

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу»**

(за матеріалами ТОВ «Нова Пошта», м. Київ)

Студента 2 курсу 8м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент» спеціалізації  
«Менеджмент персоналу»

Сиволапа Данила  
Петровича

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

Гарант освітньої програми:  
доктор економічних наук,  
професор

Жуковська Валентина  
Миколаївна

**Київ 2021**

## РЕФЕРАТ

### випускної кваліфікаційної роботи на тему: «Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу підприємства» (за матеріалами Київська філія ТОВ «НОВА ПОШТА», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота розміщена на 50 сторінках основного тексту, в т. ч. містить 9 таблиць, 12 рисунків, 3 додатків, розміщених на 12 сторінках, список джерел складається з 37 джерел (в т. ч. Інтернет-ресурси).

*Мета роботи* полягає в проведенні діагностики мотиваційного потенціалу працівників та розробці заходів з розвитку мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

*Об'єктом дослідження* виступає процес мотивації персоналу підприємства. *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні підходи до діагностики мотивації персоналу у Київській філії ТОВ «НОВА ПОШТА».

Виходячи з поставленої мети роботи, сформовано такі завдання:

- розкрити сутність мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві;
- визначити методичні підходи діагностування мотиваційного потенціалу персоналу підприємства;
- провести стратегічний аналіз зовнішньої мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта»;
- розглянути інструментарій оцінювання мотиваційної поведінки персоналу підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення діагностики мотиваційного потенціалу персоналу Київська філія ТОВ «Нова пошта».

Одержані результати можуть бути впроваджені в практику управління персоналом досліджуваного підприємства на короткострокову перспективу.

Рік виконання роботи – 2020-2021 рр.

Рік захисту роботи – 2021 р.

## **Анотація**

### **випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему: «Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу підприємства» (за матеріалами Київська філія ТОВ «Нова Пошта», м. Київ)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вирішенню теоретичних та організаційних проблем щодо мотиваційного потенціалу підприємства.

У теоретичному розділі розглянуто сутність понять «мотивація» та «мотиваційний потенціал», визначено види та засоби мотивації на підприємстві; визначено методичні підходи щодо діагностики мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві. В аналітичному розділі здійснено аналіз мотивації персоналу підприємства; проведено оцінку мотиваційної поведінки персоналу підприємства.

За результатами дослідження розроблено заходи щодо удосконалення мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві, обґрунтовано цільові напрями розвитку мотиваційного потенціалу працівників підприємства.

*Ключові слова: мотивація, мотиваційний потенціал, департамент розвитку персоналу, діагностика потенціалу, мотиваційна поведінка.*

## **Annotation**

### **final qualifying paper performed on the theme: «Diagnostics of the motivational potential of the company's staff» (according to Kyiv branch of Nova Poshta LLC, Kyiv)**

The final qualifying paper is devoted to solving theoretical and organizational problems regarding the motivational potential of the enterprise.

The theoretical chapter has the ability to understand the "motivation" and the "motivational potential", the meaning of the vision and the motivation at the enterprise; and a methodical approach to diagnostics of the motivational potential of personnel at the enterprise was determined. In the analytical section, the analysis of the motivation of the personnel of the enterprise was analyzed; an assessment of the motivational behavior of the personnel the enterprise was carried out.

For the results of the progress made, go to find out more about the motivational potential of the personnel at the production facilities, the development of the motivational potential of the workers of the enterprise.

*Key words: motivation, motivational potential, personnel development department, diagnostics of potential, motivational behavior.*



**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>5</b>
1.1. Сутність мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві .....	5
1.2. Методичні підходи діагностики мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ У КИЇВСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	<b>16</b>
2.1. Стратегічний аналіз зовнішньої мотивації персоналу.....	16
2.2. Інструментарій оцінювання мотиваційної поведінки персоналу підприємства.....	25
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ КИЇВСЬКОЇ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»</b> .....	<b>35</b>
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>54</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>58</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Система мотивації персоналу є ключовим напрямом кадрової політики будь-якої організації. Ефективна система мотивації підвищує залучення співробітників та покращує продуктивність праці. Для отримання такого результату необхідно, щоб система мотивації формувалася на основі прийнятих у науці та практиці принципів. На сьогоднішній день існує велика кількість методів на мотивацію певної людини, причому коло їх завжди зростає. Актуальність і значимість питання мотивації персоналу у тому, що дізнавшись механізм формування мотиваційної сфери людини, управляючі можуть найефективніше впливати на співробітників, поліпшуючи цим продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

**Проблема** діагностики мотиваційного потенціалу працівників завжди була центром досліджень багатьох зарубіжних вчених: Гілберт М.-Х., Ганье М., Е.Л Деці., Райан Р.М., Усунов Дж., Корнажева Б.П., Морін Е., Малорні А., та вітчизняних науковців серед яких Волківська А. М., Шкляр Т.Л., Я.І. Величко, В.М, Жуковська, Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Шаповал В.М., Заріпова Е. З., Іванов С.Л., Колот А.М., Крячко К.С., Д.Р. Леоне Дж.Форест, та ін. Нині актуальність дослідження полягає у суперечності між необхідністю підбору різних інструментів мотивації персоналу в організації з одного боку та гібридним форматом роботи працівників в умовах пандемічної кризи, що ускладнює завдання щодо їх застосування на робочому місці онлайн – з іншого.

**Мета роботи** полягає в проведенні діагностики мотиваційного потенціалу працівників та розробці заходів з розвитку мотиваційного потенціалу персоналу підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає процес мотивації персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні підходи до практики мотивації персоналу у Київській філії ТОВ «НОВА ПОШТА».

**Методи дослідження.** У процесі дослідження були використані методи аналізу, графічний і табличні методи, методи опитування та стратегічного розвитку компанії тощо.

**Інформаційною основою дослідження** є праці вітчизняних та іноземних вчених, монографії, звітність досліджуваної компанії, результати власних наукових пошуків та спостережень.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні підходу до мотиваційної діагностики на основі індексу задоволеності (визначенні факторних ознак) працівників підприємства.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення вибору та альтернатив стратегії розвитку мотиваційного потенціалу досліджуваної компанії.

Апробація дослідження. Результати дослідження були висвітлені у науковій статті «Реалізації мотиваційного потенціалу персоналу: досвід ТОВ «НОВА ПОШТА»(дод.А).

**Структура роботи** складається зі вступу, трьох розділів, , висновків, списку використаних джерел 37 найменувань, 13 малюнків, 6 таблиць, З додатків.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві

В науковій літературі є різноманітні визначення поняття «мотивація». Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Мотивація співробітників є одним з найголовніших питань керівників і менеджерів по персоналу поважаючих себе компаній. В Україні поняття мотивації праці в економічному сенсі з'явилося нещодавно, у зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. На це були деякі причини: по-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками, і, по-друге, в економічному змісті поняття «мотивація» замінялося поняттям «стимулювання». Таке розуміння мотивації призводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення швидкого прибутку. Це мало руйнівний вплив на мотиваційну систему особистості працівника, не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, адже саме ця система сьогодні виступає найважливішим резервом підвищення ефективності виробництва.

Вважаємо необхідним виокремлювати такі основні складові мотивації, які детермінують поведінку людини: мотиви, потреби, інтереси, стимули (рис. 1).



Рис. 1.1. Складові мотивації

*Джерело: розроблено автором*

Значення мотивації праці в діяльності підприємства – одна з ключових тем в економічній літературі, і це не випадково, оскільки мотивований працівник представляє собою однозначну перевагу в сьогodнішній конкурентній економіці. Однак, сам термін «мотивація» є вельми багатозначним, аналіз виявляє понад 140 різних його визначень [2]. Згідно найбільш широкому і всеосяжному визначенню, що надає К. Піндер, «трудова мотивація являє собою систему енергетичних сил, які виходять як від самого індивіда (працівника), так і ззовні, ініціюють трудову поведінку і визначають його форму, спрямованість, інтенсивність і тривалість» [4].

Перші моделі внутрішньої і зовнішньої трудової мотивації було запропоновано в 60-х [5]. Вони спиралися на теорії мотивації як очікуваної цінності, розроблені в рамках вивчення мотивації досягнення. Виділення двох категорій мотивів, внутрішніх і зовнішніх, представлено і в роботах вітчизняних науковців [11-16, 22, 34]. Розкриваючи сутність мотиваційного потенціалу варто говорити про загальний рівень особистісної мотивації працівника, ціннісні орієнтири, потреби, інтереси. Мотиваційний потенціал слід розглядати як процес заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей підприємства. Огляд визначення мотиваційного потенціалу різними авторами (табл. 1.1). свідчить про спільність щодо характеристики потреб та цінностей працівника, певних компетенцій, що дозволяють реалізувати цілі працівнику.



