проте занадто великого звуження цілей існує ймовірність того, що важливі аспекти трудової діяльності залишаться осторонь [34, с. 246].

Важливою характеристикою є актуальність цілі для працівника. Актуальність цілі залежить від того, які винагороди одержить людина після її досягнення. У разі якщо винагорода незначуща для працівника, то мотивація і результативність праці знижуватимуться. Для різних людей пріоритетні різні цілі. Пріоритетність цілей може залежати від віку, рівня освіти, досвіду роботи, компетентності працівника, специфіки роботи тощо. Чіткість цілей і наявність зворотного зв'язку мають принципове значення для працівників з низьким рівнем кваліфікації [27].

У сучасних швидко мінливих умовах бізнес середовища система менеджменту організації має бути орієнтованою на працівників-новаторів, які здатні генерувати нестандартні рішення. Тобто під час під час добору членів команди, потрібно використовувати положення нових теорій, які належать до нетрадиційних форм мотивування, як наприклад теорії R-мотивації.

Основними причинами застосування теорії R-мотивації є те, що вона спирається на необхідність мотивування особистості, а не забезпечення посади, яку вона займає; задоволення потреби ризику та потреби безпеки, необхідність перетворення ризику із загрози на конкурентну перевагу; важливість прийняття рішень із різним рівнем економічного ризику [71].

Формування складу команд із схильних і не схильних до ризику людей дає змогу збалансувати управлінські рішення на основі прийняття оптимального рівня економічного ризику. Забезпечення підприємств працівниками з різною схильністю до ризику залежить, насамперед, від поставлених цілей та сформованих стратегій, а також змінюватиметься в часі через динамічність внутрішніх і зовнішніх чинників.

Теорія R-мотивації спирається на соціально-психологічні відмінності працівників у ставленні до ризику, необхідність підвищувати вмотивованість працівників, на доцільність збалансованого кадрового забезпечення організацій та максимальну реалізацію управлінського, трудового потенціалу працівників. Існування економічного ризику може бути для працівника стимулом або, навпаки, дестимулом. Це залежить від двох факторів: рівня економічного ризику та схильності самого працівника до ризику.

Відповідно до цієї теорії пропонується розділяти працівників за здатністю йти на ризик: схильних до ризику, нейтральних і несхильних. Працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на підприємстві, де вимагається прийняття та реалізація рішень із високим ступенем ризику.

Стимулами під час використання R-теорії мотивації є економічні, моральні й соціальні. Але основна увага приділяється нетрадиційним методам мотивації. Так, для визначення оптимальних методів стимулювання, слід володіти інформацією щодо ступеня задоволеності виявлених потреб [71].

Для формування команд та підрозділів, які займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, потрібно добирати працівників із тих, хто не схильний до ризику, оскільки така праця є повторюваною, одноманітною та з низьким рівнем ризику. Доцільно керівникам, схильним до ризику, добирати секретарів, референтів та помічників, які є не схильними до ризику. Хоча в таких командах та групах можуть виникати конфлікти, однак такі конфлікти частіше приносять функціональні результати.

Як правило, припустившись помилки, схильний до ризику працівник, намагатиметься збільшити вартість рішення. За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власників, акціонерів підприємства і його персоналу. Вона проявляється в тому, що управлінці прагнуть приймати рішення зі значним рівнем ризику, які можуть забезпечити надприбутки підприємству і, відповідно, значний відсоток у вигляді заробітної плати менеджера [34, с. 145].

Для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання, структуровані так, що результати відчутні та видимі в кінці тривалого проміжку часу. Людям, схильним до ризику, часто не вистачає терпіння та наполегливості працювати без результатів протягом тривалого періоду. Тому доцільно до таких завдань та цілей залучати працівників, нейтральних або не схильних до ризику, або розділяти на окремі етапи довготермінові завдання і на кожному із таких етапів оцінювати та відзначати отримані результати.

Для ефективної роботи команди необхідні всі три категорії працівників згідно з теорією R-мотивації, ті працівники, що не схильні до ризику, ретельно виконуватимуть рутинну роботу й уважно контролюватимуть роботу працівників, схильних до ризику.

Іншою сучасною теорією є «Теорія поколінь», розроблена У. Штраусом та Н. Хоузом, розкриває особливості поколінь, представники яких досягли повноліття та сформуvalи свої життєві позиції за різних зовнішніх обставин, що стало визначальним у їхній поведінці [34, с. 174].

Розподіл поколінь за роками та їх основні цінності наведено в табл. 1.4.

Основні цінності кожного з поколінь

Покоління	Цінності
Мовчазне покоління (1923-1945 рр. нар.)	Відданість, дотримання правил, законів і порядку, повага до посади і статусу, жертвність, підпорядкування, честь, терпіння, економність, релігійність, партійність.
"Бєбі-бумєри" (1945-1965 рр., - період освоєння космосу, "відлига", холодна війна)	Ідеалізм, оптимізм, імідж, молодість, здоров'я, робота, трудоголізм, орієнтація на команду, особистісний ріст, особиста винагорода і статус, залученість, відмінні характеристики, підкреслена гендерна привабливість, ностальгія і релігійність.
Покоління Х (1965-1984 рр. - період перебудови)	Зміна, вибір, глобальна інформованість, технічна грамотність, професіоналізм, індивідуалізм, виживання, навчання протягом усього життя, неформальність, пошук емоцій і страху, прагматизм, надія на себе, рівноправність.
Покоління Y (1984-2000 рр. - період розпаду СРСР, поширення цифрових технологій)	Зміни, оптимізм, товарицькість, впевненість в собі, різноманітність, підпорядкованість, орієнтація на швидкий результат, негайне винагороду, робота як задоволення і розвага, мораль, досягнення, наївність, професіоналізм в техніці.
Покоління Z (2003 р. – теперішній час)	Бажають принести зміни у світ, займаються волонтерською діяльністю. Стурбовані впливом людей на навколишнє середовище. Застосування он-лайн технологій для особистісного розвитку та ведення бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [38]

Кожна з цих груп визначається певною подібністю у своїх уподобаннях, ідеалах, цінностях. Дати у різних дослідників коливаються у межах 5 - 10 років залежно від особливостей соціально-економічної ситуації певної країни, регіону.

Разом з тим слід враховувати, що Y та Z – це покоління розвитку та вдосконалення цифрових технологій, що в значній мірі споріднює їх потреби і відокремлює від попередніх поколінь. Сучасні технології насправді швидко змінюють спосіб життя та потреби людей, відповідно й їхні очікування, настанови, прагнення.

У. Штраус і Н. Хоув вважають, що покоління Z схожі на покоління 1923 – 1945рр., бо після подій в США 11 вересня 2001 р. приділяють велику увагу безпеці. Також молодь переймається глобальними проблемами, захоплюються наукою і мистецтвом. Серед інших важливих рис, характерних для покоління Z належать відповідальність і цілеспрямованість, реалістичний погляд на майбутнє та планування власного життя на перспективу [38, с. 112].

Покоління Z має ряд важливих характеристик, пов'язаних з їх природною здатністю адаптуватися до глобального світу, а також до нових технологій. В рамках більшості досліджень, присвячених меленіалам та їх молодшим колегам поколінню Z, існують різні думки про те, що їх мотивує на робочому місці, а також те, що нагороди мотивують їх.

Для покоління Z важлива функціональність та практичність усього, що їх оточує – від гаджетів до наукових концепцій. Щоб стати кимось, вони не готові чекати, доки виростуть, а намагаються самореалізуватись тут і зараз. Вони відкриті до нових знань, людей і дій, готові співчувати та шукати компроміси.

Представники покоління Z мають ряд особливостей, що впливають на продуктивність ефективність та комунікаційні зв'язки. Отже, керівникам таких співробітників, з метою забезпечення результативності їх роботи, варто використовувати такі інструменти, які допоможуть людям старших поколінь відкрити в собі риси покоління Z, а молодим співробітникам – стати результативними і отримувати задоволення від роботи. До таких інструментів можна віднести: залучення, комунікації, інновації тощо.

Система мотивації повинна бути єдиною для компанії і структурованою під всі вікові та ціннісні категорії. Це можливо з системою мотивації де дається право вибору співробітником тих бонусних і соціальних програм, які максимально відповідають його потребам і цінностям. При цьому слід враховувати, що є група цінностей, яка об'єднує всі покоління: розумний баланс між роботою і життям, привабливе робоче місце, включаючи аспекти фізичної та соціальної безпеки, відсутність переслідування на робочому місці і високу корпоративну соціальну відповідальність роботодавця.

Таким чином, теоретичні основи мотивації були закладені змістовними і процесуальними теоріями мотивації. Змістовні теорії мотивації зосереджуються на аналізі потреб людини та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. До найвідоміших процесуальних теорій відносять модель Процесуальними теоріями пояснюється те, як виникає мотивація і як вона призводить до задоволення потреб. У сучасному менеджменті робляться активні спроби перегляду класичних теорій

мотивацій з метою їх пристосування до більш сучасної структури потреб наприклад: теорія R-мотивації та теорія поколінь.

1.3 Застосування індивідуальних та групових чинників мотивування трудової діяльності персоналу

Щоб досягти поставлених цілей керівники організацій прагнуть якомога ефективніше використовувати трудові ресурси компанії. Мотивація персоналу в ефективно діючому підприємстві повинна базуватись на гармонізації інтересів підприємства та персоналу. Саме таке підприємство може повністю та ефективно використати здібності працівників для реалізації власних цілей.

Ефективність праці за інших однакових умов визначається особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. У свою чергу, трудова поведінка детермінована впливом багатьох чинників, які діють з різною силою і в різних напрямках. При застосуванні будь-якого методу мотивації необхідно враховувати індивідуальні та групові чинники мотивування трудової діяльності персоналу.

Кожен керівник повинен враховувати індивідуальні потреби працівників і вміти запевнити їх у тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах певного підприємства. Формування чинників з позиції їх індивідуалізації передбачає встановлення об'єктивної залежності між винагородою працівника та його внеском у зростання продуктивності підприємства. Тобто індивідуальні чинники мотивації впливають з особистих досягнень кожного працівника і стимулюють працівників вкладати сили в розвиток власних показників успішності, які в подальшому приводять до успішності підприємства.

Для того щоб визначити індивідуальні чинники мотивації працівника, на які в подальшому будуть орієнтуватись методи стимулювання, необхідно провести ряд заходів:

- проведення усної бесіди;

- складання анкети для визначення домінуючих і другорядних мотивів у працівника;
- складання анкети для визначення рівня задоволеності працівника нинішніми умовами праці;
- підготовка анкети для визначення типу трудової мотивації та мотиваційного профілю працівника за методикою професора В. І. Герчикова;
- проведення письмового опитування та анкетування;
- обробка даних, аналіз і узагальнення отриманих результатів дослідження;
- визначення мотиваційного профілю працівника;
- зіставлення мотиваційного профілю працівника із дійсним мотиваційним профілем підприємства;
- розробка індивідуальних рекомендацій з удосконалення процесу мотивації праці з урахуванням отриманих результатів.

Індивідуалізацію мотивації персоналу доцільно використовувати або на малих підприємствах, або до обмеженої кількості працівників, адже цей процес є досить трудомістким для керівників чи HR-менеджерів, але індивідуальна мотивація спричиняє більший ефект на працівника ніж групова.

Групова, мотивація спрямована на згуртування колективу, досягнення мети на засадах взаємодії. Спільні цінності, приклади прагнень і взаємодії транслуються управлінським ядром. До цієї категорії відносяться чинники, що допомагають колективу просуватися до поставленої мети, вирішувати проблему, розділяти розвиток і відповідальність.

Групові чинники мотивації – це чинники, що впливають на досягнення працівників в колективі, вони стимулюють працівників взаємодіяти між собою і досягати разом поставлених цілей, необхідних підприємству.

Численні дослідження показали, що групова мотивація має позитивну кореляцію до кращого робочого середовища. Працівники, які отримували винагороду за свої особисті досягнення, при цьому мали негативний вплив на результативність команди і навпаки, чим більше працівників отримували винагороду за свою роботу в команді, тим кращі показники мала команда. Тобто від групової мотивації персоналу,

підприємство отримає більш вигідний економічний результат, на відміну від індивідуальної мотивації.

Німецькі вчені Вернер Зігерт і Лючія Ланг у книзі: “Керувати без конфліктів”, визначили паралелі між груповою та індивідуальною мотиваціями й показали ієрархію мотивів [37].

Перший ступінь – найсильніші групові мотиви, прагнення до мети, яке розділяють усі члени групи (колективу), прагнення до самовдосконалення, радість спільної праці та успіху.

Другий ступінь – мотиви дещо слабші, ніж на першому ступені. Бажання утвердитися в конкуренції з іншими, гордість за колектив, бійцівський дух.

Третій ступінь – мотиви, слабкіші, ніж на другому ступені. Солідарність, прагнення забезпечити економічну і соціальну стабільність, упевненість.

Четвертий ступінь – мотиви не такі сильні, як на першому ступені. Спільне уявлення на емоційній основі: ненависть, любов, хобі тощо.

Групова сила об'єднання зменшується з першого до п'ятого ступеня. Якщо група зустрічає опір, то вона зміцнюється при сильних мотивах, при слабких же виявляються симптоми розпаду. У функціонуванні групи вирішальна роль належить особистим мотивам. Кожен шукає свою вигоду. Якщо група виправдовує його очікування, то об'єднуючі мотиви підсилюються. Якщо ж того, що дає йому група він може досягти і сам, – це, безумовно, послаблює почуття належності до групи, знижує мотивацію.

Отже при груповій мотивації ефективність роботи підрозділу буде кращою, а команда та її підрозділ досягнуть кращих показників. Винагорода за ефективність команди призводить не тільки до кращої роботи, але й кращої індивідуальної ефективності.

За даними дослідження, проведеного за матеріалами інтернет-порталу «Rabota.ua», було виявлено, що для 64% працівників матеріальна мотивація є дуже важливою, а для 36% працівників вагомою є нематеріальна [66]. Можна сказати, що на українських підприємствах головним мотиваційним чинником для працівників є заробітна плата. Але, щоб досягти реального ефекту від заробітної плати як

мотивуючого фактору, необхідно пов'язати заробітну плату з індивідуальними та груповими чинниками які впливають на поведінку персоналу підприємства (рис.1.7).

Матеріальна мотивація			
Прямі чинники		Непрямі чинники	
Індивідуальні	Групові	Індивідуальні	Групові
Відрядна форма оплати праці	Розподіл прибутку на засадах дивідендної політики	Доплати працівникам за підвищення кваліфікації	Програми корпоративного пенсійного забезпечення
Почасова форма оплати праці	Преміювання на засадах системи Раккера	Економічна підтримка особистих інтересів	Фінансування спільних корпоративних заходів
Комбінована форма оплати праці	Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці	Надання безвідсоткових кредитів	Колективні цінні подарунки
Комісійна форма оплати праці	Преміювання системи Скенлона	Медичне страхування	Корпоративний мобільний зв'язок
Метод зіставлення посадових інструкцій	Безтарифна система оплати праці	Оплата оренди житла та надання транспорту	
Контрактний метод	Балансова система оплати праці	Разові цільові допомоги, премії, цінні подарунки	
Система "плаваючих окладів"		Оплата навчання та підвищення кваліфікації	
		Фінансування туристичних подорожей	
		Надбавки (за стаж, кваліфікацію тощо)	

Рис. 1.7. Індивідуальні та групові чинники матеріальної мотивації працівників

Джерело: сформовано автором.

Відповідно до наведеної вище схеми, матеріальна мотивація персоналу за сферами дії, індивідуальними та груповими особливостями поділяється на прямі та непрямі чинники. Прямі чинники передбачають стимулювання виконання безпосередніх обов'язків працівників та зростання продуктивності праці спрямовані на задоволення первинних потреб, а непрямі - створення додаткової довготривалої зацікавленості працівників у збереженні робочого місця та результативної праці у компанії, спрямовані на задоволення вторинних потреб. Отже, матеріальна мотивація – це прагнення працівника до достатку, певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя.