Таблиця 1.1

## Характеристика мотиваційного потенціалу у дослідженнях науковців

Автор	Сутність поняття мотиваційний потенціал
Горбань В. Б.	Мотиваційний потенціал це економічна категорія, що визначає здатність підприємства впливати на поведінку працівників з метою задоволення їх потреб та спрямування їх зусиль, навичок, вмінь у напрямку найбільш ефективного досягнення цілей організації
Величко Я. І.	Мотиваційний потенціал характеризує загальний рівень особистісної мотивації працівника, ступінь участі в процесах організації, ціннісні орієнтири, потреби, інтереси.
Карпович А. П.	Мотиваційний потенціал поділяє на кількісну (показники витрат часу, необхідних для переорієнтації діяльності працівників в актуальному для організації векторі) та якісну (схильність працівника до реалізації певних видів робіт, інтерес різних видів діяльності, реакція на зміни, поведінка в критичних ситуаціях) характеристики.
Криворучко О. Н., Величко Я. І.	Мотиваційний потенціал – це динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства і зусиль їх оптимального використання при реалізації функції мотивування.
Рудніченко Є. М.	Мотиваційний потенціал поділяється на позитивний, негативний та нейтральний. Позитивний мотиваційний потенціал підвищує його конкурентоспроможність, збільшує обсяги продажу товарів, полегшує доступ підприємства до ресурсів (фінансових, інформаційних, людських, матеріальних) і проведення операції.

*Джерело: складено на основі [14, 22, 25, 34]*

З огляду сутність мотиваційного потенціалу сформулюємо цілі мотиваційної діагностики персоналу на підприємстві:

1. Оцінка поточної стратегії підприємства в області мотивації персоналу.
2. Оцінка системи мотивації персоналу та взаємозв'язків між процедурами.
3. Визначення відповідностей (дієвої системи мотивації стратегічним цілям компанії, цінностям працівників мотивами працівників; витрат на мотивацію одержуваного організацією ефекту; навичок керівників з управління мотивацією очікуванням працівників).
4. Складання рекомендацій щодо зміни стратегії, структури, підходів до складових мотиваційного пакету персоналу.

Визначення факторів, які впливають на поведінку людини, є досить проблематичним, адже аналіз підходів до визначення мотивації свідчить про те, що різні вчені виокремлюють різні складові мотивації.

Даний підхід отримав свій розвиток в роботах Е. Десі і Р. Райана [1; 2], які запропонували теорію самодетермінації і виділили типи і рівні мотивації, які мають різні наслідки для ефективності виконуваної роботи і психологічного благополуччя індивіда. В їх дослідженнях було показано, що зовнішня мотивація не є однорідним утворенням, що будуються на основі лише зовнішніх заохочень або покарань. Її можна роз'яснити в контексті зовнішніх вимог, що описує різні ступені задоволення (і фрустрації) потреби в автономії. В результаті були виділені типи регулювання діяльності, що мають різний психологічний сенс і, відповідно, призводять до різних наслідків для успішності діяльності.

В даний час теорія самодетермінації (СДТ) є лідируючою теорією мотивації, яка широко використовується в області організаційної, спортивної і педагогічної психології. Починаючи з 1980-х рр. було опубліковано понад 400 емпіричних досліджень в рамках СДТ [2].

Вона передбачає, що зовнішня мотивація може значно варіюватися за ступенем відносної автономності. Наприклад, працівник, який продовжує працювати на своєму робочому місці, не дивлячись на те, що робочий день скінчився, оскільки сподівається на майбутній кар'єрний ріст (просування по службі), є зовні мотивованим, так само як і той, хто залишається доробляти проект виключно в силу безпосередніх вимог начальника, його контролю і страху звільнення. Обидва приклади мають на увазі інструментальність діяльності, в обох випадках виконувана діяльність є засобом досягнення зовнішніх по відношенню до неї цілей, проте, в першому випадку зовнішня мотивація пов'язана з особистою згодою і схваленням і супроводжується відчуттям власного вибору, тоді як другий випадок має на увазі підпорядкування зовнішнім вимогам; відповідно, ступінь автономії виявляється різним. Не випадково, саме перший випадок є прикладом того,



до чого прагнуть роботодавці, батьки, вчителі, лікарі або тренери [6]. виділяють чотири рівні зовнішнього впливу на діяльність людини (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Чотири рівні зовнішнього впливу на діяльність людини

Вид мотивації	Амотивація	Зовнішня мотивація				Внутрішня мотивація
Рівень регуляції		Екстерна-льна регуляція	Інтрокерована регуляція	Ідентифікована регуляція	Інтегрована регуляція	
Принцип регуляції	Відсутність інтенції	Зовнішні умови: нагороди і покарання	Самооцінка, що залежить від успішності діяльності, її залученість	Усвідомлення важливості цілей, цінностей і регулюють принципів діяльності	Відповідність між цілями, цінностями і регулюючими принципами у суб'єкта	Інтерес до діяльності, задоволення / радість від її виконання
Характер мотивації	Відсутність мотивації	Контрольований	Помірно контрольований	Помірно автономний	Автономний	Автономний за природою

Джерело: складено на основі [30]

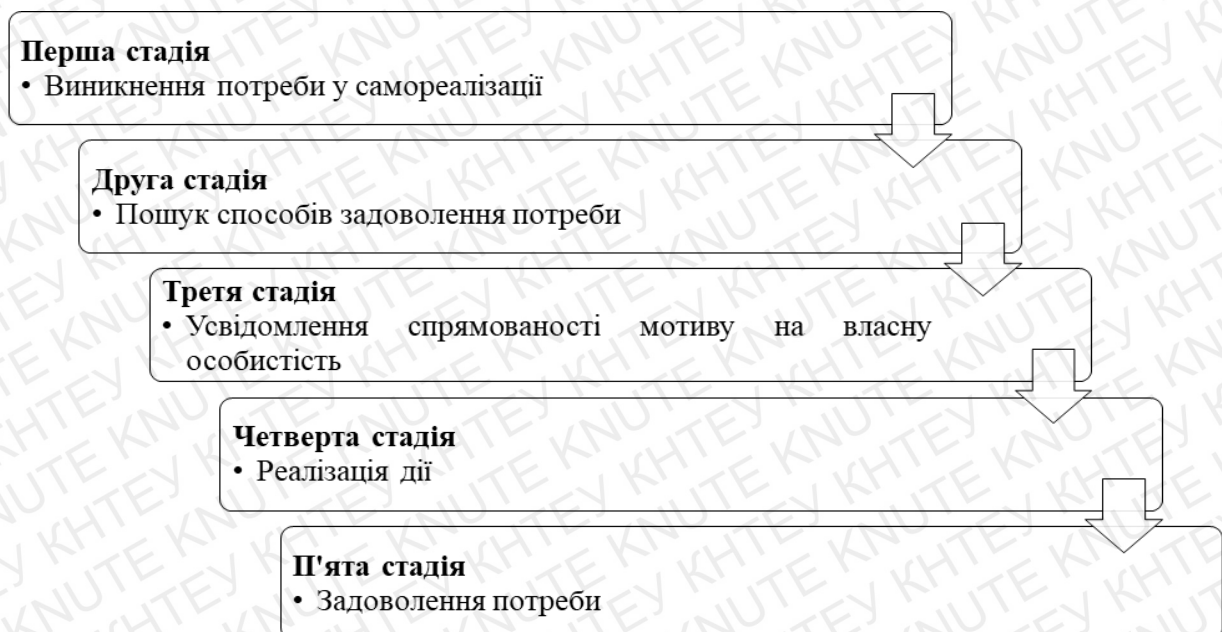
Визначальною ознакою внутрішньої мотивації є прагнення суб'єкта діяльності виконувати її заради інтересу до неї самої, задоволенням від її виконання. З позицій теорії самодетермінації [6], до числа основних факторів, що лежать в основі внутрішньої мотивації діяльності і психологічного благополуччя, відноситься задоволеність базових психологічних потреб в автономії, компетентності та пов'язаності з іншими людьми. Оскільки ці потреби є вродженими, споконвічно властивими всім людям, питання ставиться не про ступінь індивідуальних відмінностей у вираженості кожної потреби, а про міру її задоволення найближчим оточенням – навчальним, професійним, сімейним середовищем індивіда. Потреба в автономії означає прагнення самостійно контролювати власні дії та поведінку, бути їх незалежним ініціатором, прагнення відчувати вибір і власну детермінацію своєї поведінки. Відчуття себе автономним суб'єктом не означає індивідуалізм або повну незалежність від інших людей, але означає, що дії не є вимушеними або нав'язаними ззовні, а є обраними суб'єктом.



Отже, відповідно до положень теорії самодетермінації і численних емпіричних досліджень, формування внутрішньої мотивації залежить від можливостей задоволення в рамках діяльності трьох базових потреб: в автономії, компетентності та пов'язаності, а також від особистісних характеристик (каузальних орієнтацій), що визначають характер сприйняття суб'єктом соціальних контекстів і схильність до автономної, зовні контрольованої або амотивованої поведінки, в той час, коли формування зовнішньої мотивації залежить від рівня нагород, прагнення уникнути покарання, правил, цілей, цінностей оточуючого середовища, в якій проводиться виробнича діяльність суб'єкта.

## 1.2. Методичні підходи діагностування мотиваційної поведінки персоналу підприємства

Одним з ключових моментів при дослідженні мотиваційного потенціалу є необхідність врахування його динамічного і відносного характеру. Йдеться про те, що з плином часу рівень мотиваційного потенціалу може змінитися під впливом зовнішніх (політика організації в області управління персоналом, відносини, що склалися, зміна корпоративної культури, прихід або звільнення значущих, ключових співробітників і т. п.) і внутрішніх (отримання освіти, певна життєва ситуація, зміна установок, переконань, інтересів працівника і т. п.) чинників [16, с. 54]. Будь-яка мотивація співробітників повинна сприйматися як надання можливості їх розвитку. Якщо працівники розуміють можливість внесення лепти в оптимізацію підприємства, вони стають мотивованими. Подібні методи стимулювання праці повинні виражатися в регулярних конференціях для обговорення можливих поліпшень. Якщо співробітники можуть бути почуті, мотиваційний потенціал персоналу організації підвищується. Діагностика мотиваційного потенціалу персоналу має певні стадії, що важливо для життєвого циклу працівника на посаді (рис.1.2).



### Рис. 1.2. Ієрархія мотиваційного процесу працівника

*Джерело: узагальнено автором [4,16, 34]*

Процес мотивування особистості є спільним незалежно від його спрямованості або ж мети. Та все, розглядаючи ці процеси, ми не можемо стверджувати, що вони є абсолютно ідентичними. Так, на третій стадії індивід, усвідомлюючи мотив, розуміє, що він спрямований на нього ж самого. Відповідно, пошук засобів для реалізації мотиваційного потенціалу теж відрізнятиметься. Як бачимо, сам процес мотивування є ідентичним до попереднього. Відмінними є лише способи задоволення потреби. На першій стадії індивід може навіть не усвідомлювати своє бажання бути в колективі, отримувати схвалення від референтної групи. На другій стадії обирається спосіб задоволення цієї потреби. Індивід прагне відповідати вимогам групи. Наприклад, якщо в академічній групі популярними є ті студенти, які мають високий рівень успішності, то індивід буде намагатись також підвищити власну успішність. На третій стадії працівник чітко розумію своє прагнення, потреба набуває конкретних рис. Відповідно, на четвертій стадії відбувається реалізація дій, в результаті яких потреба задовольняється або не задовольняється (п'ята стадія).

Іншим підходом до діагностики мотиваційного потенціалу персоналу є підхід через вимірювання «індексу щастя» працівників. Індекс щастя було введено в обіг британським дослідним центром New Economics Foundation[**Error! Reference source not found.**]. В цілому, індекс щастя у компанії можна охарактеризувати як показник, аналогічний міжнародному індексу щастя (Happy Planet Index), що розраховується на базі трьох показників: суб'єктивна задоволеність життям, очікувана тривалість життя та «екологічний слід», що залишить покоління.

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

- відповідності рівня їхнього доходу очікуванням;



- задоволеності структурою взаємодії та наставництва;
- відповідності життєвих цінностей співробітника та принципів компанії.

Далі необхідно оцінити параметри, поставивши від 1 до 3 балів, порахувати середній бал – це індекс щастя співробітника. Наостанок, необхідно проаналізувати, що кажуть співробітники, які залишили фірму за своєю ініціативою, – це і є джерелом даних про причини вигорання та нелояльності [19].

Щодо тривалості роботи у компанії, необхідно зібрати інформацію про тривалість роботи працівників компанії. Річна шкала ділиться на три категорії: наприклад, «більше чотирьох років», від «шість місяців до чотирьох років», «менше шести місяців». Групі з максимальними показниками можна присвоїти по 3 бали, з мінімальними – по 1 балу. Далі треба виявити, скільки людей потрапило до кожної групи, та, відштовхуючись від отриманих результатів, розрахувати середній бал по компанії. Наступним можна виявити, як різні управлінські ініціативи (зміна схем оплати, графіка роботи, тренінги, переїзди та ін.) позначалися на плинності персоналу та загальних показниках бізнесу, - це допоможе виявити найстресовіші для колективу ситуації.

Останній показник – екологічний слід, який залишить компанія. Даний показник можна розрахувати, якщо компанія має довгострокову стратегію і сформульовану місію. Технічно порахувати цей параметр зручно, опитавши всіх членів команди та оцінивши, скільки уваги вони приділяють тактичним, а скільки – стратегічним завданням [19]. Працівник може поєднувати у собі кілька типів мотивації[24], але, зазвичай, одне із них домінує (табл.1.3).

Таблиця 1.3

### Типи мотивації працівників за В.І. Герчиковим

№	Мотиваційний тип	Характеристика типу
1	Люмпенізований (унікальний)	- Працівник цього типу має дуже слабку мотивацію - У нього низька кваліфікація, і він не прагне її підвищити

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Йому байдуже, яку роботу виконувати, немає переваг</li> <li>- Згоден на низьку оплату, але за умови, щоб інші не отримували більше</li> <li>- Уникає відповідальності, перекласти її на інших</li> <li>- Намагається всіляко мінімізувати робочі зусилля</li> </ul>
2	Інструментальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівника цього типу не цікавить зміст праці, йому важлива вартість праці</li> <li>- Для нього важлива обґрунтованість ціни, оскільки він не бажає «подач»</li> <li>- Здатність забезпечити своє життя самостійно є для нього дуже важливою</li> </ul>
3	Професійний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівника цього типу цікавить зміст роботи</li> <li>- Він не готовий на нецікаву для нього роботу, навіть якщо за неї добре заплатять</li> <li>- Йому потрібна можливість самовираження, тому його цікавлять важкі завдання</li> <li>- Для нього важлива свобода в оперативних діях</li> <li>- Важливо професійне визнання як найкращого у професії</li> </ul>
4	Патріотичний (соціалістичний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівнику даного типу необхідна ідея, яка їм рухатиме у роботі, тому зміст праці та її ціна негаразд важливі</li> <li>- Головна нагорода – загальне визнання незамінності у компанії</li> </ul>
5	Господарський	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівник цього типу добровільно бере відповідальність</li> <li>- Виконує роботу з максимальною віддачею, при цьому не наполягає на високій змістовності та високій оплаті</li> <li>- Характеризується загостреною вимогою свободи дій і не терпить контролю</li> </ul>

*Джерело: розроблено на основі [37]*

Можемо підсумувати, що низку мотивів трудової діяльності поповнює престиж професії, зміст праці, можливість розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації: саме вони становлять «мотиваційне ядро» особистості. Це визначає професійну спрямованість і активність. Треба переконатися, що співробітники усвідомлюють важливість своєї ролі та залучені до загального процесу. Отже, на основі проведеного аналізу літератури можна зазначити, що останні дослідження вітчизняних і закордонних учених у сфері мотивації спрямовані на вивчення саме професійної мотивації фахівців різних галузей. На думку науковців, у процесі трудової діяльності мотиваційна сфера особистості зазнає певних змін.

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РЕАЛІЗАЦІЇ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ У КИЇВСЬКІЙ ФІЛІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

### 2.1. Аналіз профілю діяльності підприємства

Перш за все, пропонуємо вивчити діяльність досліджуваного підприємства за її основними показниками. Так, наведемо загальну інформацію про ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Загальна інформація про ТОВ «Нова пошта»

Повна назва юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Скорочена назва	ТОВ «Нова пошта»
Назва англійською	New Post Limited Liability Company (New Post LLC)
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 (19 років 9 місяців)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Адреса	03026, м. Київ, Столичне Шосе, б. 103, к. 1., п. 9

*Джерело: складено автором на основі [27]*

Організаційну структуру управління компанією «Нова пошта» зображено на рисунку 2.1.

Найвищу ланку в структурі займає саме Рада директорів. Рада директорів є вищим органом управління товариством у проміжках між загальними зборами акціонерів. Основне завдання Ради директорів полягає у виробленні стратегії задля збільшення прибутковості та забезпечення стійкого фінансово-економічного стану компанії, а також здійсненні контролю за діяльністю виконавчих органів компанії. Рада директорів поділяється на Полтавську та Київську Ради директорів.

Причиною цього є безпосередньо початкове розташування головних офісів «Нової Пошти» саме в Полтаві. Найбільша відмінність полягає в тому, що в Полтаві розташований склад товарно-матеріальних цінностей, саме



звідти здійснюється надходження необхідної кількості товарно-матеріальних цінностей до відділень по всій Україні. Керівництво цим процесом здійснює завідувач складом.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління компанією «Нова пошта»

В Києві розташований департамент якості надання послуг, який аналізує роботу кожного підрозділу компанії, зокрема роботу численних відділень. Регіональні директори найбільш наближені до Ради директорів. Вони можуть вільно контактувати з Радою директорів, надавати всю необхідну інформацію задля покращення якості послуг.

Результати діяльності компанії представлено в таблиці 2.2 та на рис. 2.2. Як можемо бачити за представленим графіком, діяльність компанії прогресивно розвивається та розширюється.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних показників економічної діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2019-2020 рр.**

Показник	Роки		Відхилення	
	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13 453 318	16 902 857	3 449 539	25,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 504 342	12 877 086	2 372 744	22,59
Валовий: прибуток	2 948 976	4 025 771	1 076 795	36,51
Інші операційні доходи	145 518	166 643	21 125	14,52
Адміністративні витрати	1 244 681	1 469 141	224 460	18,03
Витрати на збут	337 356	416 263	78 907	23,39
Інші операційні витрати	488 313	768 703	280 390	57,42
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 024 144	1 538 307	514 163	50,20
Інші фінансові доходи	493 080	687 882	194 802	39,51
Фінансові витрати	429 857	533 590	103 733	24,13
Інші витрати	219 010	602 457	383 447	175,08
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	868 357	1 090 142	221 785	25,54
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-85 403	-98 850	-13 447	15,75
Чистий фінансовий результат: прибуток	782 954	991 292	208 338	26,61

*Джерело: розроблено на основі додатку А*

Так, можемо бачити, що результативні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» в 2020 р. значно зросли, адже кількість відділень щорічно стрімко зростає. Найбільшого приросту зазнали інші витрати – на 175%, що не є оптимістичним для підприємства, але і усі доходи збільшилися, зокрема Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 25,64%, Інші фінансові доходи



на 39,51%. Що стосується чистого прибутку компанії, він зазнав зростання на 208,3 млн. грн., або 26,61%.