За всієї ефективності та універсальності грошових заохочень, обмеження системи мотивації лише матеріальними стимулами не дасть підприємству бажаного результату. Варто враховувати, що персонал підприємства – це люди із різними життєвими цінностями та потребами. Вважається, що нематеріальна винагорода часом може виявитись більш ефективною, оскільки спрямована на задоволення психологічних та соціальних потреб людини.

До нематеріальної мотивації відносять цілий комплекс чинників – починаючи з самомотивації працівника й оцінки колегами його заслуг, і закінчуючи внутрішнім кліматом підприємства, можливістю проявити себе в різних аспектах діяльності підприємства, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого працівника.

Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного працівника або реалізовуватися опосередковано. До останніх відносять проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг – так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соціальний пакет – це організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторії за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок підприємства. Нематеріальна мотивація включає в себе чинники індивідуального та групового характеру (рис.1.8).



Рис. 1.8. Індивідуальні та групові чинники нематеріальної мотивації працівників
Джерело: сформовано автором.

З рис. 1.8 видно що нематеріальна мотивація поділяється на прямі та непрямі чинники мотивації. Прямі чинники орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня, наприклад у визнанні, самореалізації, повазі. Непрямі – передбачають створення належних умов праці з урахуванням ергономічних та психологічних потреб.

Отже в процесі трудової діяльності людини відбувається формування індивідуальних та групових чинників мотивації. Індивідуальні чинники – це чинники в основі яких знаходяться особистісні характеристики (психоемоційні або біосоціальні), вони впливають на особисті досягнення працівників і стимулюють розвиток працівником власних показників успішності. В свою чергу групові чинники – це чинники побудовані на загальних формальних правилах, які впливають на спільні досягнення працівників колективу і стимулюють взаємодію між працівниками. Для ефективного управління мотивацією персоналу необхідно враховувати як індивідуальні так і групові чинники мотивації й на основі них розробляти мотиваційну програму.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОВ «ПЕЙБОКС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пейбокс» - компанія, яка працює під зареєстрованим брендом «IBox». Заснована в 2006 році, вона стала першою на ринку моментальних платежів в Україні. На сьогодні бренд IBox, це більше 6000 терміналів IBox у всіх регіонах країни, на яких здійснюється оплата за 12 категоріями на 1200 провайдерів по 2400 сервісах.

Юридична адреса компанії ТОВ "Пейбокс" це 04071, м. Київ, Подільський район, вулиця Набережно-лугова, будинок 3.

Форма власності – недержавна власність.

Статус юридичної особи (станом на 02.05.2020) – не перебуває в процесі припинення.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.

Інші види діяльності підприємства за КВЕД:

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами.

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

62.01 Комп'ютерне програмування.

62.02 Консультування з питань інформатизації.

62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій.

73.11 Рекламні агентства.

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.

95.11 Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування.

Станом на 2019 рік компанія працює в трьох напрямках – продукти для

партнерів, продукти для клієнтів (прийом платежів) та програмний продукт.

Характеристика продуктів компанії наведена в табл.2.1. Станом на 2019 рік Пейбокс працює як агент ІВох банку.

Таблиця 2.1.

Каталог продуктів

Напрямок	Продукт	Опис
Програмні продукти	Власний процесинговий центр	Діючий процесинг компанії (ПЦ Alliance)
	Web-вітрина	WEB сайт компанії. Реалізована можливість платити на сайті компанії на користь провайдерів (мобільний зв'язок, інтернет, і т.п.), за допомогою платіжної карти.
	Вітрина терміналів	Діюча версія інтерфейсу терміналів
Продукти для клієнтів	Cash2Merchant	Оплата за послуги або товари готівкою на користь юридичних осіб на вітрині терміналів
	Cash2Card	Поповнення карт будь-якого банку готівковими коштами на терміналі
	Card2Card (P2P)	Переказ з картки на картку коштів на сайті ІВОХ
Продукти для партнерів	API for merchants (API для партнерів)	Чинний типовий протокол технічної взаємодії з партнерами / провайдерами
	API for agents (API для агентів)	Протокол технічної взаємодії з агентами
	Заміна кас for merchants (для партнерів)	Окрема версія головного екрану терміналу для ЦОК-ів партнерів
	Продаж продуктів партнерів	Продаж продуктів / послуг партнерів на інтерфейсі терміналу - розміщення банерів партнерів на екрані

Джерело: Сформовано автором на основі [67]

З даних табл. 2.1. видно, що компанія надає широкий спектр послуг з прийому готівкових мікроплатежів через термінали, а також здійсненням інтернет-еквайрингу платіжних карт Visa/MasterCard відповідно до міжнародних стандартів інформаційної безпеки PCI DSS.

Послуги для поповнення постійно оновлюються і доповнюються. Це процес, який на кожному з етапів супроводжується спеціалістами зі сторони компанії та компанії-партнера. Даний процес називається «Промо-супроводження». Він поділений на дві основні частини, такі як: маркетингове супроводження платіжної послуги і запуск та розвиток платіжної послуги (який супроводжується програмами промо-активності).

Перед випуском нової послуги спеціалісти займаються процесом розробки та запуску платіжного та рекламного проекту, який виконується в два етапи. На першому етапі підготовка, яка виконується за 9 кроків з різною періодичністю. На другому етапі спеціалісти займаються підтримкою проекту. Процес описано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Процес розробки та запуску платіжної та рекламної послуги

I. Підготовчий етап	Період
1. Зустріч з потенційним партнером	1 день
2. Визначення потреб	1 день
3. Погодження умов співробітництва	1 день
4. Оформлення договірних відносин	3 дні
5. Визначення змісту проекту	2 дні
6. Погодження технічного завдання	2 дні
7. Розробка технічного завдання	5-30 днів
8. Тестування сервісу	8 днів
9. Введення в промислову експлуатацію	Оновлення парку терміналів 2 рази в місяць
II. Підтримка проекту	Період
1. Промо-підтримка нового сервісу	3 місяці
2. Надання аналітичної інформації	3 місяці

Джерело: складено автором на основі [15, с.95].

До включення нової послуги в термінал, розміщують інформацію про цю послугу в соціальних мережах. Додатково розміщують промо-ролик на верхньому моніторі терміналу. Далі – в точках продажу операторів послуг розміщують друковані матеріали про послугу. Видається промо-лист для працівників центру обслуговування клієнтів партнера. Наступний крок – спільний прес-реліз про запуск нової послуги на парку терміналів IBox та на сайті www.ibox.ua. Основними засобами для поширення інформації є SMS-повідомлення клієнтам про запуск нової послуги, рекламні брошури в торгових мережах та центрах обслуговування клієнтів оператора послуг, розміщення послуг в зонах з найбільшим потоком користувачів.

Основна діяльність компанії заключається в наданні послуг миттєвих платежів клієнтам. Шлях який проходить платіж моментально та непомітно, всередині компанії включає велику кількість процесів, які мають відбуватися без помилок та узгоджено. Схематично цей процес зображений на рис. 2.1.

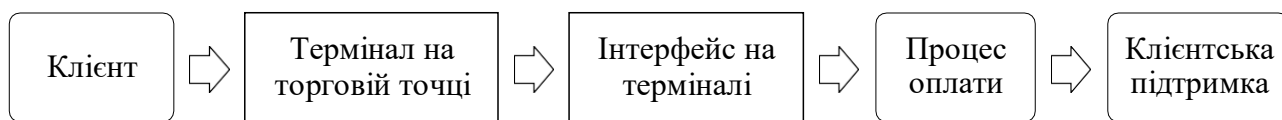


Рис. 2.1 Процес надання послуги ТОВ «Пейбокс»

Джерело: складено автором на основі [67].

Для клієнта процес оплати послуги в терміналі простий і проходить швидко. Одночасно з цим в терміналі відбуваються досить складні процеси. Коли клієнт підходить до терміналу і обирає послугу, термінал створює зв'язок з провайдером даної послуги, перевіряється чи активний провайдер і чи є змога в даний момент прийняти кошти на користь обраної компанії за реквізитами клієнта.

Далі клієнт вводить особисті реквізити для оплати, які проходять верифікацію у партнера, якщо таких реквізитів не існує – на екрані терміналу відобразиться помилка, якщо всі дані указані вірно – клієнту пропонується внести кошти. Суму можна зафіксувати на екрані, ввівши значення у відповідному полі перед внесенням купюру. При внесенні коштів кожна купюра перевіряється в купюроприймачі, термінал розпізнає номінал купюри і перевіряє чи це не підробка. Якщо купюра не відповідає стандартам, то термінал її повертає.

Після внесення необхідної суми, клієнт натискає кнопку «сплатити», якщо в терміналі залишається невикористана решта, клієнту пропонується перерахувати її на рахунок мобільного, або благодійність. Після оплати клієнт має змогу роздрукувати чек. Якщо виникають якісь труднощі при користуванні терміналом, клієнт має змогу звернутись у службу підтримки компанії, де йому допоможуть вирішити його питання.

Для полегшення роботи з терміналом, відділ системного аналізу групує інформацію про найбільш використовувані послуги для конкретних точок, де розташований термінал. Наприклад в магазині Водафон найчастіше використовується послуга поповнення мобільного рахунку. Після зведення аналізованих даних, відділ розвитку продукту переміщує відповідну іконку з послугою на найпомітніше місце на головному екрані.

Категорії послуг за якими можна зробити поповнення в терміналі ІВох наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Категорії послуг

Категорія	Опис
Банки, кредити і страхування	Поповнення платіжних карт, рахунків; Оплата кредитів, позик, договорів страхування
Квитки та подорожі	Оплата авіа, ж / д квитків, квитків на громадський транспорт та квитків на концерт
Дистрибуція і маркетинг	Оплата за товари мережевих компаній; Оплата послуг маркетингових компаній
Ігри та соціальні мережі	Поповнення рахунку on-line ігор і соціальних мереж
Інтернет, ТВ і телефонія	Оплата за інтернет, ТВ і телефонію
Комунальні послуги	Оплата платежів комунальних послуг
Мобільний зв'язок і роумінг	Оплата мобільного телефону і роумінгу
Знижки, ставки, лотереї	Оплата купонів на знижки, розпродажі, акції; Оплата лотерейних квитків
Таксі	Оплата інформаційно-диспетчерських послуг таксі
Хостинг та інші послуги	Платежі за відкритими реквізитами
Електронні гроші і торги	Поповнення електронного гаманця
Благодійність	Перерахунок коштів в благодійні установи

Джерело: сформовано автором на основі [67]

З даних табл. 2.3. видно що в існує 12 категорій послуг, які можна оплатити через термінал ІВох. Частки найбільш популярних послуг за кількістю платежів наведені на рис. 2.2.

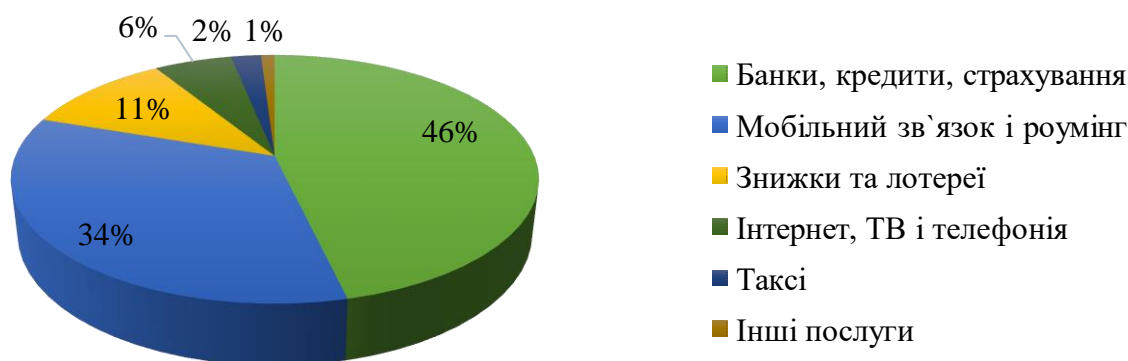


Рис. 2.2 Структура послуг за кількістю поповнень

Джерело: сформовано автором на основі [67]

З рис. 2.2 видно найбільш популярною послугою за кількістю поповнень є оплати на «Банки, кредити, страхування», що охоплює 46% від всіх платежів, вона разом з послугою «Мобільний зв'язок та роумінг»- 34% та «Знижки та лотереї» - 11% покривають 91% від усіх платежів, які проводяться через термінали ІВох. Найменший відсоток припадає на оплату інших послуг до яких входять «Комунальні послуги», «Косметика та дистрибуція», «Білету та подорожі» та ін. і становить всього 1% від усіх поповнень. Саме ці напрямки послуг необхідно розвивати та вдосконалювати, адже вони не так давно з'явилися в терміналах для поповнення і можуть стати напрямками для інвестицій, а в подальшому займати значну частку клієнтських поповнень.

Система платіжних терміналів ІВох займає впливове становище на українському ринку — кількість терміналів самообслуговування перевищує 6000 одиниць по всій території України, що становить 27% від загальної кількості платіжних терміналів, які розташовуються на національному ринку. Переваги ТОВ «Пейбокс» – максимально прості і зручні сервіси для оплати послуг. Клієнти компанії мають більше можливостей, оплачуючи більше послуг ніж у найближчих конкурентів. ТОВ «Пейбокс» на ринку платіжних терміналів має декілька масштабних конкурентів це термінали Приват банку, компанії EasyPay, City24. Партнери ТОВ «Пейбокс» – забезпечують надійне співробітництво, а працівники компанії – якість сервісів.

До переваг ТОВ «Пейбокс» також можна віднести те що :

- компанія має власний процесинговий центр, це дає можливість швидко реагувати на запити клієнтів на ринку платіжних терміналів;
- продуктова лінійка налічує близько 2400 послуг, велика частина яких - власні прями відносини з контрагентами та власні технічні розробки;
- термінали працюють на якісній та інноваційній операційній системі Linux;

- компанія щороку проходить аудит і підтверджує відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карт – PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard).
- в 2018 році першими в Україні запустили розрахунок картками через термінали самообслуговування за допомогою POS-терміналів.

Завдяки інноваційності та гнучкості у вирішенні бізнес питань, партнерами ТОВ «Пейбокс» стали понад 1500 компаній.

Партнерами ТОВ «Пейбокс» є компанії, послуги яких сплачують клієнти, компанії, які розміщують на своїх торгівельних точках термінали, а також компанії які допомагають проводити платежі та обслуговувати техніку.

Партнери-Провайдери – їх 1200 за 12 категоріями, їх іконки можна побачити на екрані терміналу та на сайті, наприклад це компанії Водафон Україна, Київстар, Лайфсел, Тримоб, Укртелеком та інші.

Партнери-Банки – це банки які забезпечують юридичну модель діяльності підприємства, укладаючи договори послуг із Партнерами-Провайдерами. Найбільші з них – це Пумб банк, Конкорд банк, Ідея банк, Форвард банк, Айбокс банк та інші.

Партнери-Орендодавці – це торгівельні точки у яких розміщені термінали підприємства. Це і великі національні мережі як ТОВ «Фоззі-Фуд», ТОВ «ВОГ Рітейл», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «Фора» так і невеликі продуктові магазини, приміщення банків, офіси Партнерів-Провайдерів та інші.

Партнери-Інкасатори – це банки у яких підприємство замовляє послуги інкасації терміналів, такі як Приват банк, Пумб банк та інші.

Підприємство «Пейбокс» має 23 регіональні відділення з головним офісом в Києві, де працює основна кількість працівників. В кожному з регіональних офісів компанії є: інженер по ремонту платіжних терміналів та менеджер з розвитку мережі терміналів. Загалом в ТОВ «Пейбокс» працює більше 200 співробітників.