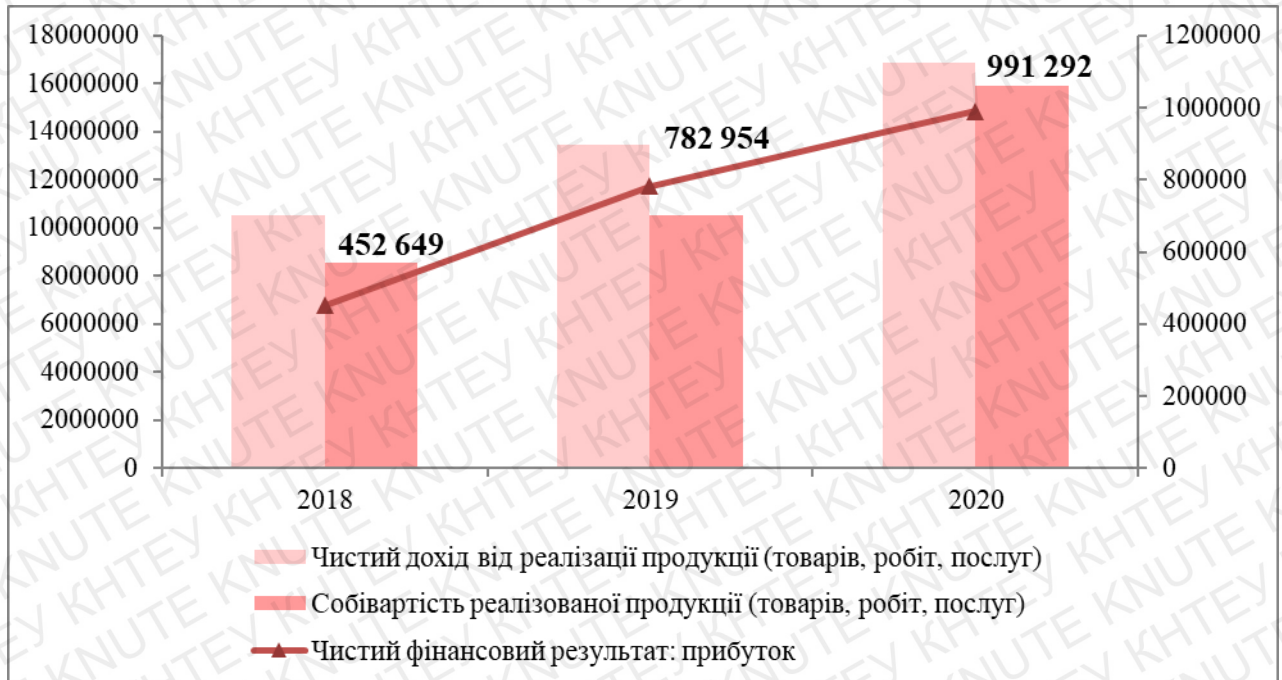


Рис. 2.2. Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2018-2020 рр.,  
тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [35; 27]

В 2020 р. компанія, у тому числі Київська філія отримали найбільший чистий прибуток після сплати податків за всю свою історію – у розмірі 991 млн. грн. Очевидно, що криза не вплинула на показники діяльності ТОВ «Нова пошта» і можна припустити, що в 2021 р. компанія вийде на рівень прибутку, що перевищить 1 млрд. грн.

За роки роботи компанія розширила «географію» своєї діяльності, що дозволяє їй охоплювати практично всі регіони нашої країни. Зараз мережа «Нової Пошти» стрімко збільшується. Послуга кур'єрської доставки вантажів по Україні може доповнюватися і зворотною доставкою документів від «одержувача». «Нова пошта» постійно розширює спектр послуг і прагне до максимально комфортного і високоякісного обслуговування своїх клієнтів. Звертаючись в «Нову пошту», клієнти гарантовано отримують високу якість і надійність транспортних послуг по самим помірними цінами.



Київська філія ТОВ «НОВА ПОШТА» на ринку експрес-доставки, який надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів в будь-яку точку України. Сьогодні послугами Компанії користується кожен третій українець, отримуючи товари через Інтернет або ж надсилаючи посилки рідним та близьким.

ТОВ «Нова пошта» – найбільш динамічний оператор ринку експрес-доставки. До кінця 2020 року мережа «Нова Пошта» включає понад 8000 відділень, сортуючих терміналів у Києві, Хмельницькому та Львові, призначених для обробки від 14 до 20 тисяч посилок на годину.

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

У 2020 році Нова пошта продовжує розширювати свою мережу, відкриваючи нові зручні відділення переважно в селах. У жовтні компанія відкрила своє 7-тисячне відділення в Україні. Мережа компанії налічує вже 7145 відділень, з яких 5600 – це партнерські відділення, відкриті по франшизі. Більше 4000 з них – в селах [27]. ТОВ «Нова пошта» – лідер українського ринку поштових відправлень. Так, щороку кількість відправлень зростає і за 2020 рік їх кількість перевищила 300 млн., що майже в 2 рази вище за показник 2018 р. (рис. 2.3).

За рахунок постійного збільшення відправлень, збільшується і кількість відділень підприємства. У 2020 році компанія відкрила більше 2000 нових відділень (рис. 2.4).

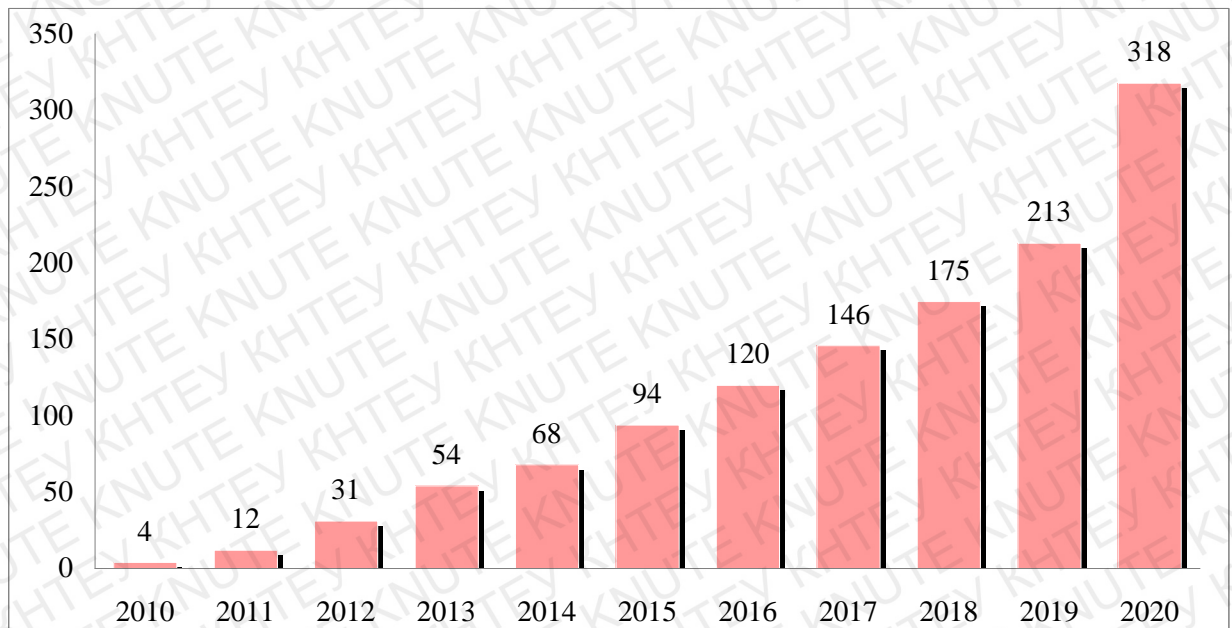


Рис. 2.3. Кількість відправлень, млн.

Джерело: розроблено на основі Звітів зі сталого розвитку «Нова пошта» [27]

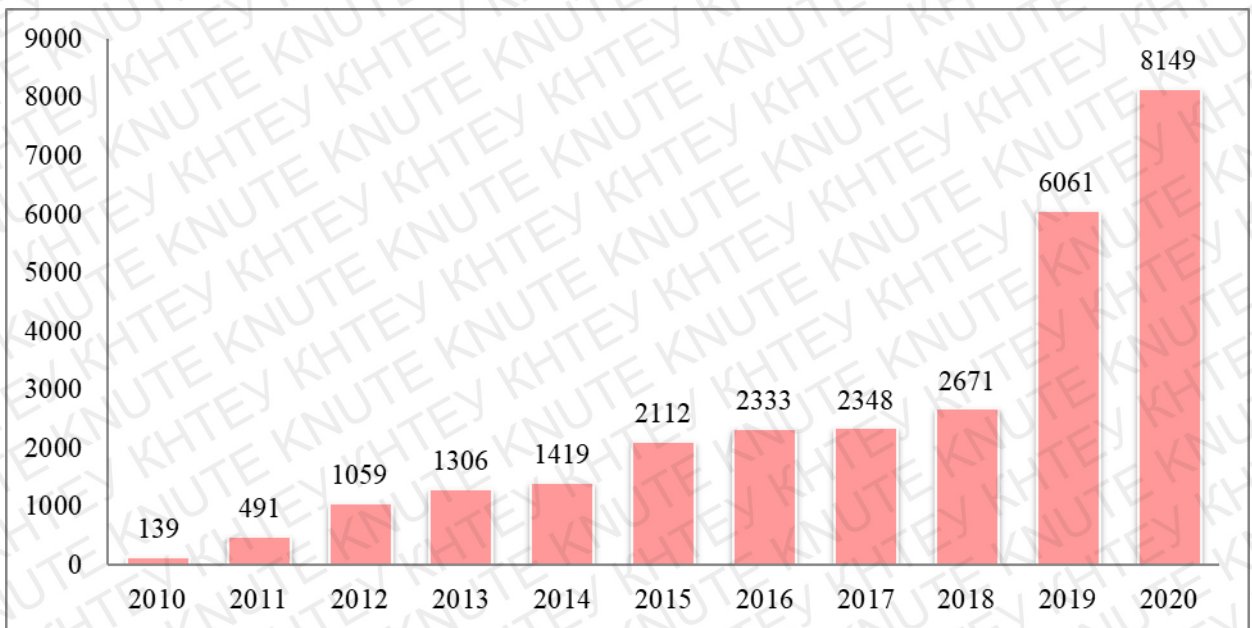


Рис. 2.4. Кількість відділень, шт.

Джерело: розроблено на основі Звітів зі сталого розвитку «Нова пошта» [27]

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

Розглянувши організаційну структуру компанії, а також ключові моменти її діяльності, можемо дійти висновку про те, що підприємство

прогресивно розвивається та має тенденції до довгострокового функціонування у зоні фінансової стійкості з подальшим активним розвитком його діяльності.

Наступним перейдемо вже безпосередньо до вивчення зовнішньої мотивації персоналу організації. Компанія ТОВ «Нова пошта» має розвинуту систему мотивації праці персоналу. Методи мотивації праці та результативності діяльності персоналу організації можна розділити на 3 категорії: економічні прямі, економічні непрямі та не грошові.

Визначення системи оплати праці, що застосовується на підприємстві, можна встановити відповідно до конкретної мотиваційної складової.

Пропонуємо проаналізувати представлені дані щодо опитування працівників ТОВ «Нова пошта» на відкритих джерелах на прикладі Dreamjob [32]. Так, представимо результати опитування 66 респондентів (колишніх працівників) компанії, серед яких 15 відгуків – з Києва, 5 – з Харкова, по 3 відгуки – з Житомира, Запоріжжя, Кривого Рогу, Одеси, та по одному відгуку з інших населених пунктів (рис. 2.5).

Якщо проаналізувати отримані результати дослідження, можемо зробити висновок про те, що оцінки по всіх критеріях перевищують 4 бали з п'яти можливих. Найбільшу позначку має категорія «Колектив», що говорить про задоволеність працівників саме колективом, в якому вони працюють. Аналізуючи відгуки робітників, можемо дійти висновку, що ключові переваги компанії для них:

1. Відпускні;
2. Лікарняні;
3. Страхування;
4. Норма дня.



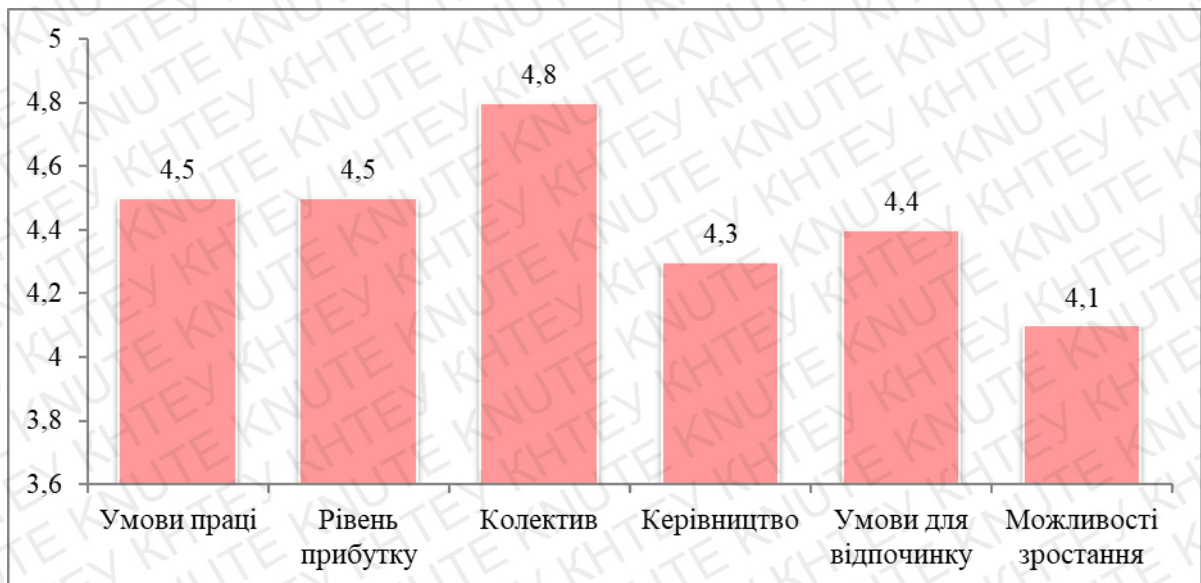


Рис. 2.5. Результати опитування працівників «Нова пошта» на сайті DreamJob

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Що стосується стимулюючих виплат, то такими на підприємстві є премії та матеріальна допомога на різні випадки. Аналіз матеріальної мотивації показав, що в ТОВ «Нова пошта» премія за результати роботи призначається щомісяця залежно від вкладу конкретного працівника в розвиток організації (а також одноразова премія на кінець року за підсумками діяльності компанії в цілому), крім того, враховуючи, що працюючі заробляють стільки, скільки «виробили», мотивація «тече в їх жилах». Також дане становище речей обумовлено тим, що організація знаходиться на етапі становлення і їй необхідна мотивація співробітників для розкрутки компанії в максимально короткі терміни. Таким чином, результати проведеного аналізу системи мотивації компанії показали, що вона не вимагає значних коректувань, адже працівники є високо вмотивованими та задоволені наданими умовами роботи.

Важливо, що на ТОВ «Нова пошта» розмір премії може зменшуватися і не виплачуватися повністю за виробничі упущення і порушення трудової дисципліни за той розрахунковий період, в якому здійснено порушення. До порушень, за які відповідно до положення працівники позбавляються премії повністю, відносяться:

- прогул без поважних причин;
- випадки розкрадання;
- знаходження на робочому місці в нетверезому вигляді;
- незадовільний санітарний стан.

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

Слід додати, що використана методика оцінки та аналізу системи мотивації та стимулювання праці персоналу дозволила не тільки всебічно оцінити рівень мотивації працівників, визначити значимі фактори мотивації і задоволеність працівників ними, а й виявила взаємозв'язок мотивації працівників і результативності їх праці. На базі цього можливо дати загальну оцінку ефективності застосовуваної системи мотивації, а також виділити основні напрямки вдосконалення даної системи, що буде розглянуто далі. При необхідності коригування системи оплати праці методика дозволяє визначити найбільш доцільну, з урахуванням особливостей досліджуваної організації, систему і механізм її впровадження.

## 2.2. Інструментарій оцінювання мотиваційної потенціалу персоналу підприємства

Департамент персоналу Нової пошти підпорядковується директору підприємства, складається з трьох підрозділів: Управління з організації та оплати праці, Управління координації роботи з персоналом, Управління навчання та розвитку персонал (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура Департаменту розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта»

*Джерело: складено автором за даними HR-відділу*

HR-стратегія Київської філії «Нова пошта» корелює з цілями компанії: забезпечити кращий сервіс клієнтам і постійно підвищувати операційну ефективність. Також у своїй роботі підприємство керується цінностями компанії: клієнт, співробітники, технології та ефективність. П'ять основних KPI на 2019-2021 роки:

- мотивувати кожного співробітника на досягнення стратегічних цілей компанії;



- створити можливості об'єктивної оцінки результативності та потенціалу співробітників;
- створити систему справедливої винагороди і заохочення за досягнення;
- забезпечити кар'єрне зростання співробітників, розвиток їхніх навичок;
- розвинути чинники нематеріальної мотивації та поліпшити умови праці.

В ТОВ «Нова пошта» станом на 2020 р. працює близько 32 000 співробітників, соціальна структура персоналу представлено на рис. 2.7 -2.8.

На протигагу показникам за 2020 р., у 2019 р. структура персоналу була дещо іншою – 66% чоловіків та 34% жінок, при цьому, загальна кількість працівників складала 28 тис. чол. [17].