ТОВ «Пейбокс» має дивізійну організаційну структуру, тобто всі працівники компанії розподіляються на дивізіони і відповідні їм рівні управління з наданням їм оперативно-організаційної самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку. Дивізійна структура ТОВ «Пейбокс»

характеризуються повною відповідальністю керівників регіональних відділів за результати діяльності очолюваних ними організаційних одиниць. У зв'язку з цим найважливіше місце в керуванні підприємством займають не керівники функціональних підрозділів, а керівники, що очолюють дивізіони. Організаційна структура ТОВ «Пейбокс» зображена на рис. 2.3.

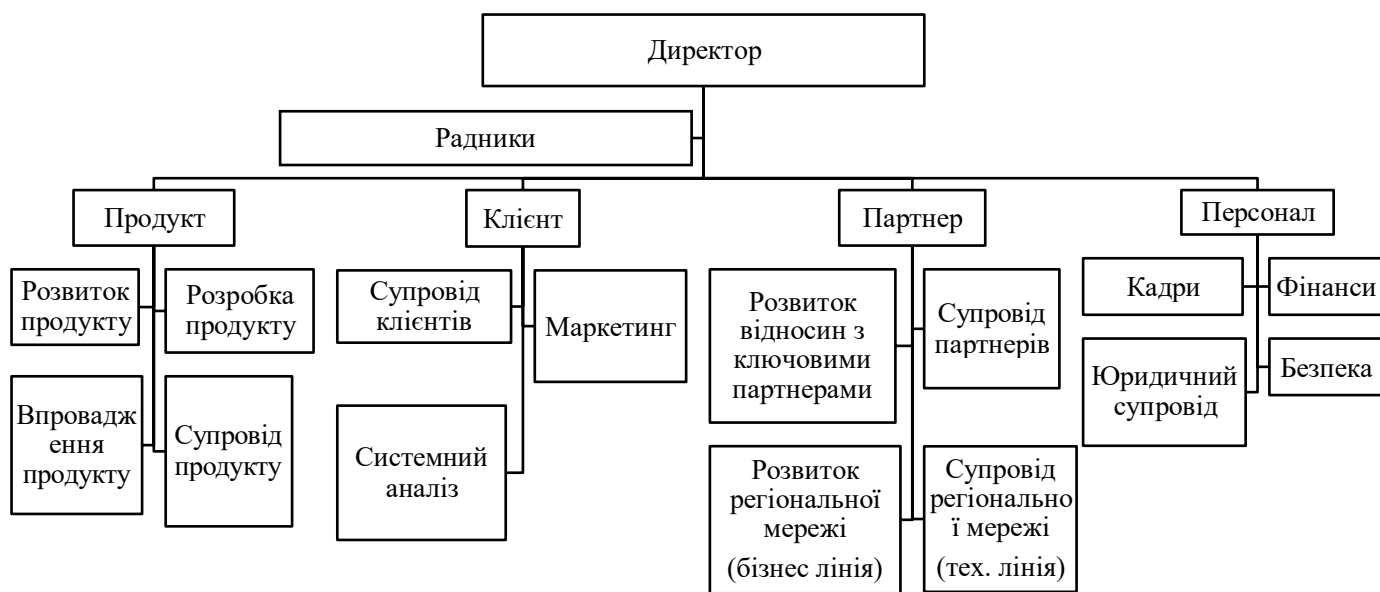


Рис. 2.3 Організаційна структура ТОВ «Пейбокс»

Джерело: сформовано автором.

З рис. 2.3 видно що підприємство має розгалужену організаційну структуру. Вищою ланкою керівництва є директор ТОВ «Пейбокс» - Тарасенко Олег Миколайович. Наступними за ієрархією управління йдуть радники, які відносяться до функціональних напрямків компанії, всього їх чотири:

- «Продукт» - напрямок до якого відносяться відділи розробки, розвитку, впровадження і супроводу технічного продукту компанії.
- «Клієнт» - напрямок до якого відносяться відділи, які працюють безпосередньо з клієнтами та клієнтським досвідом, наприклад відділ супроводу клієнтів (контактний центр), маркетинговий відділ, відділ системного аналізу.
- «Партнер» - найбільшш працемісткий напрямок в компанії, до нього відносяться відділи розвитку відносин з ключовими партнерами, відділ

супроводу партнерів, а також два відділи які мають регіональні офіси – це відділи розвитку регіональної мережі по бізнес лінії та по технічній лінії.

- «Персонал» - напрямок до якого відносяться відділи кадрів, фінансів (бухгалтерія), безпеки та юридичного супроводу.

В кожному відділі є керівник який координує і організовує роботу підлеглих. У відділах розвитку регіональної мережі присутній розподіл на дивізіони, всього п'ять дивізіонів: північний, південний, західний, східний і центральний. Кожен дивізіон очолюється дивізійним менеджером та дивізійним інженером. Дивізійні керівники підпорядковуються, відповідно, керівникам відділів розвитку регіональної мережі по бізнес лінії та по технічній лінії.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Пейбокс» використовує стратегічне планування, яке є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

Стратегічне планування в компанії розглядається як процес прийняття управлінських рішень стосовно цільових орієнтирів та розподілу ресурсів.

Результатом стратегічного планування ТОВ «Пейбокс» є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах розвитку персоналу підприємства. Процес стратегічного планування в ТОВ «Пейбокс» охоплює такі компоненти: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінка.

В ТОВ «Пейбокс» кожного року відбувається планування та врахування в бюджеті майбутніх проектів, які на підприємстві називаються «поставки». Поставка – це результат планування і реалізації поставлених цілей, як індивідуальних по кожному працівнику, так і загалом по компанії, це те що раніше не існувало, але було реалізовано за допомогою результатів діяльності працівників компанії. У кожного співробітника формується своя карта поставок, свої задачі та зона відповідальності.

Результат стратегічної сесії фіксується в агрегованій карті поставок компанії – це документ, який зазначає річний план поставок і закріплює відповідальних за кожну з них співробітників.

План задач за агрегованими поставками – перелік окремих задач, які необхідно виконати, щоб реалізувати річний план поставок.

Проектні команди за агрегованими поставками - перелік співробітників, які разом працюють над поставками.

Графік поставок показує, коли повинна бути виконана кожна задача.

Електронна форма Perform – перелік задач співробітника в його картці у модулі Lotus Notes. Саме за цією формою двічі на рік підбиваються підсумки та спостерігаються результати, від яких залежать кар’єрні зміни.

До структури Perform відносяться:

- Операційні задачі;
- Проектні задачі агрегованої карти поставок;
- Задачі з розвитку професійних компетенцій (Hard-skills);
- Задачі з розвитку особистісних компетенцій (Soft-skills).

В ТОВ «Пейбокс» кожні пів року проходять стратегічні сесії, на яких розробляються стратегічні завдання і план дій на наступні пів року, а також перевіряється рівень виконання попереднього стратегічного планування. Використання стратегічного планування на підприємстві значно покращило результати діяльності. Стратегічне планування на ТОВ «Пейбокс» :

- дає можливість обрати нову логіку майбутнього розвитку;
- використовується як ефективний спосіб адаптуватись до внутрішніх та зовнішніх змін;
- поліпшує координацію діяльності підприємства;
- забезпечує більш ефективний розподіл ресурсів всередині компанії;
- надає співробітникам бачення перспектив підприємства;
- поділяє відповідальність не лише за напрямками діяльності, а й за поточною та майбутньою діяльністю.

За останні роки в компанії відбувались досить значні зміни в організаційній та управлінській структурі, що вплинуло на основні техніко-економічні показники компанії. Проте, вже в 2019 році підприємство визначилось з майбутнім стратегічним

курсом і відновило ефективну діяльність та повернуло лідируючі позиції на ринку платіжних терміналів.

Динаміку техніко-економічних показників діяльності підприємства протягом 2017-2019 років наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс»

№	Найменування показника	Од. виміру	Роки			Відхилення 18/17		Відхилення 19/18	
			2017	2018	2019	абсолютне, ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %
1.	Дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	330513,6	63548,4	243690	-266965	-80,8	180142	283,5
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	275428	52957	203075	-222471	-80,8	150118	283,5
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	34	197	-190	-84,8	163	479,4
4.	Середньорічна вартість ОВФ	тис. грн.	252	182	713	-70	-27,8	531	291,8
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	22836	3756	24125	-19080	-83,6	20369	542,3
6.	Валовий прибуток	тис. грн.	275428	52957	203075	-222471	-80,8	150118	283,5
7.	Адміністративні витрати	тис. грн.	272715	45252	188449	-227463	-83,4	143197	316,4
8.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	272715	45252	188449	-227463	-83,4	143197	316,4
9.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток	тис. грн.	2713	7705	14626	4992	184,0	6921	89,8
10.	Чистий прибуток	тис. грн.	530	549	781	19	3,6	232	42,3
11.	Продуктивність праці	тис. грн.	1475,51	1869,07	1237,01	393,56	26,7	-632,07	-33,8
12.	Середньорічна заробітна плата штатного працівника	грн.	101,95	110,47	122,46	8,52	8,4	11,99	10,9
13.	Фондоозброєність	грн.	1,13	5,35	3,62	4,23	375,8	-1,73	-32,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

В табл. 2.4 спостерігається повернення результатів техніко-економічних показників до тих, що були у 2017 році. Отриманий чистий дохід від реалізації та

послуг протягом 2018 року становив на 80% менше ніж у 2017 році, а 2019 року – становить 203075 тис.грн., що на 283,47% більше ніж протягом попереднього року. При цьому спостерігається динаміка зростання чистого прибутку компанії у 2018 році він зріс на 3,6%, а у 2019 – на 42,3% відповідно до попереднього року. Це пояснюється тим, що в 2018 році було здійснено ряд заходів для модернізації та реорганізації діяльності підприємства, щоб повернутися до показників 2017 року враховуючи ринкову ситуацію.

Відбувався масовий набір працівників: кількість працівників у 2019 році збільшилась на 163 особи порівняно з 2018. При цьому показник продуктивності праці зменшився у 2019 році на 632 тис. грн/чол або на 33,82% в порівнянні з 2018 роком, оскільки прийшло багато нових працівників, які ще проходять навчання і адаптацію. А рівень середньорічної заробітної плати постійно зростав і у 2019 році порівняно з 2018 роком приріст склав майже 11%, порівняно з 2017 роком – 20%. Також оновлювалась матеріально технічна база ТОВ «Пейбокс» і у 2019 році вартість технічного оснащення становила на 531 тис. грн. більше ніж у 2018 році. Вцілому завдяки проведеним у 2018 році заходам спостерігається позитивна тенденція діяльності підприємства яка планується поширюватись на наступні роки.

Отже, ТОВ «Пейбокс» - це компанія яка першою з'явилась на ринку платіжних терміналів у 2006 році і до сьогодні зберігає лідируючу позицію серед існуючих конкурентів. Основним напрямком діяльності компанії є надання послуг миттєвих платежів клієнтам. На сьогоднішній день ТОВ «Пейбокс» - це більше 200 працівників, понад 15 млн. клієнтів щороку, більше 6000 терміналів у 350 містах України та 1500 партнерів. Кожного місяця в компанії проводиться оновлення парку терміналів та послуг, кожні півроку відбувається Perform від результатів якого залежать кар'єрні зміни працівників, кожен рік відбувається стратегічне планування, яке є інструментом боротьби з невизначеністю і сприймається як засіб подолання нестабільності зовнішнього середовища.

2.2. Структура персоналу підприємства

Станом на 01.01.2019 рік на ТОВ «Пейбокс» працювало 204 особи. Середньооблікова чисельність працівників у 2019 році склала 197. У 2018 році велика частина робіт була передана в аутсорс, що дозволило залишити в складі лише керівників, службовців та частину спеціалістів. У 2019 році було залучено значну частину персоналу, що дозволило відновити чисельність до рівня 2017 року. Аналіз складу і кількісного співвідношення різних категорій і груп персоналу наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури працівників ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019рр.

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019/2017		Відхилення 2019/2018	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	абс.	у структурі	абс.	у структурі
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, всього:	224	100	34	100	197	100	-27	-	163	-
В тому числі											
2.	керівники	18	8	12	35,3	11	5,6	-7	-2,5	-1	-29,7
3.	спеціалісти	98	43,8	14	41,2	79	40,1	-19	-3,6	65	-1,1
4.	службовці	100	44,6	8	23,5	101	51,3	1	6,6	93	27,7
5.	робітники	8	3,6	0	0	6	3,0	-2	-0,5	6	3,0

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши структуру за 2017-2019 роки видно, що середньооблікова кількість штатних працівників збільшилась порівняно з 2018р. на 163 особи. Серед них збільшилась частка службовців на 27,74 % за рахунок зменшення частки управлінського персоналу на 29,7% а також розширення штату. Кількість спеціалістів зменшилась на 1,07%. З цього слідує, що було залучено багато нових працівників, яких потрібно адаптувати до умов праці та поставлених задач. В табл.2.6 наведені дані гендерної структури персоналу компанії за 2017-2019 роки.

Таблиця 2.6

**Динаміка гендерної структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019рр.**

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення 2019/2017		Відхилення 2019/2018	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	абсол., +/-, осіб	у структурі, %	абсол., +/-, осіб	у структурі, %
Чоловіки	179	26	138	79,9	76,5	70,1	-41	-9,9	112	-6,4
Жінки	45	8	59	20,1	23,5	29,9	14	9,9	51	6,4
Разом	224	34	197	100	100	100	-27	-	163	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.6 видно, що в компанії переважає частка працівників чоловічої статі у 2019 р. співвідношення чоловіків і жінок – 70,05% до 29,95%. Це пов'язано з великою кількістю посад технічної спрямованості, а саме: інженерів з ремонту платіжних терміналів.

У таблиці 2.7 відображена динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Пейбокс»

Таблиця 2.7

**Динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019рр.**

Рівень освіти	2017 р.		2018 р.		2019р.		Відхилення 2019/2017		Відхилення 2019/2018	
	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	абсол., +/-, осіб	у структурі, %	абсол., +/-, осіб	у структурі, %
Середня освіта	14	6,25	0	0,00	8	4,06	-6	-2,19	8	4,06
Професійно-технічна освіта,	45	20,09	0	0,00	57	28,93	12	8,84	57	28,93
Неповна вища освіта	52	23,21	3	8,82	43	21,83	-9	-1,39	40	13,00
Базова вища освіта	82	36,61	16	47,06	63	31,98	-19	-4,63	47	-15,08
Повна вища освіта	31	13,84	15	44,12	26	13,20	-5	-0,64	11	-30,92
Всього:	224	-	34	-	197	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором

З табл. 2.7 видно, що в компанії переважають працівники з базовою вищою освітою 31,98% та професійно-технічною освітою 28,93%, з неповною вищою освітою 21,83% і 13,20% з повною вищою освітою, найменша частка працівників з середньою освітою – 4,06% у 2019 році. Загалом рівень освіти працівників ТОВ «Пейбокс» задовільний, оскільки більша частина працівників це службовці, які займають посади інженерів з обслуговування терміналів, як видно з попередніх таблиць.

У таблиці 2.8 наведена характеристика персоналу ТОВ «Пейбокс» по групах працівників за рівнем кваліфікації.

Таблиця 2.8

Характеристика о персоналу ТОВ «Пейбокс» по групах працівників за рівнем кваліфікації за 2017-2019рр.

№	Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %		
				2017 р	2018 р.	2019 р.
1.	Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	18,3	61,8	22,3
2.	Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	24,1	38,2	51,8
3.	Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	43,	0	24,9
4.	Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	13,8	0	1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Аналізуючи дані наведені у табл. 2.8 персонал компанії можна назвати кваліфікованим – 51,8% у 2019 році, відсоток некваліфікованих працівників порівняно з 2017 роком знизився і становить 1% це пов'язано з проведенням реструктуризації в 2018 році і масовим наймом нових працівників. Висококваліфікованих працівників порівняно з 2017 роком теж збільшилось і становить 22,3 %, а малокваліфікованих працівників зменшилось порівняно з 2017 і

становить 24,9% у 2019 році. Отже реструктуризація дала змогу найняти нових і більш кваліфікованих працівників ніж були в компанії в 2017 році.