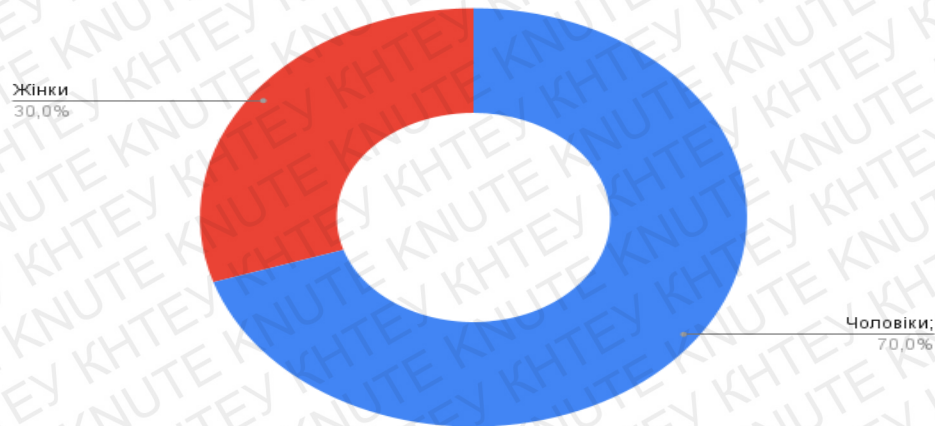


Рис. 2.7. Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за статтю, 2020 р.

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Структура за віковою ознакою та розподілом працівників по підрозділах представлено на рис. 2.8.

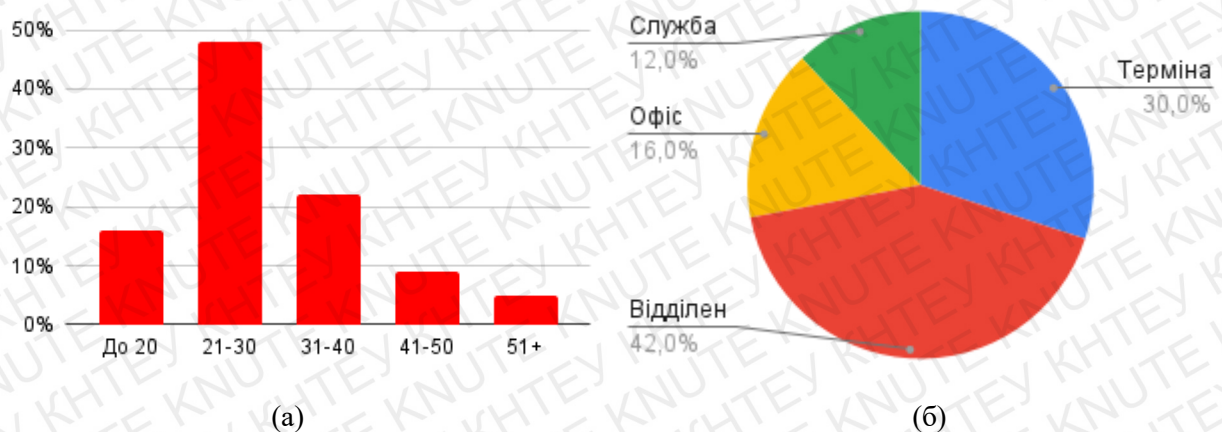


Рис. 2.8. Структура персоналу за віковою ознакою (а) та розподілом працівників по підрозділах (б)

*Джерело: розроблено автором на основі [18]*

Кількість працевлаштованих людей в досліджуваній організації стрімко зростає, відповідно до зростання кількості відділень Нової пошти: приріст персоналу в 2020 р. становить +14,3%, а приріст кількості відділень - +34,4%. При цьому, у мережі партнерів – ще близько 5 000 чоловік. На ринку експрес-доставки завжди висока плинність, як і в багатьох сервісних бізнесах, де задіяні молоді фахівці або є сезонність попиту. Але можемо бачити необхідність у додатковому залученні працівників – організація на постійній основі публікує відкриті вакансії на пошук кур'єрів, вантажників, експедиторів, водіїв, фахівців з приймання та обробки вантажу та ін.

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

з 2019 року у компанії проводиться щорічна оцінка лояльності персоналу eNPS, з 2020 р. проводиться один раз на півріччя. Для компанії важливо мати відкритий і чесний діалог зі співробітниками, прислухатися до них і покращувати те, що для них важливо. Так, найближчим часом пріоритет дирекції компанії – створення умов для розвитку і зростання в компанії з дотриманням балансу «робота-життя». Це непросте завдання, тим більше в такій швидко зростаючій компанії, як Нова пошта. На допомогу в цьому напрямку придуть нові технології, оновлення бізнес-процесів,



створення умов для кар'єрного зростання співробітника з урахуванням сучасних трендів.

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

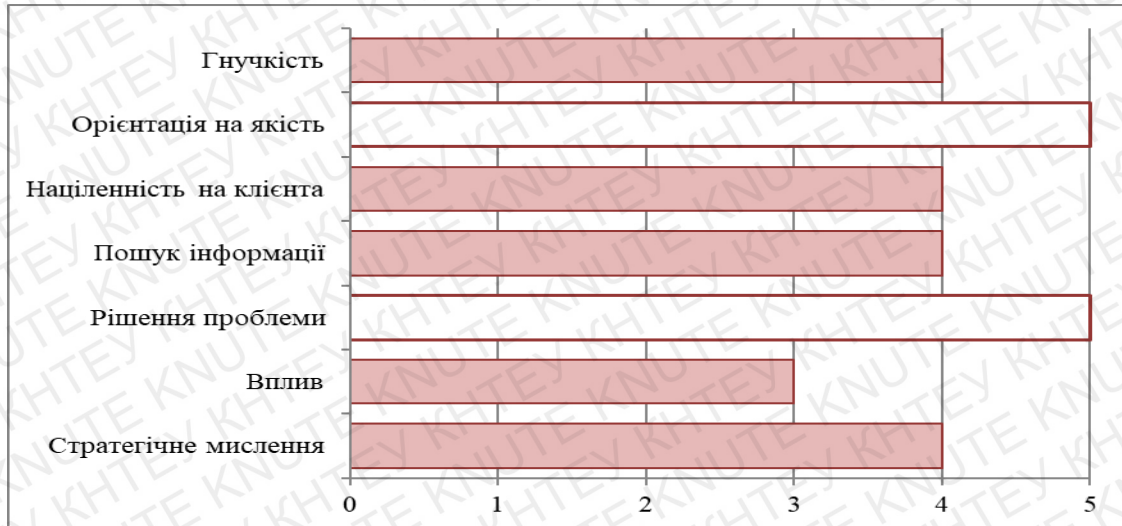


Рис. 2.9. Профіль компетенцій касира ТОВ «Нова пошта»

*Джерело: розроблено автором на основі опитування*

На основі отриманих даних стає можливим розробка удосконалення окремих напрямків, зазначених в профілі, як рекомендація для Департаменту розвитку персоналу на підприємстві.

Основні виклики для компанії на найближчі кілька років – це цифрова трансформація HR-функції та одночасна орієнтація на потреби співробітника.

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

Пропонуємо провести оцінку рівня умотивованості на підприємстві за відповідними факторами шляхом здійснення опитування, що базується на оцінюванні певного критерію від 1 до 10. Результати проведеного дослідження представлено на рис. 2.10.





Рис. 2.10. Діагностика рівня задоволеності працівників ТОВ «Нова пошта» факторами мотивації

*Джерело: розроблено автором*

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

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

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

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

В тому числі, навчання відбувається в таких напрямках:

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

В середньому, один працівник навчається близько 34 годин в компанії, як сказано у Звіті зі сталого розвитку компанії [18]. Так, наприклад, навесні 2021 р. ТОВ «Нова пошта» реалізувало курс з інформаційної гігієни для своїх працівників. Завдання курсу було навчити співробітників компанії аналізувати інформацію, визначати джерела, яким можна довіряти, розпізнавати фейки тощо. Проводила тренінги для працівників «Нової пошти» засновниця волонтерської ініціативи з інформаційної гігієни «Як не стати овочем» Оксана Мороз. Навчальний курс для співробітників складався із двох частин: теоретичної та практичної. За допомогою лекцій співробітники «Нової пошти» дізналися, як безпечно читати новини, користуватися соцмережами і при цьому не вестися на фейки [23].



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

- одруження;
- народження дитини;
- літній відпочинок дітей у дитячих таборах;
- ювілей 50-55-60 років;
- поховання близького родича;
- лікування себе або родичів 1-го ступеня споріднення;
- оздоровлення учасника бойових дій [28].

Аналіз обсягів матеріальної допомоги, виданої працівникам Нової пошти, за 2016-2021 рр. є неврівноваженим, що пов'язано з (рис. 2.11).

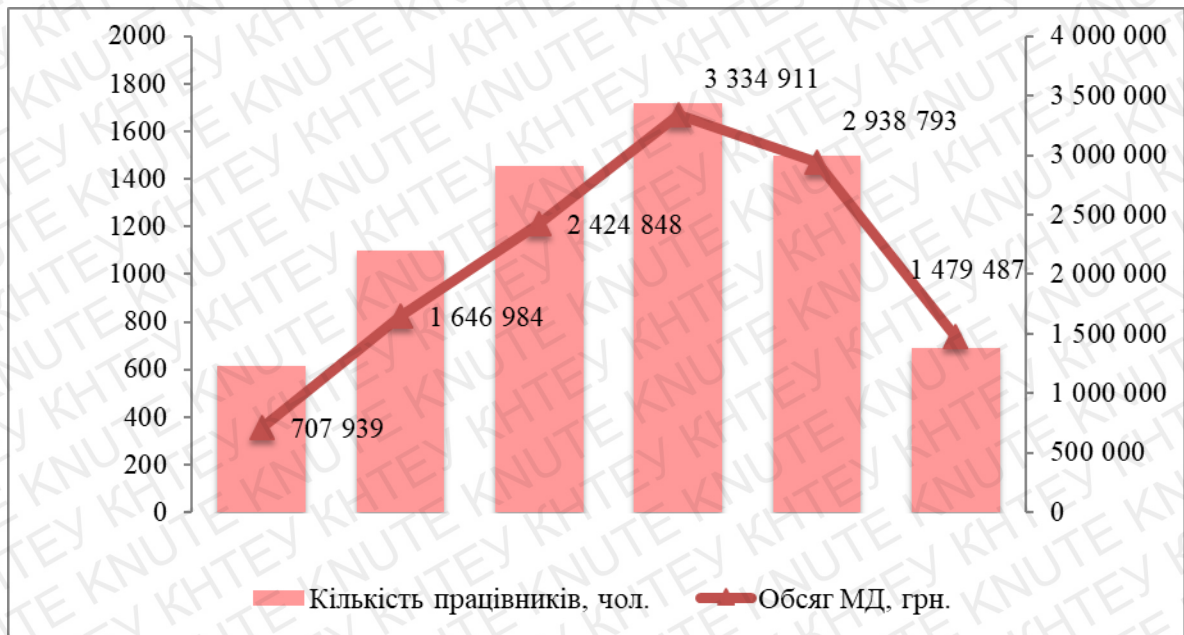


Рис. 2.11. Обсяги матеріальної допомоги працівникам ТОВ «Нова пошта» у 2016-2021 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Як можемо бачити з представленого графіку, обсяги наданої матеріальної допомоги стабільно зростають з року в рік. При цьому, якщо за 2016 р. 612-ом працівникам було надано 707 тис. грн допомоги, то за 10 місяців 2021 рр. 692-ом – близько 1,5 млн. грн., що в 2 рази більше. Це говорить про високий рівень піклування компанії про її співробітників.



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

- додаткова відпустка для пошуку роботи при скороченні;
- 3 дні додаткової відпустки для членів добровільних пожежних бригад;
- Додаткова відпустка для участі в регіональних та національних заходах

З метою оцінювання посад за ключовими факторами необхідно сформувати репрезентативну вибірку: близько 10 % посад і робіт, які підлягатимуть оцінюванню. Причому, посади мають належати до різних категорій і професійних груп. Апробація проводиться з метою перевірки ступеня врахування найсуттєвіших характеристик і вимог роботи, чіткості формулювання факторів та їх описових рівнів. Після цього потрібно оцінити посади за ключовими факторами. Приклад результатів оцінювання посад і робіт для торговельного підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Приклад результатів оцінювання посад і робіт для ТОВ «Нова пошта»

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

*Джерело: розроблено автором*

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

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

Після оцінювання посад і робіт потрібно сформувати грейди — об'єднати посади та роботи в групи. Головне завдання, яке слід вирішити для об'єднання посад і робіт у грейди (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

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

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

Джерело: розроблено автором

Для розроблення конкурентоспроможної компенсаційної політики слід урахувати ринкові значення заробітних плат і насамперед посадових окладів (окладів) працівників відповідних категорій і професійних груп. Але не менш важливе значення має забезпечення об'єктивних міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень посадових окладів

(окладів), тобто забезпечення внутрішньої справедливості оплати праці, задля чого й використовуються аналітичні методи оцінювання посад і робіт.

Орієнтація лише на ринкові значення заробітних плат може призвести до порушення внутрішньої справедливості під час установавання посадових окладів (окладів). У такому разі цінність посади визначатиметься виключно кон'юнктурою ринку праці без урахування внутрішніх потреб підприємства, його специфіки, що може призводити до виникнення в працівників відчуття несправедливості в оплаті праці з усіма можливими наслідками.

Можна зробити висновок, що система управління персоналом у компанії ТОВ «Нова пошта» зокрема у відділеннях Київської філії базується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей. Діагностика мотиваційного потенціалу є невід'ємною складовою даного процесу. Чим вище значення мотиваційного потенціалу тим більше задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішим для підприємства може бути їхня робота. Тож, хоча більшість показників діяльності компанії говорять про високий рівень вмотивованості її працівників, але було виявлено і недоліки та недопрацювання в даній сфері, які буде розглянуто та удосконалено в наступному розділі.



### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІАГНОСТИКИ МОТИВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»**

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

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

Численні дослідження довели [7; 10; 20; 29; 36], що такі фактори, як несприятливий психологічний клімат в колективі, відсутність можливостей кар'єрного зростання, почуття причетності до досягнення бізнес-цілей є найбільш частими причинами звільнення після незадоволеності оплатою праці. Саме тому нематеріальної мотивацією не можна нехтувати.

Хоча матеріальні способи мотивації і є самим надійним і перевіреним способом зацікавити співробітників [8], але їх потреба в грошах буде зростати до якоїсь межі, після чого гроші стануть умовою стабільного психологічного стану збереження людської гідності. В цьому випадку переважаючими можуть стати інші групи потреб, пов'язані з нестачею творчості, необхідністю в досягненні успіхів та інші.

Тож, мотивація персоналу повинна розроблятися індивідуально для кожної компанії з урахуванням її сфери діяльності, стратегічних цілей і корпоративної культури. Більш того, способи мотивації персоналу індивідуальні для кожного. Щоб вибрати оптимальний, потрібно враховувати

тип особистості працівника, його темперамент, особливості характеру і прагнення [10].

Розглянемо покрокову інструкцію щодо розробки ефективної програми мотивації персоналу:

Крок № 1. Повідомлення колективу про плани підвищити мотивацію персоналу. Спочатку потрібно підготувати ґрунт і повідомити про намір підвищити мотивацію співробітників до роботи. На цьому етапі важливо детально розглянути різні варіанти на загальних зборах. Звичайно, на великому підприємстві подібну нараду провести важко. Щоб вирішити цю проблему, можна написати лист від імені генерального директора, де будуть детально викладені заходи.

Крок № 2. Вивчення персоналу. Необхідно вивчити свій персонал, скласти портрет колективу. Потрібно зрозуміти, яким досвідом володіють співробітники, якого вони віку, яка спеціалізація, освіту, хто працює на результат, а хто просто виконує поточну роботу. Щоб зрозуміти, як мотивувати персонал, потрібно вивчити їх потреби. Це можна зробити на момент прийому фахівця на роботу.

Анкетування потрібно проводити серед працюючих співробітників. Питання повинні зачіпати не тільки потреби персоналу, а й те, чи задовольняє їх компанія. В анкеті залишаються поля для особистих побажань. Вважається, що відповіді в анкеті будуть більш чесними, якщо проводити анкетування анонімно.

Крок № 3. Аналіз системи мотивації інших компаній. Бажано вивчити управління мотивацією персоналу в інших компаніях; визначте рівень зарплати, премії, компенсаційні пакети; розглянути всі види мотивації персоналу, знайти, що найбільш часто використовують конкуренти. За даними аналізу зможемо по аналогії продумати систему мотивації і встановити найбільш підходящі методи.

Крок № 4. Впровадження системи мотивації. Перед тим як запровадити систему мотивації, потрібно розповісти своєму персоналу про заплановані

нововведення. Розповісти їм про терміни введення нової системи, що зміниться в роботі компанії, як це позначиться на робочому дні персоналу і яку вигоду нова система принесе співробітникам. Важливо донести до персоналу мети, щоб їх не переслідувало відчуття недовмвленості.

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

- перш за все – обговорити це з працівником і з'ясувати, чи розуміє він, що йому є, куди рости та в чому розвиватися, чи погоджується він з результатами дослідження;
- запропонувати курси поза компанією за її рахунок, що дозволять розвинути той чи інший навик, в тому числі ті, що потребують найбільшої уваги;
- зробити підбір тематичних книг, наприклад, це може бути:
  - ✓ «Стратегічна гнучкість», антологія. Видавництво: Пітер, 2005.



- ✓ «7 навичок високоєфективних людей. Потужні інструменти розвитку особистості», С. Кові. Видавництво: Альпіна Паблішер, 2011.
- ✓ «Управління в умовах невизначеност» антологія, Harvard Business Review on Managing Uncertainty.
- ✓ «Головна увага лідерству» (Книга 2 «Резонансне лідерство»).
- Організувати заходи для груп працівників, яких будуть об'єднувати одні цілі, із попереднім складанням завдань для розвитку окремих компетенцій.

Що стосується нематеріальної мотивації персоналу, то такими напрямками можуть бути:

- Чітка постановка загальної мети роботи;
- Наставництво;
- Проведення конкурсів та змагань;
- Додаткова відповідальність;
- Створення вільного або творчого простору для працівників;
- Подарунки;
- Навчання та ін.

Варто окрему увагу приділити такому пункту, як проведення конкурсів та змагань. Система конкурсів дозволить працівникам отримувати визнання з боку організації і керівництва, відчувати себе потрібними і цінними, що буде підтверджуватися отриманням бонусів в різному вигляді - грамот, похвал, нагороджень і т. п. Забезпечення моральної турботи і забезпечення механізму самоствердження і отримання поваги для працівника з боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто буде отриманий необхідний мотиваційний ефект.