У таблиці 2.9 наведена динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пейбокс»

Таблиця 2.9

**Динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пейбокс»
за 2017-2019рр.**

Вікові категорії	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019/2017		Відхилення 2019/2018	
	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	К-сть, осіб	питома вага, %	Абсол., +, - осіб	У структурі, %	Абсол., +, - осіб	У структурі, %
Молодь віком 15-28 років	54	24,11	7	20,59	65	32,99	11	8,89%	58	12,41
29-40 років	64	28,57	9	26,47	67	34,01	3	5,44%	58	7,54
41-50 років	75	33,48	13	38,24	52	26,40	-23	-7,09%	39	-11,84
51-60 років	26	11,61	4	11,76	12	6,09	-14	-5,52%	8	-5,67
Понад 60 років	5	2,23	1	2,94	1	0,51	-4	-1,72%	0	-2,43

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Загалом колектив компанії можна назвати «молодим» 32,99% працівників компанії молоді віком 15-28 років, 34,01% - це працівники віком 29-40 років. З табл. 2.9 видно, що динаміка молоді віком 15-28 років збільшується порівняно з 2017 р. та 2018 р. на 8,89 % і 12,41 % . Молодь переважає у технічному напрямку, оскільки працівники технічного напрямку це молоді юнаки після закінчення університету, які не мають великого досвіду роботи, але вміють обслуговувати і ремонтувати техніку. На працівників віком від 51 до 60 і більше років припадає зовсім малий відсоток – 6% і в основному це працівники служби безпеки і керівники структурних підрозділів компанії, які мають великий досвід управління організаціями і людськими ресурсами.

У 2019 році в ТОВ «Пейбокс» середньооблікова чисельність штатних працівників становила 197 осіб. За звітний період прийнято було 184 працівники, а звільнено 8 осіб, в тому числі за власним бажанням 8 осіб. Розрахунок показників, що характеризують рух працівників на підприємстві наведено в табл. 2.10.

Динаміка руху працівників ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	Од. вим.	2017 р	2018 р	2019 р	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
						абс., ±	відн., %	абс., ±	відн., %
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	224	34	197	-190	-84,8	163	479,4
2.	Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	2	0	184	-2	-100	184	-
3.	Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	49	145	8	96	195,9	-137	-94,5
	в т.ч.:								
4.	- із причини змін в організації виробництва і праці	осіб	37	134	0	97	262,2	-134	-100
5.	- із причин плинності кадрів	осіб	12	11	8	-1	-8,3	-3	-27,3
6.	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	осіб	173	28	204	-145	-83,8	176	628,6
7.	Коефіцієнт загального обороту		0,23	4,26	0,97	4,04	x	-3,29	x
8.	Коефіцієнт обороту по прийому		0,01	0,00	0,93	-0,01	x	0,93	x
9.	Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,22	4,26	0,04	4,05	x	-4,22	x
10.	Коефіцієнт плинності кадрів		0,05	0,32	0,04	0,27	x	-0,28	x
11.	Коефіцієнт відновлення кадрів		0,04	0,00	23,00	-0,04	x	23,00	x
12.	Коефіцієнт постійності кадрів		0,54	0,82	0,14	0,28	x	-0,69	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Як видно з табл. 2.10 на показники плинності кадрів на підприємстві вплинули процеси пов'язані з реорганізацією підприємства та оновленням штату працівників. Набір та масове звільнення персоналу негативно вплинули на коефіцієнт постійності кадрів, лише 14% персоналу працюють на підприємстві більше 1 року. Проте у 2019 році показники мали позитивну тенденцію. Коефіцієнт плинності кадрів скоротився і становив 0,04, що на 0,28 менше ніж у 2018 році. Коефіцієнт відновлення працівників зріс до 23. Якщо аналізувати звільнення з причин плинності у 2019 році цей показник знизився на 27% в порівнянні з 2018 роком і на 33% в порівнянні з 2017 роком. Це пояснюється тим, що під час реструктуризації підприємства покращились умови праці та збільшилась заробітна плата.

Для працівників ТОВ «Пейбокс» установлений п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. За п'ятиденного робочого тижня тривалість щоденної

присутності в офісі складає 9 годин на день, при цьому година виділяється на обідню перерву, а також 30 хвилин на нормовані перерви до обіду та після обіду. Для працівників відділу супроводу регіональної мережі по технічній лінії, а також для працівників контакт центру установлений гнучкий графік роботи з двома плаваючими вихідними і сумарною кількістю робочих годин не більше 40, відповідно установленій законодавством норми.

Для контролю відпрацьованого часу використовується автоматизована система контролю, що являє собою індивідуальну магнітну перепустку і зчитувач-замок на вхідних дверях.

У 2018 році загальний фонд робочого часу становив 67 тис. люд-год., фонд відпрацьованого часу при цьому становив 63,4 тис. люд-год. У 2019 році загальний фонд робочого часу становив 374,3 тис. люд-год., фонд відпрацьованого часу 351 тис. люд-год. Розрахунки показників ефективності використання робочого часу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка використання робочого часу штатними працівниками

ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019/2017		Відхилення 2019/2018	
	люд.- год	%	люд. - год	%	люд. - год	%	Абсол., +/-	У структурі, %	Абсол., +/-	У структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фонд робочого часу	411085	100,0	67150	100,0	374300	100,0	-36785	-	307150	-
Відпрацьований час	334785	81,4	63351	94,3	351077	93,8	16292	12,4	287726	-0,5
Невідпрацьований час	76300	18,6	3799	5,7	23223	6,2	-53077	-12,4	19424	0,5
в т. ч. з причин										
щорічних відпусток	23152	30,3	2149	56,6	8984	38,7	-14168	8,3	6835	8,3
тимчасової непрацездатності	4290	5,6	1348	35,5	5634	24,3	1344	18,6	4286	18,6
відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	5780	7,6	0	0,0	3724	16,0	-2056	8,5	3724	8,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
інших відпусток без збереження заробітної плати	830	1,1%	0	0,0	349	1,5	-481	0,4	349	0,4
переведення з економічних причин на неповний робочий день	34564	45,3	0	0,0	1560	6,7	-33004	-38,6	1560	-38,6
масових невиходів на роботу	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
інші причини	7684	10,1	302	7,9	2972	12,8	-4712	2,7	2670	2,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

В результаті розрахунків було встановлено, що загальний фонд робочого часу у 2019 році порівняно з 2018 зріс на 307 150 люд-год., а порівняно з 2017 роком скоротився на 36 785 люд-год., що пов'язано зі зміною кількості працівників. На 12,4% зросла частка відпрацьованого часу у 2019 році порівняно з 2017 роком. Якщо порівнювати 2019 рік з 2018 роком то частка невідпрацьованого часу зросла на 0,4%, але доцільніше проводити порівняння використання фонду робочого часу з 2017 роком, тобто роком до реорганізації. Структуру втрат робочого часу у 2017 році наведено на рис. 2.4.

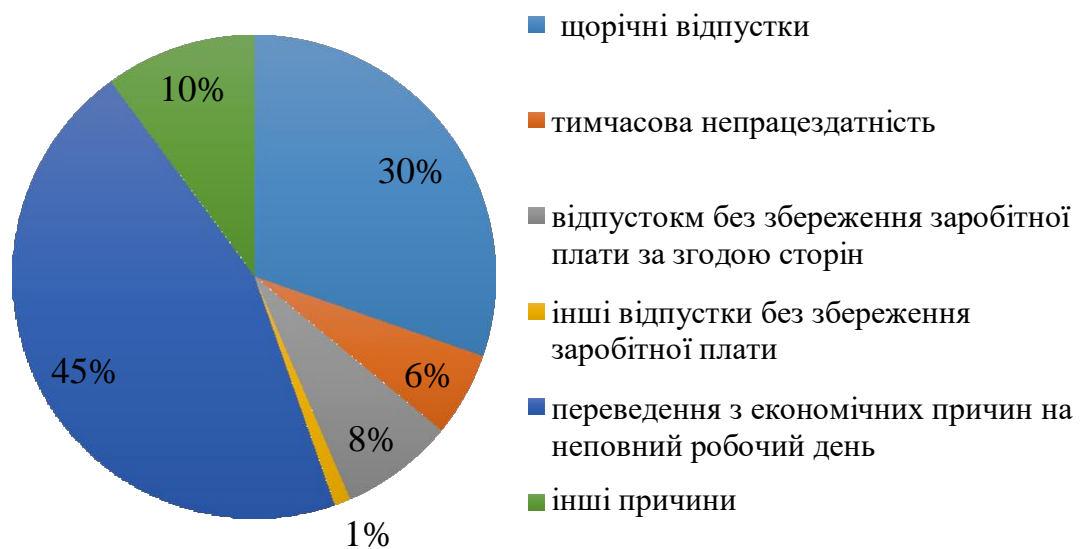


Рис. 2.4 Структура втрат робочого часу у 2017 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Як видно з рис. 2.4 найбільша частка втрат робочого часу припадає на переведення з економічних причин на неповний робочий день і становить 45%, це пов'язано з зовнішніми впливами на діяльність компанії, 30% припадає на щорічні відпустки і є другою з причин втрат робочого часу.



Рис. 2.5 Структура причин втрат робочого часу у 2019 році

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

З рис. 2.5 видно, що рівень втрат з причин переведення на неповний робочий день скоротилася і становить лише 7%. Основними причинами втрат робочого часу у 2019 році були щорічні відпустки – 39% та тимчасова непрацездатність – 24%. Тимчасова непрацездатність може стати резервом збільшення фонду відпрацьованого робочого часу, адже такий великий відсоток втрат робочого часу з причини тимчасової непрацездатності свідчить про те що працівники відчувають не достатню залученість в справі компанії.

Взаємозв'язок між середньообліковою кількістю штатних працівників, середньо фактичною тривалістю робочого періоду та середньо фактичною тривалістю робочого дня та кількістю відпрацьованих людино-годин досліджено за допомогою розрахунків, що представлені у табл. 2.12.

**Фактори, що впливають на кількість відпрацьованих людино-годин на ТОВ
«Пейбокс» за 2017-2019 рр.**

Показники	Умовні позначки	Базисний період	Звітний період	Абсолютне відхил.	Відносне відхил.	Вплив на фонд робочого часу
1. Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	<i>a</i>	224	197	-27	-12,05%	-49550
2. Середньо фактична тривалість робочого періоду, днів	<i>b</i>	248	250	2	0,81%	2916
3. Середньо фактична тривалість робочого дня, годин	<i>c</i>	7,4	7,6	0,2	2,70%	9850
Разом		411085	374300	-36785	-8,95%	-36785

Джерело: Складено автором

1) За рахунок зміни чисельності працівників (*a*) кількість відпрацьованих людино-годин зменшилась на 27 або на 12,05%.

2) За рахунок зміни тривалості робочого періоду (*b*) зміна відпрацьованих людино-годин становить 2 або 0,81%.

3) За рахунок зміни тривалості робочого дня (*c*) кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 0,2 або 2,70%.

Отже, структура персоналу ТОВ «Пейбокс» зазнала значних змін за останні три роки. У 2018 році в компанії відбулась реорганізація у зв'язку з чим було звільнено 76% працівників, а виконання роботи покладено на аутсорсинг, але уже в 2019 році після закінчення процесу реорганізації було здійснено масовий набір працівників і середньооблікова чисельність працівників становила 197 осіб. У віковій та статевій структурі відбулись не значні зрушення, на відміну від кваліфікаційної, адже у 2019 році найм працівників спрямовувався в основному на кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, сума яких становить 74% від загальної кількості працівників.

2.3. Особливості системи мотивації праці персоналу ТОВ «Пейбокс»

Система мотивації праці персоналу ТОВ «Пейбокс» включає в себе матеріальні і нематеріальні методи. До матеріальних методів мотивації, які використовуються на підприємстві відноситься постійна та змінна оплати праці.

Оплата праці співробітника компанії включає в себе: постійну частину, яка складається з посадового окладу та змінну, яка являє собою мотиваційну частину і виплачується у відповідні терміни – 5 і 20 числа кожного місяця.

Постійна частина заробітної плати являється гарантованою грошовою винагородою працівника за виконання ним закріплених посадових обов'язків, за рівень його кваліфікації, спеціалізацію і виплачується кожного місяця в повному обсязі. Підприємство веде політику гарантування стабільності системи оплати праці, це означає забезпечення гарантованого законом мінімального розміру оплати праці. Підприємство використовує оплату праці як засіб стимулювання добросовісної роботи.

В ТОВ «Пейбокс» передбачені виплати премій за результатами роботи, за перевиконання завдань за високі показники у відповідній професії. Розміри премій і доплат установлені відповідними внутрішніми регулятивними документами компанії. Суми премій, надбавок і доплат до виплати узгоджуються керівниками відділів кожного місяця або кварталу.

Важливою частиною мотиваційної системи ТОВ «Пейбокс» є стратегічні сесії, на якій оцінюється виконання планів на півріччя. Стратегічні сесії поєднують в собі як індивідуальні так і групові чинники мотивації. За результатами стратегічної сесії керівником підрозділу, директором компанії та керівником відділу по роботі з персоналом визначається подальша роль кожного працівника в компанії.

Результати виконання поставлених цілей оцінюються і керівник підрозділу назначає піврічний рейтинг «не досяг цілей», «досяг цілей», «потребує покращення результатів», «перевищив цілі» в формі Perform. За результатами рейтингу визначається варіант подальшої роботи з працівником, всього їх шість:

1. Стратегічні цілі підрозділу досягнуті, особисті задачі працівника виконанні – підвищення заробітної плати.
2. Стратегічні цілі підрозділу досягнуті, особисті задачі працівника не виконані, або виконані частково – продовження співпраці, без підняття заробітної плати.
3. Стратегічні цілі підрозділу не досягнуті, особисті задачі працівника виконані – підвищення заробітної плати.
4. Стратегічні цілі підрозділу не досягнуті, особисті задачі працівника не виконані, або виконані частково – продовження співпраці, без підняття заробітної плати.
5. Стратегічні цілі підрозділу не досягнуті, особисті задачі працівника не виконані, або виконані частково – закінчення співпраці з даним працівником.
6. Стратегічні цілі підрозділу досягнуті, особисті задачі працівника виконанні – переведення на іншу посаду або в інший підрозділ.

Індивідуальні доплати до окладу працівників визначаються їх особистим трудовим внеском, якістю праці, результатами діяльності. В якості бази використовується тарифна система оплати праці. Тарифна частина заробітної плати формується таким чином: посадові оклади радникам, керівникам відділів, працівникам бухгалтерії, служби безпеки, управління персоналом, відділу розробки продукту, маркетинговому відділу, відділу супроводу партнерів, сервісному відділу встановлюються директором разом з керівником відділу управління персоналу і відображаються в штатному розкладі.

При оплаті праці працівників відділу розвитку мережі терміналів по технічній лінії, по бізнес лінії та для контакт центру застосовується комбінована форма оплати праці: ставка і мотиваційна виплата за виконання установлених показників. Для працівників відділу розвитку мережі терміналів по технічній лінії, а саме інженерів з ремонту платіжних терміналів, преміальна частина заробітної плати розраховується як:

$$\text{Сума премії} = (H\% - 98,0\%) * K_{\text{пл}} * K_{\text{в}} * K_{\text{днів}} \quad (2.1)$$

де, (H) - безперервність інженера за звітний період відповідно до Dashbord KPI інженера;

98,0% - порогове значення (H), після якого розраховується винагорода інженера;

$(K_{\text{пл}})$ - кількість платежів, за які інженер отримує винагороду = (Середньозважена кількість терміналів за звітний місяць) * (середню кількість платежів на 1 термінал регіону в місяць), середня кількість платежів на 1 термінал регіону в місяць = (платежі регіону) / (к-ть терміналів в регіоні);

$(K_{\text{в}}) = 5,5$ грн - розмір винагороди за кожен платіж $(K_{\text{пл}})$ – між граничним значенням $(98,0\% < H < 99,2\%)$.

$(K_{\text{в}}) = 6,5$ грн - розмір винагороди за кожен платіж $(K_{\text{пл}})$ між граничним значенням $(99,2\% \leq H)$

$(K_{\text{днів}})$ - Формула розрахунку коефіцієнта: (кількість днів закріплення парку терміналів за інженером) / (кількість днів у звітному місяці).

Для працівників відділу розвитку мережі терміналів по бізнес лінії, а саме менеджерів з торгового маркетингу, преміальна частина заробітної плати є відсоток від окладу за виконання відповідних показників, розраховується як:

$$\text{Сума премії} = C_1 + C_2 \quad (2.2)$$

де C_1 – сума яка залежить від якості операційного супроводу (€ заборгованість = 0%, немає заборгованості = 10% від окладу)

C_2 – сума яка залежить від нових установок терміналів на торгових точках і підключення нових провайдерів (якщо оборот платежів по новому провайдеру становить більше 200 платежів або 200 тис. грн) і становить 10% від окладу.

Для працівників відділу супроводу клієнтів, а саме операторів гарячої лінії сума преміальної частини розраховується як відсоток від окладу за певними показниками (за виконання кожного показника 5% від окладу):

$$\text{Сума премії} = П_1 + П_2 + П_3 + П_4 + П_5 \quad (2.3)$$

де $П_1$ – якість розмови з клієнтами;

$П_2$ – FCR (рішення проблеми клієнта з першого дзвінка) має бути не менше 74%;

$П_3$ – дисциплінарні показники;

$П_4$ – середня довжина дзвінка;

$П_5$ – заповнення карток клієнта.

Преміювання працівників здійснюється щомісячно і має на своїй меті заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, ініціативності і заповзятливості в праці. Показником преміювання є виконання встановлених КРІ (ключові показники ефективності) фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей. Основною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями.

На підприємстві не передбачена система штрафів за порушення, будь-яких норм, але при цьому можливе зниження суми мотиваційної виплати. Конкретний розмір зниження премії визначається керівниками підрозділів ТОВ «Пейбокс», і залежить від рівня упущення а також їх наслідків.

Крім преміювання, що пов'язане з результатами роботи працівника, на підприємстві запроваджена програма рекомендуємо на вакансію ІВох:

1) Співробітник Компанії отримує право на винагороду за рекомендованого кандидата за умови, якщо рекомендований кандидат був найнятий для роботи в компанії і успішно пройшов випробувальний термін, за умови що цей найнятий співробітник не є підлеглим. Тривалість випробувального терміну визначається відповідно до законодавства про працю і зазвичай складає 3 місяці.

2) Рекрутер веде реєстр рекомендованих кандидатів і результатів їх випробувального терміну, а також передає в бухгалтерію інформацію у вигляді

службової записки про винагороду співробітника, який надав рекомендацію і отримав право на винагороду.

3) Винагорода виплачується співробітникам, які працюють в Компанії (є співробітниками Компанії).

Дослідження структури фонду оплати праці в ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка структури фонду оплати праці
ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.**

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018/2017			Відхилення 2019/2018		
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/- тис. грн	%	У стр, %	+/- тис. грн	%	У стр, %
1.	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	22836	100	3756	100	24125	100	-19080	-83,6	-	20369	542,3	-
2.	Фонд основної заробітної плати	17812,1	78	2779,44	74	17128,8	71	-15032,64	-84,4	-4,0	14349,3	516,3	-3,0
3.	Фонд додаткової заробітної плати	1598,52	7	563,4	15	5548,75	23	-1035,12	-64,8	8,0	4985,35	884,9	8,0
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати	3425,4	15	413,16	11	1447,5	6	-3012,24	-87,9	-4,0	1034,34	250,3	-5,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З табл. 2.13 видно що фонд оплати праці у 2019 році зріс на 542,3% порівняно з 2018 роком, а у 2018 році, порівняно з 2017 фонд оплати праці зменшився на 83,6%, це пов'язано зі значною зміною чисельності працюючих. Детальніше зміни структури фонду оплати праці доцільно розглянути за 2017 і 2019 роки, щоб розуміти як вплинула реструктуризація.

Структуру фонду оплати праці в ТОВ «Пейбокс» у 2017 та 2019 роках відображено відповідно на рисунках 2.6 та 2.7.

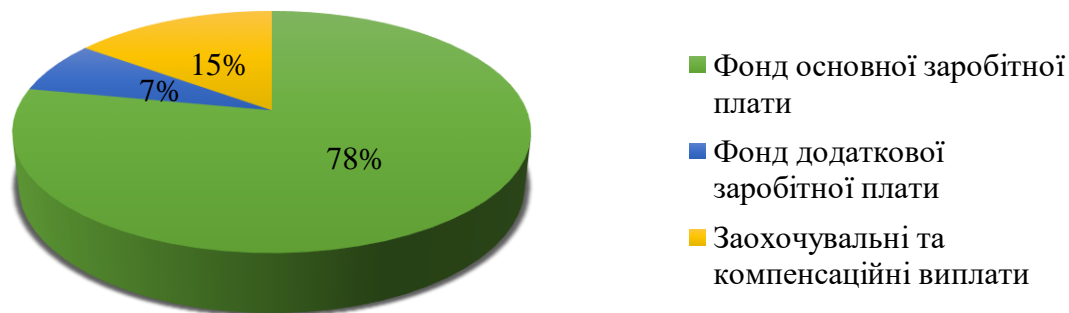


Рис. 2.6 Структура фонду заробітної плати ТОВ «Пейбокс» у 2017 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Найбільшу частку 78% становить фонд основної заробітної плати. 7% припадає на фонд додаткової заробітної плати. 15% становлять інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

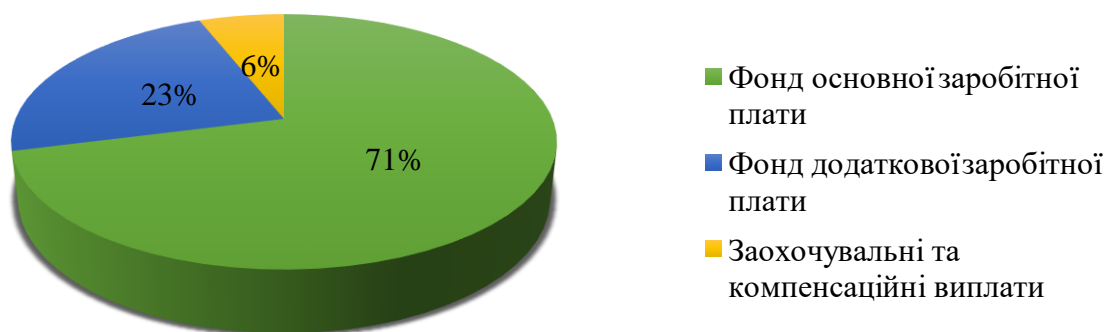


Рис. 2.7 Структура фонду заробітної плати ТОВ «Пейбокс» у 2019 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Найбільшу частку 71% становить фонд основної заробітної плати. 23% припадає на фонд додаткової заробітної плати. 6% становлять інші заохочувальні та компенсаційні виплати. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 16% зросла частка фонду додаткової заробітної плати; частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат скоротилася на 9%.

Динаміку структури фонду додаткової заробітної плати наведено в табл. 2.14.

Динаміка структури фонду додаткової заробітної плати ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018/2017			Відхилення 2019/2018		
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абсол., +/-, тис. грн	відн., %	у структур., %	абсол., +/-, тис. грн	відн., %	у структур., %
1.	Фонд додаткової заробітної плати, всього	1598,5	100	563,4	100	5548,8	100	-1035,1	-64,8	-	4985,4	884,9	-
в т.ч.													
2.	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	351,7	22	115,4	20	742,3	13	-236,3	-67,2	-1,5%	626,9	543,2	-7,1
3.	Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	1103,0	69	403,0	72	4691,0	85	-700,0	-63,5	2,5%	4288,0	1064,0	13,0
4.	Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	79,9	5	39,0	7	115,5	2	-40,9	-51,2	1,9%	76,5	196,2	-4,8
5.	Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	63,9	4	6,0	1	0,0	0	-57,9	-90,6	-2,9%	-6,0	-100,0	-1,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Як видно з таблиці у компанії фонд додаткової заробітної плати у 2018-2019 роках значно збільшився порівняно з 2017 роком. Премії та винагороди, що носять систематичний характер поступово зросли від 69% у 2017 році до 85% у 2019 році. При цьому зменшувались надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів до 13% у 2019 році а це на 7,8 % менше ніж у 2018 році, також зменшились виплати, пов'язані з індексацією зарплати до 2% у 2019 році, а компенсація втрати

частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати повністю скоротились у 2019 році.

Аналіз динаміки та структури компенсаційних виплат в ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2018/2017			Відхилення 2019/2018		
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	у стр, %	+/-	%	у стр, %
1.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч.	3425,4	100	413,2	100	1447,5	100	-3012,2	-87,9	-	1034,3	250,3	-
2.	- матеріальна допомога	2202,5	64,3	305,4	73,9	599,1	41,4	-1897,1	-86,1	9,6	293,7	96,2	-32,5
3.	- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	519,8	23,6	81,9	19,8	656,3	45,3	-437,9	-84,2	-3,8	574,4	701,5	25,5
4.	- оплата за невідпрацьований робочий час	62,9	12,1	25,9	6,3	192,1	13,3	-37	-58,9	-5,8	166,2	642,7	7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З табл. 2.15 видно що заохочувальні та компенсаційні виплати у 2019 році значно зменшилися і становлять 1447,5 тис. грн. до 3425,4 у 2017 році. В основному зменшення відбулося за рахунок скорочення виплат по матеріальній допомозі працівникам і становить 41,4% , при цьому зросли соціальні пільги, що мають індивідуальний характер до 45,3% і оплата за невідпрацьований робочий час до 13,3%.

Окрім матеріальних заохочень ТОВ «Пейбокс» на підприємстві також існує і система нематеріальної мотивації, яка включає в себе індивідуальні методи мотивації:

- стимулювання працівників розвиватися за допомогою піврічного Perform, який дає можливості для кар'єрного зростання;

- компанія створює можливості додаткового навчання, відвідування тренінгів, семінарів, конференцій та виставок за рахунок компанії, вивчення англійської в офісі.

- компанія підтримує здоровий спосіб життя і дає можливість займатися йогою та боксом в робочий час та на території офісу;

Також система мотивації ТОВ «Пейбокс» включає в себе групові методи нематеріальної мотивації:

- розвиток у співробітників відчуття приналежності до організації за допомогою корпоративної культури, місії і цінностей, широкого використання логотипів компанії, забезпечення співробітників фірмовим робочим одягом і брендowanими сувенірами, створення можливості брати участь разом з компанією у благодійних заходах.;

- формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі за допомогою проведення корпоративних заходів та привітання зі святами іменинників, з професійними святами і врученням подарунків від компанії,

- стимулювання праці працівників за допомогою надання соціальних гарантій (лікарняні листи, виплати допомоги тощо);

- мотивація персоналу за допомогою комфортних умов праці, сучасного офісу в центрі міста, зручного робочого місця, можливості відпочити в спеціально облаштованих зонах, гнучкого графіку роботи, відсутності дрес-коду, можливості працювати віддалено тричі на місяць.

Всі вище наведені методи мотивації персоналу підприємства ТОВ «Пейбокс» тісно пов'язані з продуктивністю праці. Адже правильно замотивований працівник – продуктивний працівник.

Розрахунок показників продуктивності праці за останні 3 роки. наведено в табл. 2.16.

Динаміка продуктивності праці ТОВ «Пейбокс» за 2017-2019 рр.

№	Показники	Од. вим.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2018/2017		Відхилення 2019/2018	
						±	%	±	%
1.	Обсяг наданих послуг	тис. грн.	275428	52957	203075	- 222471,0	-80,8	150118	283,5
2.	Середньооблікова кількість працівників	осіб	224	34	197	-190,0	-84,8	163	479,4
3.	Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.- днів	55,4	8,1	46,2	-47,3	-85,3	38,05601	468,2
4.	Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.- годин	416	63,4	351	-352,6	-84,8	287,6	453,6
5.	Середньорічний виробіток на одного працівника	грн.	1229589,3	1557558,8	1030837,6	327969,5	26,7	-526721,3	-33,8
6.	Середньогодинний виробіток одного працівника	грн.	662,1	835,3	578,6	173,2	26,2	-256,7	-30,7
7.	Тривалість робочого дня	год	7,5	7,8	7,6	0,3	3,9	-0,2	-2,6
8.	Відпрацьовано одним працівником в рік	днів	247,3	239,1	234,4	-8,3	-3,3	-4,6	-1,9

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

В результаті розрахунків, наведених в табл. 2.16, в 2019 році у порівнянні з 2018 роком середньорічний виробіток одного працівника скоротився на 34%, середньогодинний виробіток скоротився на 31%. При цьому тривалість робочого дня скоротилася на 2,6%, а кількість днів відпрацьованих одним працівником на 1,9%. Дане скорочення пов'язано з прийомом на роботу великої кількості нових працівників, яким потрібен час на пристосування до умов діяльності компанії та напрацювання необхідної кваліфікації. При цьому обсяг наданих послуг доцільно порівнювати з 2017 роком і у 2019 році він знизився з 275428 до 203075 тис грн.

Для вимірювання задоволеності працівників методами мотивації періодично проводиться оцінювання конкретних аспектів мотивації. Результати оцінювання разом з показниками використання кадрових ресурсів аналізують і застосовують при розробленні або покращенні системи мотивації (додаток Е).

За результатами чергового опитування було виявлено, що недостатню увагу приділяється матеріальному заохоченню відділам розвитку регіональної мережі по

технічній лінії, а саме інженерам з ремонту платіжних терміналів та по бізнес лінії, а саме менеджерам по торговому маркетингу.

Таким чином, система мотивації ТОВ «Пейбокс» включає в себе матеріальні та нематеріальні, індивідуальні та групові методи. Використовувані на ТОВ «Пейбокс» методи мотивації регулюють взаємовідносини співробітників і сприяють чіткому розумінню цілей, ефективно здійснюють духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі і відчуття приналежності до організації. Матеріальна складова мотивації стимулює працівників до якісного і своєчасного виконання трудових обов'язків. При цьому за допомогою оцінювання персоналом існуючої системи мотивації, було виявлено, що у відділі розвитку регіональної мережі по технічній лінії не достатня увага приділяється чинникам індивідуальної мотивації, а у відділі розвитку регіональної мережі по бізнес лінії – груповим чинникам.

РОЗДІЛ 3
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПРАЦІ ТОВ «ПЕЙБОКС»

3.1. Напрямки удосконалення індивідуальних та групових чинників мотивації праці на підприємстві

Провівши аналіз існуючої системи мотивації ТОВ «Пейбокс» було виявлено слабкі сторони, які відображаються в недостатній мотивації відділів розвитку регіональної мережі по технічній лінії та бізнес лінії. Не достатньо вмотивовані працівники цих відділів через об'єктивні причини працюють не достатньо ефективно і як результат підприємство працює не на повну потужність.

Аналіз даних оцінки існуючої мотиваційної системи ТОВ «Пейбокс» виявив, що працівники в регіональних відділеннях не мають можливості скористатися перевагами системи мотивації, яка застосовується для працівників центрального офісу. Також на підприємстві, при не достатній матеріальній мотивації, стан погіршується ще й тим, що працівники, постійно шукаючи додаткові джерела прибутку, не здатні забезпечувати його перспективний розвиток. Отже було прийнято рішення переглянути та удосконалити індивідуальні та групові чинники матеріальної мотивації.

Проблеми формування індивідуальних та групових чинників мотивації персоналу ТОВ «Пейбокс» та рекомендовані шляхи їх вирішення наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників ТОВ «Пейбокс» та рекомендовані шляхи їх вирішення

№	Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1	2	3
1.	Зниження виконання поставлених цілей, що в подальшому призводить до зменшення прибутку компанії	Запровадження премій за «Найкращий показник безперервності» інженерів по ремонту платіжних терміналів серед дивізіону
2.	Недостатній рівень матеріальної мотивації працівників	

1	2	3
3.	Низький рівень лояльності працівників до компанії	Введення нової системи преміювання відділу розвитку регіональної мережі по бізнес лінії, при якій сума преміювання зароблена за місяць одним дивізіоном розподілятиметься між кожним працівником
4.	Недостатня залученість працівників у справи компанії	
5.	Погана якість командної роботи (працівники турбуються лише про власний заробіток, не допомагаючи колегам)	

Джерело: складено автором.

Для формування індивідуальних чинників мотивації працівників технічної лінії, а саме інженерів по ремонту платіжних терміналів пропонується ввести додаткову премію за найкращий показник безперервності роботи терміналів в дивізіоні. Оскільки відділ впливає на фінансовий результат:

- у витратній частині:
 - зменшення затрат на супровід парку терміналів;
- у дохідній частині:
 - зменшення відсотку втрачених платежів (через поломку терміналу) від загальної кількості транзакцій,

Тому основним завданням керівництва є створення умов щодо ефективного мотивування працівників відділу, що сприятиме підвищенню показників якості роботи парку терміналів. Цей показник називається «безперервність», оскільки головна задача відділу забезпечувати безперервну роботу терміналів, щоб клієнти могли в будь-який момент зробити платіж. У розділі 2.3. дипломної роботи була дана інформація про те як розраховується преміальна частина працівників технічного відділу. Формула розрахунку преміальної частини, в теорії, враховує всі чинники робочого процесу інженера, але на практиці не достатньо мотивує інженерів покращувати індивідуальні показники. З кожним місяцем програма мотивації застаріває і не дає очікуваних результатів. Саме тому пропонується ввести додаткову премію за найкращий показник безперервності серед дивізіону.

Одному працівнику дивізіону, який показав найкращий результат за результатом місяця, нараховується додаткова премія у розмірі 500 грн. Визначення

найкращого працівника відбувається шляхом формування рейтингу показників безперервності по кожному з п'яти дивізіонів, при цьому розрахунковим періодом слід вважати попередній календарний місяць.

Ціллю преміювання за найкращий показник безперервності є виховати у працівників, задіяних в обслуговуванні терміналів компанії, відчуття дбайливого ставлення до техніки компанії, розуміння важливості якісного виконання їх роботи, створення позитивного емоційного настрою у разі отримання премії за найкращий показник, як результат підвищення лояльності до компанії, підвищення якості виконання робіт і формування у працівників індивідуальних чинників мотивації.

Інструмент досягнення цілі:

- створення конкурентної атмосфери серед працівників, задіяних в обслуговуванні терміналів компанії;
- можливість кожному працівнику взяти участь у відборі на номінацію «Найкращий показник місяця», використовуючи можливість самостійно впливати на результати власної роботи;
- об'єктивна оцінка керівником дивізіону результатів роботи інженерів.

Для формування групових чинників мотивації персоналу пропонується змінити існуючу програму мотивації у відділі розвитку регіональної мережі по бізнес лінії, а саме для менеджерів по торговому маркетингу. Відділ впливає на фінансовий результат у дохідній частині: приріст клієнтського потоку та кількості транзакцій (ефективність нових установок терміналів, переміщень терміналів, підключень нових провайдерів). Існуюча програма мотивації відділу в основному націлена на стимулювання індивідуальних досягнень менеджерів з торгового маркетингу. В основу цієї програми входять важливі показники, виконання яких впливає на кінцевий прибуток компанії. При цьому працівникам простіше виконати задачі які не впливають на прибуток компанії і є легшими у виконанні (наприклад пов'язані з операційною заборгованістю) і гарантовано отримати 10 % до премії, аніж ризикувати і старатися збільшити прибутки компанії. Саме тому пропонується прив'язати суму отриманого прибутку у результаті діяльності конкретного дивізіону,

до індивідуального преміювання, при цьому удосконалити старі показники. Формула розрахунку мотивації буде виглядати так:

$$\text{Преміальна сума} = (\text{ПП дивізіону} * 0,3\%) + K \quad (3.1)$$

де, ПП дивізіону – проміжний прибуток у звітному місяці за всіма терміналам дивізіону.

K – сумарний коригуючий коефіцієнт, який розраховується за формулою:

$$K = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 \quad (3.2)$$

де, K_1 – сума яка залежить від якості операційного супроводу (€ заборгованість = 0грн, немає заборгованості = 500грн)

K_2 – сума яка залежить від якості супроводу безперервності роботи терміналів з бізнес причин (вимкнення світла на торговій точці, вимкнення терміналу з розетки тощо)

K_3 – сума яка залежить від ефективності нових установок терміналів на торгових точках (ефективною установкою вважається, якщо прибуток з нової точки становить більше 2000грн) і становить 1000 грн за кожен ефективно установлений термінал;

K_4 – сума яка залежить від підключення нового провайдера (якщо оборот платежів по новому провайдеру становить більше 200 платежів або 200 тис. грн) і становить 1000 грн.

При такій програмі мотивації працівники не обмежені максимальним розміром винагороди, що буде стимулювати їх ефективно розвивати мережу терміналів. Як результат буде збільшуватись прибуток компанії за рахунок нових ефективних установок терміналів і підключень нових провайдерів. Також при такій програмі мотивації у працівників збільшується прихильність до компанії за рахунок участі у розподіленні прибутку. Покращаться відносини у колективі, адже від результату роботи дивізіону залежатиме сума індивідуальної мотивації працівника.

Технологію реалізації заходів з формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Технологія щодо реалізації заходів з формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників ТОВ «Пейбокс»

№ з\п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу, виконавці
1.	Діагностика проблеми	Проведення опитування працівників на внутрішньому сайті компанії; Проведення усного опитування керівників відділів. Зведення результатів опитування; Аналіз існуючої системи мотивації у відділах.	Оплата послуг провайдера Internet, телефонного зв'язку. Оплата праці працівника відділу системного аналізу та управління персоналу.	2 тижні Реалізується працівниками служби системного аналізу та управління персоналом
2.	Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку	Дослідження очікувань працівників стосовно мотиваційного стимулювання. Узгодження нової системи мотивації з керівниками відповідних відділів.	Збільшення фонду додаткової заробітної плати. Витрати на приміщення, медіа-ресурси, та інші.	До 2 тижнів Реалізується відповідальним працівником служби управління персоналом та заступником керівника
3.	Безпосереднє впровадження	Написання статті на внутрішньому сайті для ознайомлення з новою системою мотивації серед менеджерів, а також з новим пунктом у системі мотивації інженерів. Проведення ознайомчої бесіди з працівниками. Редагування формули розрахунку мотивації у програмі ВІ. Передача інформації в бухгалтерію про нові пункти у витратах на мотивацію персоналу, для коректного нарахування виплат.	Оплата праці працівникам відділу управління персоналом, керівникам технічного відділу, та відділу бізнес лінії. Оплата послуг провайдера Internet, телефонного зв'язку.	Щомісячно Відповідальний керівники технічної лінії та керівник бізнес лінії.

Джерело: складено автором.

З табл.3.2 видно, що для реалізації запропонованих заходів необхідно приблизно місяць, для проведення підготовчих робіт таких як опитування працівників, аналізу даних, розроблення і регламентування системи мотивації разом з керівниками відповідних відділів, погодження вартості заходів з директором компанії та безпосереднє ознайомлення працівників відділу з нововведеннями.

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів з формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Очікувані ефекти від впровадження запропонованих заходів з формування індивідуальних та групових чинників мотивації працівників ТОВ «Пейбокс»

№	Ефекти	Прояв
1.	Економічні ефекти	1. Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації послуг рахунок підвищення продуктивності праці. 2. Зростання фонду додаткової заробітної плати за рахунок включення сум премій за «Найкращий показник місяця». 3. Зростання попиту на послуги підприємства внаслідок покращення якості роботи терміналів.
2.	Соціальні ефекти	Підвищення лояльності працівників до компанії внаслідок формування в них відчуття приналежності. 2. Скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок підвищення задоволеністю системою мотивації. 2. Покращення морально-психологічного клімату у колективі завдяки розуміння наявності спільної цілі 3. Стимулювання працівників до саморозвитку та самоосвіти за рахунок надання додаткових премій за індивідуальні досягнення.
3.	Інформаційні та комунікаційні ефекти	Підвищення іміджу компанії як роботодавця за рахунок формування позитивного сприйняття у працівників.

Джерело: складено автором.

Отже було запропоновано два заходи для формування індивідуальних і групових чинників мотивації персоналу підприємства ТОВ «Пейбокс» :

1. Впровадження додаткової премії за «Найкращий показник безперервності» для працівників відділу розвитку регіональної мережі по технічній лінії.
2. Впровадження нової системи мотивації для працівників відділу розвитку регіональної мережі по бізнес лінії.

Запропоновані заходи мають позитивно вплинути на економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс» за рахунок підвищення продуктивності праці, а також на соціальні-психологічні показники, за рахунок підвищення лояльності до компанії, покращення відносин в колективі, формування відчуття приналежності.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Пейбокс» та оцінювання їх економічної ефективності

За результатами дослідження системи мотивації підприємства ТОВ «Пейбокс» було запропоновано ряд заходів для її вдосконалення. Реалізація кожного заходу вимагає певних економічних витрат з боку підприємства. Розрахунок очікуваних витрат на проведення запропонованих заходів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок очікуваних витрат систему мотивації працівників ТОВ «Пейбокс»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн
1.	Премія інженерам технічного відділу за «Найкращий показник безперервності» серед дивізіону у сумі 500 грн. Кількість дивізіонів – 5. $500*5*12$	30 000
2.	Відрахування у фонд соціального страхування 22% $30000*22\%$	6 600
3.	Проектна сума преміального фонду на місяць для менеджерів одного дивізіону 12000. Кількість дивізіонів – 5. $12000*5*12$	720 000
4.	Відрахування у фонд соціального страхування 22% $720000*22\%$	158 400
Всього		915 000

Джерело: складено автором

Загальна сума очікуваних витрат на удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Пейбокс» становить 915 000 грн. Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) було опитано 7 фахівців підприємства. Результати опитування наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Результати опитування експертів щодо збільшення прогнозованого чистого доходу (виручки) в результаті запропонованого заходу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1450	1700	1450	1650	1500	1600	1600

Джерело: складено автором.

Величини даного прогнозу перевіряють на надійність і типовість. З цією метою визначають середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

1.	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2.	Приріст чистого доходу від реалізації Xi, тис. грн.	11450	1700	1450	1650	1500	1600	1600	-
3.	Xсер.	1564,29							
4.	Відхилення	114,29	-135,71	114,29	-85,71	64,29	-35,71	-35,71	-
5.	ΔX^2	13061,22	18418,37	13061,22	7346,94	4132,65	1275,51	1275,51	58571,43

Джерело: розраховано автором.

Сума квадратичних відхилень складатиме 58571,43

За формулою знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{58571,43}{7}} = 91,47 \text{ тис. грн.}$$

За формулою знайдено коефіцієнт варіації:

$$cv_{\sigma} = \frac{91,47}{1564,29} \times 100\% = 5,85\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_{\sigma} < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний чистий дохід можна визначити методом стандартного розподілу вірогідностей. Для цього прогнозні значення приросту чистого доходу представимо в порядку їх зростання. Ряд має такий вигляд (табл. 3.7.).

Таблиця 3.7

Ранжування значень приросту чистого доходу підприємства в порядку зростання показника

Значення	1450	1450	1500	1600	1600	1650	1700
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: складено автором.

Прогнозні значення збільшення обсягів чистого доходу в результаті запропонованих заходів.

$$ОП = \frac{1450 + 4 \times 1600 + 1700}{6} = 1591,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу:

$$1591,67 / 203075 * 100\% = 0,78\%$$

Чистий дохід в проектному році складе:

$$203075 + 1591,67 = 204666,67 \text{ тис. грн.}$$

Знаходимо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на надання послуг в базисному році склали 188449 тис. грн., в т. ч. постійні витрати – 113069,4 тис. грн., змінні – 75379,6 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу, тому приріст їх у проектному році становитиме.

$$75379,6 * 0,0078 = 590,81 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат (в даному прикладі витрат на проведення запланованих заходів розмірі 915 тис. грн. тому сумарний приріст повних витрат становитиме:

$$590,81 + 915 = 1505,81 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$188449 + 1505,81 = 189954,81 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від впровадження запропонованих заходів:

$$\Delta \text{ПР} = 1591,67 - 1505,81 = 85,85 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від впровадження запропонованих заходів в проектному році складе:

$$963 + 85,85 = 1048,85 \text{ тис. грн.,}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації послуг становитиме ($\Delta \text{ЧП}$):

$$85,85 * (100 - 18) = 70,40 \text{ тис. грн.}$$

де 18% – податок на прибуток на 01.01.2020 р.

Результати попередніх розрахунків зведено у таблицю 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати від проведення заходу

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації послуг	0,78%
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію послуг	1505,81 тис. грн.
3.	Приріст прибутку до оподаткування	85,85 тис. грн.
4.	Приріст чистого прибутку	70,40 тис. грн.

Джерело: складено автором.

В результаті розрахунків встановлено, що очікуваними результатами від проведення запропонованих заходів будуть приріст чистого доходу від реалізації послуг 0,78%. Приріст повних витрат становитиме 1505,81 тис. грн. Очікуваний приріст прибутку від реалізації послуг становитиме 85,85 тис. грн. При цьому приріст чистого прибутку дорівнює 70,40 тис. грн.

Серед заходів не передбачено модернізацію основних засобів, тому початкові інвестиції складаються лише з приросту нормативу обігових коштів, який з'являється в результаті зміни чистого доходу за рахунок зростання продуктивності праці працівників, що пройшли тренінг. Отже:

$$PI = \Delta OK = 590,81 * 0,85 * 0,06 = 30,13 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя:

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень:

$$T = \frac{PI}{\Delta ЧП} = \frac{30,13}{70,40} = 0,43 \text{ року,}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати лише приросту чистого додаткового прибутку від реалізації послуг:

$$ЧП = \Delta ЧП = 70,40 \text{ тис. грн.}$$

Додаткові амортизаційні відрахування відсутні, оскільки даний захід не передбачає встановлення нового обладнання.

Величини коефіцієнтів приведення (α_i) розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу):

Термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік: } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25^1} = 0,8;$$

$$2 \text{ рік: } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64.$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ($\sum NB_i$) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^n NB_i = 70,40 \times (0,8 + 0,64) = 101,38 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^n NB_i - ПІ = 101,38 - 30,13 = 71,25 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{ПІ}{NB_{cp}} = \frac{30,13}{50,69} = 0,59 \text{ року} < 2 \text{ років,}$$

де NB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$NB_{cp} = \frac{\sum NB_i}{N} = \frac{101,38}{2} = 50,69 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПІ} = \frac{71,25}{30,13} = 2,36 > 0$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n NB_i}{ПІ} = \frac{101,38}{30,13} = 3,36 > 1$$

Показники економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу ТОВ «Пейбокс» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Показники економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення процесу соціальної адаптації персоналу ТОВ «Пейбокс»

№ з/п	Показник	Значення показника
1	Капітальні витрати, тис. грн.	30,13
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	85,85
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	70,40
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	101,38
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	71,25
6	Термін окупності недисконтований, років	0,43
7	Термін окупності дисконтований, років	0,59
8	Індекс доходності	2,36
9	Індекс прибутковості	3,36

Джерело: складено автором.

Капітальні витрати у розмірі 30,13 тис. грн. забезпечують підприємству додатковий прибуток у розмірі 85,85 тис. грн. та чистий додатковий прибуток у сумі 70,40 тис. грн. Дисконтований термін окупності становить 0,59 року або 7,2 місяців. Індекс доходності становить 2,36. Індекс прибутковості проекту дорівнює 3,36, що становить більше 1, тому даний проект приймається.

Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники роботи підприємства наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники роботи

ТОВ «Пейбокс»

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	203075	204666,6	1591,6	0,78
2	Повні витрати, тис. грн.	188449	189954,8	1505,8	0,79
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	781	851,4	70,40	9,01
4	Рентабельність послуг, %	0,41	0,45	0,04	x

Джерело: складено автором на основі [9].

Таким чином, впровадження запропонованих заходів удосконалення системи мотивації працівників на ТОВ «Пейбокс» є доцільним. Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в результаті реалізації заходів може зрости на 1591,6 тис. грн., що становить на 0,78% більше ніж базове значення. Чистий прибуток від реалізації продукції зросте на 70,40 тис. грн., що у відсотковому виразі становить 9,01%. Рентабельність продукції зросте на 0,04 % . Дисконтований термін окупності заходів 7,2 місяців. Індекс доходності становить 2,36. Індекс прибутковості проекту дорівнює 3,36. Отже розраховані показники вказують на позитивні результати від впровадження заходів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в дипломній роботі дослідження теоретичних та практичних аспектів методів формування індивідуальних та групових чинників мотивації ТОВ «Пейбокс» встановлено, що проблема мотивації та стимулювання праці має комплексний, багатоаспектний характер і вимагає індивідуального підходу. Мотивація персоналу являє собою процес створення сукупності чинників, які мають вплив на поведінку людини, що направляють її в потрібний для організації бік, а також регулюють інтенсивність та межі, що спонукають проявляти сумлінність, наполегливість, старанність у справі досягнення цілей підприємства та забезпеченні власних інтересів та потреб. Для ефективної мотивації персоналу керівники підприємства мають розробляти систему мотивації спираючись на особливості функціонування компанії.

Для кращого розуміння чинників, які впливають на ефективність мотивування персоналу було проаналізовано теорії мотивації. Було виявлено, що теоретичні основи мотивації були закладені змістовними і процесуальними теоріями мотивації. До найвідоміших змістовних теорій мотивації відносяться теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія М. Альдерфера, двофакторна теорія Ф. Герцберга та теорія набутих потреб М. Мак-Клелланда. Змістовні теорії мотивації зосереджуються на аналізі потреб людини та їх вплив на мотивацію трудової діяльності. До найвідоміших процесуальних теорій відносять модель Портера-Лоулера, теорію праведливості С. Адама, теорію очікуваної В. Врума та теорію постановки цілей Е. Лока. Процесуальними теоріями пояснюється те, як виникає мотивація і як вона призводить до задоволення потреб. У сучасному менеджменті робляться активні спроби перегляду класичних теорій мотивацій з метою їх пристосування до більш сучасної структури потреб.

Було відмічено, що процесі трудової діяльності людини відбувається формування індивідуальних та групових чинників мотивації. Індивідуальні чинники – це чинники в основі яких знаходяться особистісні характеристики (психоемоційні або біосоціальні), вони впливають на особисті досягнення працівників і стимулюють

розвиток працівником власних показників успішності. В свою чергу групові чинники – це чинники побудовані на загальних формальних правилах, які впливають на спільні досягнення працівників колективу і стимулюють взаємодію між працівниками. Для ефективного управління мотивацією персоналу необхідно враховувати як індивідуальні так і групові чинники мотивації й на основі них розробляти мотиваційну програму.

В результаті аналізу діяльності ТОВ «Пейбокс» було визначено, що це компанія яка першою з'явилась на ринку платіжних терміналів у 2006 році, яка до нині зберігає лідируючу позицію серед існуючих конкурентів. Основним напрямком діяльності компанії є надання послуг миттєвих платежів клієнтам. На сьогоднішній день ТОВ «Пейбокс» - це більше 200 працівників, понад 15 млн. клієнтів щороку, більше 6000 терміналів у 350 містах України та 1500 партнерів. Кожного місяця в компанії проводиться оновлення парку терміналів та послуг, кожні півроку відбувається Perform від результатів якого залежать кар'єрні зміни працівників, кожен рік відбувається стратегічне планування, яке є інструментом боротьби з невизначеністю і сприймається як засіб подолання нестабільності зовнішнього середовища.

При дослідженні структури персоналу ТОВ «Пейбокс» було відмічено, що за останні три роки структура персоналу зазнала значних змін. У 2018 році в компанії відбулась реорганізація у зв'язку з чим було звільнено 76% працівників, а виконання роботи покладено на аутсорсинг, але уже в 2019 році після закінчення процесу реорганізації було здійснено масовий набір працівників і середньооблікова чисельність працівників становила 197 осіб. У віковій та статевій структурі відбулись не значні зрушення, на відміну від кваліфікаційної, адже у 2019 році найм працівників спрямовувався в основному на кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, сума яких становить 74% від загальної кількості працівників.

Також була проаналізована система мотивації ТОВ «Пейбокс», яка включає в себе матеріальні та нематеріальні методи стимулювання. Використовувані на ТОВ «Пейбокс» нематеріальні методи мотивації регулюють взаємовідносини співробітників і сприяють чіткому розумінню цілей, ефективно здійснюється духовне стимулювання, створюючи сприятливий психологічний клімат в колективі і відчуття

приналежності до підприємства. Матеріальна складова мотивації складається з гарантованого окладу і преміальної частини, що стимулює працівників до якісного і своєчасного виконання трудових обов'язків, а також ініціативності і добросовісності. При цьому за допомогою оцінювання персоналом існуючої системи мотивації, було виявлено, що у відділі розвитку регіональної мережі по технічній лінії не достатня увага приділяється чинникам індивідуальної мотивації, а у відділі розвитку регіональної мережі по бізнес лінії – груповим чинникам.

Таким чином, було запропоновано два заходи для формування індивідуальних і групових чинників мотивації персоналу підприємства ТОВ «Пейбокс» :

1. Впровадження додаткової премії за «Найкращий показник безперервності» для працівників відділу розвитку регіональної мережі по технічній лінії.

2. Впровадження нової системи мотивації для працівників відділу розвитку регіональної мережі по бізнес лінії.

Запропоновані заходи мають позитивно вплинути на економічні показники діяльності ТОВ «Пейбокс» за рахунок підвищення продуктивності праці, а також на соціальні-психологічні показники, за рахунок підвищення лояльності до компанії, покращення відносин в колективі, формування відчуття приналежності.

В результаті розрахунків було встановлено, що впровадження запропонованих заходів удосконалення системи мотивації працівників на ТОВ «Пейбокс» є доцільним. Оскільки, чистий дохід (виручка) від реалізації послуг в результаті реалізації заходів може зрости на 1591,6 тис. грн., що становить на 0,78% більше ніж базове значення. Чистий прибуток від реалізації продукції зросте на 70,40 тис. грн., що у відсотковому виразі становить 9,01%. Рентабельність послуг зросте на 0,04 % . Дисконтований термін окупності заходів становитиме 7,2 місяців. Індекс доходності становитиме 2,36. Індекс прибутковості проекту дорівнює 3,36. Отже розраховані показники вказують на отримання позитивних результатів від впровадження запропонованих заходів з формування індивідуальних та групових чинників мотивації персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 10.12.1971 № 322-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.05.2020).
2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення: 22.05.2020).
3. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення. Постанова Кабінету Міністрів України; Концепція від 17.09.2008 № 842. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2020).
4. Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення. Мінпраці України (до 1997р.), Міносвіти, Мінсоцзахист; Наказ, Положення від 31.05.1995 № 27/169/79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0190-95> (дата звернення: 10.05.2020).
5. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 22.05.2020).
6. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.05.2020).
7. Антонова А. А. Система мотивації трудової діяльності в США. URL: https://www.rusnauka.com/4_S_D_2012/Economics/6_99779.doc.htm (дата звернення: 19.04.2020).
8. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2016. № 9. С. 232–236.
9. Байда О., Моргулець О. Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2016. №1. С. 45-57.

10. Бенях В. В. Еволюція сутності мотивації праці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2010. № 4 С. 223-227.
11. Берг О. Мотивация на ура. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/motivaciya-na-ura> (дата звернення: 9.04.2020).
12. Богацька Н.М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 210–214.
13. Бутенко Д. С. Мотиваційний менеджмент у підприємницькій діяльності. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-20>
14. Ващенко, Н. В. Развитие торгового предприятия на основе формирования и реализации инновационного потенциала персонала: теория и методология: монография. Донецк : Донецкий НУЭТ, 2014.- 505 с. (дата звернення: 7.04.2020).
15. Власенко О.С Мотивація персоналу в умовах кризи. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/50.pdf> (дата звернення: 09.05.2020).
16. Волгін Н. А., Миколаїв С. В. Доходи працівника і результативність виробництва: Проблеми, реалії, перспективи. Москва : Універсум. 2018. 274с.
17. Вороновська М. М. Система мотивів і стимулів інноваційної діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 682. С. 36-40.
18. Воронцова М.М., магістр, Крахмальова Н.А., к.е.н., доцент КНУТД. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9937/1/OIP2017_P270-277.pdf (дата звернення: 6.04.2020).
19. Г. Г. Савіна. Колективні та індивідуальні мотиви інноваційної діяльності. *Науковий вісник* № 4. 2014 С. 79-83
20. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №16. С. 65-68.
21. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка.. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

22. Гребенчук О. Стимулювання праці на підприємстві та засоби моделювання. *Економіст*. 2016. №. С. 52–55.

23. Грищенко В.Ф., Чернова М.С. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 103-112.

24. Грузіна І. А. Трансформація підходу до мотивації праці персоналу в умовах економіки. *Економіка розвитку*. 2014. №1. С. 68-70.

25. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 85-88.

26. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнесінформ*. 2016. № 4. С. 102–114.

27. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24 (1246). С.26-30.

28. Данилейчук Р. Б. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. № 2. С.247-253.

29. Дарченко Н. Д. Мотивация персонала: учебное пособие Краматорск: ДГМА, 2013. 139 с.

30. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. – 2011. №11. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 6.04.2020).

31. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. -№ 1(1). С. 97-101

32. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 20.14. С. 183-193.

33. Жилін О. І. Мотивація персоналу. Харків: Вид. ХНЕУ. 2015. 132 с.
34. Занюк С. Психологія мотивації. Теорія і практика мотивування. Мотиваційний тренінг. 2013. 352 с.
35. І. І. Павлова. Якісна характеристика видів мотивації персоналу *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2014. № 36. С. 212-2017
36. Ільєнко Р. В. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1. С. 58-62.
37. Індивідуальна та колективна мотивація – джерело успіху інноватора. URL: <http://amnu.gov.ua/indyvidualna-ta-kolektyvna-motyvacziya-dzherelo-uspihu-innovatora/>(дата звернення: 6.04.2020).
38. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
39. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
40. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147
41. Киш Л. М. Мотивація праці на підприємствах України *Вісник Дніпропетровського університету. Сер.: Економіка*. 2014. № 8(1). С. 65-72.
42. Клименко М. П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81-85.
43. Климчук А. О. Методи мотивації персоналу на промислових підприємствах *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2016. № 1(29). С. 44–47.
44. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-16 (дата звернення: 05.05.2020)

45. Климчук, А.О. Мотивація персоналу як складова ефективного управління підприємство. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. № 60. С. 135 - 137.
46. Коваленко М. HR-метрики как инструмент совершенствования системы управления персоналом. *Менеджер по персоналу*. 2012. № 7. С. 72-78.
47. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.
48. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237-244
49. Корзенков Н.І., Хорева А.С. Стимулювання і мотивація праці в організації. *Вісник (356)*. 2015. №1. С.127-130.
50. Котова Н. І. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників. *Вісник економічної науки України*. 2014. № 2. С. 52-57.
51. Кравченко Е.С. Ключевые доминанты современных теорий мотивации персонала предприятия. *Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука*. Минск : ГИУСТ БГУ. 2015. С.85-89 4
52. Кушнерик О. Сучасні методи мотивації праці персоналу та їх вплив на діяльність підприємства. *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 3-4. С. 33-37.
53. Левицька І.В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулюванні персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 4. С. 46–53.
54. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 03.05.2020).
55. Маненко С. Немотивированный сотрудник обуза для предприятия. URL: <http://www/management.com/ua/hrm/hrm124.html/> (дата звернення: 17.04.2020).
56. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.

57. Маркова С.В. Формування системи мотиваційних чинників в управлінні персоналом на промисловому підприємстві http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/32 (дата звернення: 08.05.2020).
58. Маслова В. М. Управління персоналом: підручник. Москва, 2015. 492 с.
59. Меньшикова, М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*. 2018. № 3(7).С.59-66
60. Методичні рекомендації для виконання випускної роботи для здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» для здобувачів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» денної та заочної форм навчання / уклад.: Т.В. Березянюк, О.В. Безпалько, Д.Г. Грищенко., О.І. Драган., Л.В. Мазник. Київ: НУХТ, 2019. 57 с.
61. Міщенко І.А., аспірант. Ефективні мотиваційні чинники в управлінській діяльності. *Вісник ЖДТУ Економічні науки*. № 4 (46) С. 201-206.
62. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 08.04.2020).
63. Назарова В. Г. Економічні аспекти стимулювання праці в ринкових умовах. *Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва*. 2010. № 11. С. 2015-2018.
64. Наумко Ю.С. Основные принципы мотивации труда и их воздействие на деятельность предприятия. *Глобальные и национальные проблемы экономики*. 2016. № 11. С.641-644.
65. Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. 2-е изд., доп. – Москва: Политиздат, 2010. 336 с.
66. Офіційний сайт rabota.ua веб сайт URL: <http://rabota.ua> (дата звернення: 17.05.2020).
67. Офіційний сайт ТОВ «Пейбокс». веб-сайт. URL: <https://ibox.ua/> (дата звернення: 21.05.2020).

68. Пицур Я.С. Мотивация труда и ее стимулирование в управлении персоналом. *Економічний вісник*. 2018. №1. С.153-158.
69. Прохорчук С.В., Мухіна Т.Б. Управління персоналом: зарубіжний досвід. *Науково-виробничий журнал*. 2014. № 2. С. 208-211.
70. Пучкова С. Ключові напрямки антикризового управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 232–235.
71. Різник В. В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. *Економічний вісник*. 2010. № 15. С 58-62.
72. Садеков А. А., Корнілова О. В. Ефективність матеріального стимулювання праці в торгівлі: монографія – Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. 172 с.
73. Сардак О. Кадрові аспекти антикризового управління підприємствами. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. С. 141-148.
74. Скачкова Л. С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий. Ростов-на-Дону. Изд-во «Содействие – XXI век», 2015. 226 с.
75. Словник термінів з управління персоналом /О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець та ін. Київ, 2016. 156 с.
76. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 6, Т.2. С. 178-181.
77. Тертична Л.І. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ, 2017. 353с.
78. Тімашкова О. А. Мотивація праці та її роль у підвищенні ефективності діяльності підприємств. *Вчені записки Інституту економіки та права «КРОК»*. 2018. № 18. С. 216 - 221.
79. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2014. № 24. С. 389–395.
80. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С. 37-41.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ТОВ «ПЕЙБОКС»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Надання інших допоміжних комерційних
 послуг, н. в. і. у.
 Середня кількість працівників 34
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

41865184
803850000
240
82.99

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	362	232
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	427	438
накопичена амортизація	1002	65	206
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	252	182
первісна вартість	1011	413	420
Знос	1012	161	238
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	614	414
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	--	--
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 946	3 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89 927	116 197
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--

Гроші та їх еквіваленти	1165	24 610	3 615
Готівка	1166	1 435	--
Рахунки в банках	1167	7 946	3 615
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	118 483	122 839
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	--	--
Баланс	1300	119 097	123 253

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 101	7 101
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	40	67
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	729	1251
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	7 870	8 419
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	7 855	34 863
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	11 189	705
розрахунками з бюджетом	1620	36	44
у тому числі з податку на прибуток	1621	36	44
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	92 147	79 222
Усього за розділом III	1695	111 227	114 834
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	119 097	123 253

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток Б

Підприємство ТОВ «ЛЕЙБОКС»
 Територія КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З
 ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
 Вид економічної діяльності Надання інших допоміжних комерційних
 послуг, н. в. і. у.
 Середня кількість працівників 34
 Одиниця виміру : тис. грн.
 Адреса 04071, м. Київ, вул. Набережно-Лугова, буд. 3.

за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

41865184
803850000
240
82.99

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000	232	206
Нематеріальні активи			
первісна вартість	1001	438	607
накопичена амортизація	1002	206	401
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	182	713
первісна вартість	1011	420	1 205
Знос	1012	238	492
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	--	--
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	414	919
II. Оборотні активи	1100	--	--
Запаси			
Виробничі запаси	1101	--	--
Товари	1104	--	--
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 027	4 166
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	--	--
з бюджетом	1135	--	--
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	116 197	73 359
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 615	145 345
Готівка	1166	--	--
Рахунки в банках	1167	3 615	32 040
Витрати майбутніх періодів	1170	--	--
Інші оборотні активи	1190	--	--
Усього за розділом II	1195	122 839	222 870

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	123 253	223 789

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7 101	7 101
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	67	106
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1251	1 993
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	8 419	9 200
. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	--	--
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	--	--
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	34 863	46 745
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	705	18 232
розрахунками з бюджетом	1620	44	9
у тому числі з податку на прибуток	1621	44	9
розрахунками зі страхування	1625	--	--
розрахунками з оплати праці	1630	--	--
Поточні забезпечення	1660	--	--
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	79 222	149 603
Усього за розділом III	1695	114 834	214 589
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	123 253	223 789

д/н

Голова правління

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Додаток В

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕЙБОКС»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
41865184		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 957	275 428
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	--	--
Валовий: прибуток	2090	52 957	275 428
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	--	--
Адміністративні витрати	2130	(45 252)	(272 715)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(--)	(--)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 705	2 713
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	329	74
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(2 698)	(2 141)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4 656)	(--)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	680	646
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(131)	(116)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	549	530
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	549	530

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	3756	22836
Відрахування на соціальні заходи	2510	827	5024
Амортизація	2515	218	226
Інші операційні витрати	2520	40451	244629
Разом	2550	45252	272715

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПЕЙБОКС»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
41865184		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	203 075	52 957
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	--	--
Валовий: прибуток	2090	203 075	52 957
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	--	--
Адміністративні витрати	2130	(188 449)	(45 252)
Витрати на збут	2150	(--)	(--)
Інші операційні витрати	2180	(--)	(--)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	14 626	7 705
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	326	329
Інші доходи	2240	--	--
Фінансові витрати	2250	(8 185)	(2 698)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(5 804)	(4 656)
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	2290	963	680
Збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(182)	(131)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	781	549
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--

Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	781	530

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	--	--
Витрати на оплату праці	2505	24125	3756
Відрахування на соціальні заходи	2510	5308	827
Амортизація	2515	448	218
Інші операційні витрати	2520	158568	40451
Разом	2550	188449	45252

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	--	--
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	--	--
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	--	--
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	--	--
Дивіденди на одну просту акцію	2650	--	--

д/н

Директор

(підпис)

Тарасенко Олег Миколайович

Головний бухгалтер

(підпис)

Бондаренко Віталія Іванівна

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ПЕЙБОКС»

КОПІЯ

НАКАЗ № 20 - ОД

м. Київ

01.07.2019 р.

Про затвердження організаційної структури та штатного розпису Товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕЙБОКС»

НАКАЗУЮ:

1. Скасувати з 01.07.2019 р. дію штатного розпису ТОВ «Пейбокс», затвердженого наказом директора ТОВ «Пейбокс» від 03.06.2019 р. № 17-ОД.
2. Затвердити та ввести в дію з 01.07.2019 р. нову редакцію організаційної структури Товариства з обмеженою відповідальністю «Пейбокс».
3. Затвердити та ввести в дію з 01.07.2019 р. штатний розпис ТОВ «Пейбокс» у кількості 189,88 штатних одиниць з місячним фондом заробітної плати

Додатки:

1. Організаційна структура.
2. Штатний розклад

Директор Товариства з обмеженою відповідальністю «ПЕЙБОКС»

Преріши Василь
ТОВ «Пейбокс»

Згідно з оригіналом



О.М. Тарасенко

Т.А. Вакуровська

КОПІЯ

Товариство з обмеженою відповідальністю "Лейбкс"

наймаюча організація

Номер документа	Дата складання
20-ОД	01.07.2019

ШТАТНИЙ РОЗКЛАД

на період липень 2019 р.

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказом організації
від "01" липня 2019 року № 20-ОД
штат в кількості 189,88 одиниць

Структурний підрозділ найменування	код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін., грн.	Надбавки, грн			Всього, грн.	Примітка
					6	7	8		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Центр маркетингу	000000987	Менеджер (управитель) з маркетингу	2						
Центр маркетингу	000000987	фахівець	1						
Група взаєморозрахунків з провайдерами	000000988	фахівець	3						
Група взаєморозрахунків з провайдерами	000000988	Провідний фахівець	1						
Група Контакт-центр	000000990	фахівець	4						
Група Контакт-центр	000000990	Менеджер (управитель) систем якості	1						
Група Контакт-центр	000000990	фахівець	1						
Група Контакт-центр	000000990	Менеджер (управитель) у сфері надання інформації	3						
Група Контакт-центр	000000990	Оператор інформаційно-комунікаційних мереж	21						
Група Контакт-центр	000000990	Менеджер (управитель) з розвитку відносин з клієнтами	1						
Група методологічної підтримки	000000992	фахівець	2						
Центр супроводу партнерів	000000993	фахівець	4						
Центр супроводу партнерів	000000993	Керівник групи	1						
Центр супроводу партнерів	000000993	Провідний фахівець	1						
Група інкасація	000000995	фахівець	3						
Група інкасація	000000995	Провідний фахівець	1						
Група управління персоналом	000000996	Менеджер (управитель) персоналу	2						
			52						



Згідно з оригіналом
Всього по листу

Ю.А. Вигуровський

КОПІЯ

Структурний підрозділ найменування		код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та ін., грн.	Надбавки, грн.			Всього, грн.	Примітка
			3	4	5	6	7	8	9	10
Група управління персоналом		000000996	Факхівець	1						
Центр системного аналізу		000000997	Конструктор даних	1						
Центр системного аналізу		000000997	Аналітик консолідованої інформації	2						
Група безпеки		000000983	Воєй автотранспортних засобів	1						
Група безпеки		000000983	Факхівець	2						
Група безпеки		000000983	Факхівець з безпеки	1						
Консультаційний центр		000000793	Раціник	3						
Група господарської діяльності		000000981	Кур'єр	2,25						
Група господарської діяльності		000000981	Прибиральник службових приміщень	2						
РСР Одеської області		000000788	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
Група управлінського обліку та казначейство		000000947	Бухгалтер	4						
Група управлінського обліку та казначейство		000000947	Менеджер (управитель) із допоміжної діяльності у сфері фінансів	1						
Група управлінського обліку та казначейство		000000947	Старший бухгалтер	1						
Центр розвитку відносин з ключовими партнерами		000000946	Факхівець	1						
Центр розвитку відносин з ключовими партнерами		000000948	Керівник групи	1						
Центр розвитку відносин з ключовими партнерами		000000948	Менеджер (управитель) з логістик взаємодії з партнерами	3						
Адміністрація		000000742	Директор (начальник, інший керівник) підприємства	1						
Служба охорони праці		000001001	Інженер з охорони праці	1						
Група технічного супроводу		000000884	Факхівець	2						
Група технічного супроводу		000000884	Керівник групи	1						
Дивізіон-1		000000885	Дивізіональний інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСР Миколаївської області		000000890	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
РСР Вінницької області		000000891	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСР Житомирської області		000000892	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						



ЗГІДНО з оригіналом
Всього по листу: 185

*Грушевський
ТОВ «Прейбокс»*

Г. А. Вакуровський

КОПІЯ

Структурний підрозділ найменування		код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (склад) та ін., грн.	Надбавки, грн.			Всього, грн.	Примітка
			3	4	5	6	7	8	9	10
РСП міста Київ та Київської області		000000893	Інженер з організації експлуатації та ремонту	14						
РСП Херсонської області		000000894	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Хмельницької області		000000895	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Чернігівської області		000000910	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
Дивізіон-2		000000886	Дивізіонльний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Закарпатської області		000000896	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Львівської області		000000897	Інженер з організації експлуатації та ремонту	5						
РСП Рівненської області		000000898	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Тернопільської області		000000899	Інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Чернівецької області		000000900	Інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Івано-Франківської області		000000911	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП Волинської області		000000912	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
Дивізіон-3		000000887	Дивізіонльний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Дніпропетровської області		000000901	Інженер з організації експлуатації та ремонту	4,38						
РСП Запорізької області		000000902	Інженер з організації експлуатації та ремонту	5						
РСП Кіровоградської області		000000903	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2						
РСП міста Кривий Ріг		000000904	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3						
РСП Черкаської області		000000905	Інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
Дивізіон-4		000000888	Дивізіонльний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Одеської області		000000906	Інженер з організації експлуатації та ремонту	8						
РСП Одеської області		000000906	Старший інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
Дивізіон-5		000000889	Дивізіонльний інженер з організації експлуатації та ремонту	1						
РСП Полтавської області		000000907	Інженер з організації експлуатації та ремонту	4						

**Всього загалом
з оригіналом**

68,38

Друга підпис
ПР/В. о. Редіс



І.А. Васуровський

КОПІЯ

Структурний підрозділ найменування	код	Посада (спеціальність, професія), розряд, клас (категорія) кваліфікації	Кількість штатних одиниць	Тарифна ставка (оклад) та н., грн.	Надбавки, грн.				Всього, грн.	Примітка
					6	7	8	9		
РСП Сумської області	000000908	Інженер з організації експлуатації та ремонту	4						10	
РСП Харківської області	000000909	Інженер з організації експлуатації та ремонту	3							
Група сервісного обслуговування	000000913	Керівник групи	7							
РСП міста Київ та Київської області	000000916	Інженер з ремонту	1							
РСП Львівської області	000000918	Інженер з ремонту	2							
РСП міста Кривий Ріг	000000920	Інженер з ремонту	1							
РСП Одеської області	000000922	Інженер з ремонту	1							
РСП Харківської області	000000924	Інженер з ремонту	1							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Зацілювач складу	1							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Інженер з організації експлуатації та ремонту	2							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Логіст	1							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Керівник групи	1							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Факель.	1							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Факель з закупівель ТМЦ підста АСО	1							
Група технічних закупівель та логістики	000000925	Закупник	2							
Всього по листу			26							
Всього по документу			189,85							

Менеджер (управитель) з персоналу

Головний бухгалтер

Кравченко Т.О.
розшифровка підпису
Посада не передбачена
розшифровка підпису

Тарасенко О.М.
розшифровка підпису

Т.А. Вакуленко



Згідно з оригіналом

*Директор
ТОВ «Рейло»*

Анкета

Шановний колего! Просимо Вас взяти участь в дослідженні, метою якого є вдосконалення системи мотивації ТОВ «Пейбокс».

1. Дайте відповідь на наступні питання:

1. Вік: _____

2. Стать: _____

3. Стаж у компанії ІВох:

- менше 3 місяців
- менше 6 місяців
- менше 9 місяців
- близько 1 року

4. Вкажіть локацію офісу, де Ви працюєте:

- Центральний офіс
- Регіональний офіс

5. Вкажіть відділ у якому працюєте: _____

2. Оцініть кожен з 12 запропонованих мотивів за важливістю реалізації та рівнем задоволення реалізацією на сьогоднішній день. Для цього позначте одну з трьох комірок в першому блоці «**Важливість реалізації даного мотиву**» і одну з трьох комірок в другому блоці «**Рівень задоволеності реалізацією даного мотиву на сьогоднішній день**».

№	Мотиви працівників	Важливість реалізації даного мотиву			Рівень задоволеності реалізацією даного мотиву на сьогоднішній день		
		Неважливо	Важливо	Дуже важливо	Зовсім не задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
1	Високий рівень заробітної плати						
2	Кар'єрний ріст						
3	Хороші умови праці						
4	Приналежність						
5	Самовираження						

6	Командна робота						
7	Новизна						
8	Влада						
9	Високий статус						
10	Престиж						
11	Визнання досягнень						
12	Конкуренція						

Результати анкетування
(Відділ розвитку регіональної мережі по технічній лінії)

№	Мотиви працівників	Відповідь, осіб					
		Важливість реалізації даного мотиву			Рівень задоволеності реалізацією даного мотиву на сьогоднішній день		
		Неважливо	Важливо	Дуже важливо	Зовсім не задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
1	Високий рівень заробітної плати	5	24	12	24	14	3
2	Кар'єрний ріст	24	12	5	5	15	21
3	Хороші умови праці	31	6	4	6	5	30
4	Приналежність	6	24	11	7	14	20
5	Самовираження	6	18	16	24	11	7
6	Командна робота	31	7	3	3	17	21
7	Новизна	36	4	1	12	13	16
8	Влада	20	16	5	4	25	12
9	Високий статус	19	14	8	13	16	12
10	Престиж	12	14	15	12	15	14
11	Визнання досягнень	3	18	20	28	11	2
12	Конкуренція	19	16	6	14	12	15

Результати анкетування
(Відділ розвитку регіональної мережі по бізнес лінії)

№	Мотиви працівників	Відповідь, осіб					
		Важливість реалізації даного мотиву			Рівень задоволеності реалізацією даного мотиву на сьогоднішній день		
		Неважливо	Важливо	Дуже важливо	Зовсім не задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
1	Високий рівень заробітної плати	4	23	14	26	12	3
2	Кар'єрний ріст	13	13	15	5	15	21
3	Хороші умови праці	31	6	4	6	5	30
4	Приналежність	6	21	15	16	14	11
5	Самовираження	4	18	18	21	11	10
6	Командна робота	2	25	14	18	13	10
7	Новизна	36	4	1	12	13	16
8	Влада	20	16	5	4	25	12
9	Високий статус	19	14	8	13	16	12
10	Престиж	12	14	15	12	15	14
11	Визнання досягнень	3	24	14	28	11	2
12	Конкуренція	21	11	2	7	14	27

Результати анкетування
(Відділ супроводу клієнтів)

№	Мотиви працівників	Відповідь, осіб					
		Важливість реалізації даного мотиву			Рівень задоволеності реалізацією даного мотиву на сьогоднішній день		
		Неважливо	Важливо	Дуже важливо	Зовсім не задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
1	Високий рівень заробітної плати	11	4	2	2	4	11
2	Кар'єрний ріст	5	9	3	1	5	11
3	Хороші умови праці	3	8	6	2	6	9

4	Приналежність	5	8	4	3	2	12
5	Самовираження	3	12	2	1	4	12
6	Командна робота	4	12	1	0	8	9
7	Новизна	2	14	1	6	4	7
8	Влада	10	4	3	4	6	7
9	Високий статус	9	5	3	1	9	7
10	Престиж	9	6	2	2	7	8
11	Визнання досягнень	2	6	9	3	9	5
12	Конкуренція	14	2	1	1	1	15

**Результати анкетування
(Працівники центрального офісу)**

№	Мотиви працівників	Відповідь, осіб					
		Важливість реалізації даного мотиву			Рівень задоволеності реалізацією даного мотиву на сьогоднішній день		
		Неважливо	Важливо	Дуже важливо	Зовсім не задоволений	Не повністю задоволений	Повністю задоволений
1	Високий рівень заробітної плати	6	17	8	6	8	17
2	Кар'єрний ріст	8	14	9	1	12	18
3	Хороші умови праці	6	9	16	5	16	5
4	Приналежність	9	11	11	2	19	5
5	Самовираження	2	14	15	4	21	6
6	Командна робота	6	18	7	3	23	5
7	Новизна	5	16	10	2	25	4
8	Влада	6	14	11	4	21	6
9	Високий статус	4	11	16	1	22	8
10	Престиж	6	8	17	9	14	8
11	Визнання досягнень	6	8	17	5	21	5
12	Конкуренція	1	5	25	4	17	10