Цілями конкурсів буде:

- заохочення співробітників, які домоглися найкращих показників;
- формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків;
- формування почуття відповідальності за результати праці;

- виклик гордості за належність до професії і до організації.

До цих перерахованих цілей пряме відношення мають і додаткові заходи щодо нематеріального заохочення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Додаткові заходи в рамках використання системи нематеріального стимулювання

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність і ініціативність	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Присвоєння звання кращого працівника;</li> <li>2. Прийняття участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом;</li> <li>3. Організація індивідуальних виставок з особистих інтересів в приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих (наприклад, колекціонування іграшок або презентація картин, якщо працівник цікавиться малюванням)</li> </ol>

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

На підставі планів робіт по реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник організаційного відділу здійснює попередній і остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію. Виходячи з виділеного бюджету і затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів і їх пріоритетність, імовірнісні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписаний вищим керівництвом організації.

Можна відзначити соціальний ефект при впровадженні рекомендованих заходів системи нематеріального стимулювання:

- працівники більш комфортно почуваються на робочому місці, поліпшення морально-психологічного клімату забезпечує підвищений рівень позитивного настрою при виконанні трудових обов'язків;
- зменшується число конфліктів, що дозволяє спільно вирішувати виробничі завдання і підвищувати ефективності рішень;
- працівники приймають з позитивним настроєм систему цінностей, вони забезпечують зворотний зв'язок у відповідь на турботу організації і керівників про них не тільки як про одиниці, які приносять прибуток, але і як про осіб, кожна з яких має власні інтереси.

Тож, плюси нематеріальної мотивації співробітників:

- економія коштів компанії: всілякі заохочення, премії та подарунки поєднуються з нематеріальною мотивацією;
- позитивне ставлення до компанії, підвищення рівня лояльності співробітників до роботодавця;
- підвищення прибутку компанії: грамотно замотивовані співробітники якісніше виконують свою роботу, приносячи своєму роботодавцю більше вигоди;
- міцніє корпоративний імідж фірми, в умовах ринку праці компанія виглядає більш привабливою для шукачів.

До недоліків нематеріальної мотиваційної системи можна віднести: орієнтованість на інтереси співробітників. Природно, підлаштуватися під кожного неможливо, тому проаналізуйте дані своїх підлеглих, їхні інтереси, хобі, сімейний стан та інше і зорієнтуйте немонетарні блага на більшість. Також це низька віддача співробітників. Тут важливо з'ясувати, як працівник позиціонує себе по відношенню до компанії, перегляньте його мотивацію.

Враховуючи, що в цілому питання мотивації на ТОВ «Нова пошта» не є проблемним або критичним, вважаємо, що завжди є спосіб його вдосконалення. Наприклад, в попередньому розділі, коли проводився аналіз вмотивованості персоналу, підіймалося питання щодо приділення уваги з питання мотивації лише окремим підрозділам або групам персоналу. Тому,



необхідним є «вирівнювання» відношення керівництва до всіх працівників та мотивування їх на одному рівні.

Пропонуємо розрахувати затрати на впровадження запропонованих заходів матеріальної мотивації. З проведеного аналізу системи мотивації працівників на підприємстві вже відомо, що постійна частина витрат дотримується, що стосується змінної – то слід запровадити такі пункти, як премія за проведення спеціальних заходів та відсоток від виручки за найкращі результати роботи.

Варто відмітити також важливість такого заходу, як спеціальні заходи. Крім можливості розвитку працівників, що займаються їх організацією, такі заходи дозволяють створити ту атмосферу, яка допоможе найбільш ефективно представити позиціонування бренду компанії, залишити сильні емоційні враження у цільовій аудиторії. Як відомо, емоційна пам'ять у людей розвинена найбільшою мірою, і те, що випробували і відчули самі, може сприяти розвитку у них лояльності до бренду.

Тож, що стосується спеціальних заходів, то в ТОВ «Нова пошта» це може бути:

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

Наприклад, для навчання персоналу необхідно щорічно розробляти та затверджувати бюджет. Це може бути організація, наприклад, таких бізнес-тренінгів для касирів та операторів, як «Оператор call-центру. Мовні стандарти спілкування телефоном, навички роботи з претензіями клієнтів». Вартість такого тренінгу в середньому 5000 грн. З врахуванням того, що раз на три місяці приходять нові співробітники, особливо це стосується

операторів, тренінг необхідно організувати раз на квартал. Бюджет на таке навчання для окремого відділення Нової пошти пропонуємо в Додатку Б.

В будь-якій сфері, в тому числі – і в сфері надання послуг та обслуговування клієнтів, де раніше найпоширенішими видами спеціальних заходів були конференції, семінари і тренінги, сьогодні найбільш популярним стає вебінар – особливо в період COVID-19. Вебінар, – це віртуальний семінар, – який організовується за допомогою Інтернет-технологій, при цьому створюється інтерактивність і обов'язкова функція зворотного зв'язку з аудиторією [36].

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

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

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

Річні витрати на виплату % (0,3%; 0,2%; 0,1% відповідно до рейтингу) від чистого прибутку за кращі показники діяльності в компанії (топ-3 відділення) становитимуть (станом на 2020 р.):

$$991\ 292 * 0,3\% + 991\ 292 * 0,2\% + 991\ 292 * 0,1\% = 5\ 947\ 752 \text{ грн. } (\approx 0,6\% \text{ від чистого прибутку компанії в 2020 р.)}$$

Всього витрат на додаткове матеріальне стимулювання в 2020 р.:

$$226\ 800 + 5\ 947\ 752 = 6\ 174\ 552 \text{ грн. } (\approx 0,62\% \text{ від чистого прибутку компанії в 2020 р.)}$$

Слід додати, що реалізація функції матеріального стимулювання працівників передбачає застосування такої системи організації оплати праці, яка б зацікавила у збільшенні виробництва високоякісної продукції,

підвищенні продуктивності праці, обумовлювала взаємозв'язок результатів праці та грошової винагороди.

Прийняття конкретних рішень щодо вибору форм і систем оплати праці необхідно враховувати багато різних чинників. До найвагоміших об'єктивних факторів належать: функції працівників у виробничому процесі, зміст і характер їх роботи, умови праці, стратегічні цілі й поточні завдання підприємства, особливості виробництва на конкретних ділянках. Поряд з об'єктивними є і суб'єктивні фактори, на які не можна не зважати: консерватизм мислення, звички і традиції, що склалися, організаційна інертність, яка чинить опір нововведенням.

Тож, з метою вдосконалення матеріальної мотивації працівників підприємства пропоную запровадити безтарифну систему оплати праці. Характерними особливостями безтарифних систем оплати праці є такі:

- всі працівники підприємства або його структурного підрозділу, незалежно від категорії й посади, ставляться у рівні умови щодо можливості впливу на розмір своєї заробітної плати. Правила розподілу колективного заробітку спрямовані на зацікавленість кожного працівника в поліпшенні саме тих показників роботи, які важливі для досягнення бажаного спільного кінцевого результату. При цьому скасовуються стабільні тарифні ставки для робітників і посадові оклади для службовців;
- на підприємстві встановлюється єдиний мінімум заробітної плати для працівників, що виконують найпростіші роботи (функції);
- здійснюється розробка та затвердження визначеної величини кваліфікаційних балів на основі врахування співвідношень в оплаті праці робіт різної складності порівняно з оплатою мінімального рівня;
- проводиться визначення загальної суми заробленої колективом заробітної плати, потім з неї вираховується сума гарантованої мінімальної оплати всіх працівників підприємства, а залишок (назвемо його «фондом стимулювання праці») розподіляється між членами колективу за певними встановленими заздалегідь правилами. У цьому плані безтарифні системи



організації оплати праці належать до групи колективних систем організації оплати праці, і всі члени трудового колективу зацікавлені в поліпшенні кінцевих результатів спільної роботи;

На ТОВ «Нова пошта» шкала коефіцієнтів може переглядати щомісяця або уточнюватись приблизно так, як переглядаються коефіцієнти трудової участі у виробничих бригадах. При безтарифній системі організації оплати праці зарплата кожного учасника трудового процесу підприємства (або підрозділу) є часткою працівника у спільному фонді оплати праці.

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

Кваліфікаційний рівень працівника при переході на безтарифну модель організації оплати праці найпростіше визначається як частка від ділення його фактичної заробітної плати за попередній період (наприклад – рік) на мінімальний рівень зарплати на підприємстві за той самий період.

Після визначення кваліфікаційного рівня всі працівники поділяються на кілька кваліфікаційних груп з урахуванням їх кваліфікаційного рівня та кваліфікаційних вимог до представників різних професій. Для кожної з таких груп встановлюється відповідний кваліфікаційний бал, який створює більші можливості для матеріального стимулювання кваліфікованої добросовісної праці, ніж система тарифних розрядів.

Важливим і дуже відповідальним етапом впровадження безтарифної системи оплати праці на підприємстві є визначення діапазону складності виконуваних колективом робіт і кількості ступенів (рівнів) шкали коефіцієнтів; співвідношень між коефіцієнтами (паями), а також вибір форми самого паю. Він може мати фіксоване значення або змінне - «вилка». Другий варіант має ту перевагу, що дає можливість диференціювати заробітну плату працівників одного рівня залежно від їхнього ставлення до функціональних

обов'язків, тобто від особистого внеску в кінцевий результат спільних зусиль.

Відмінною рисою безтарифної системи оплати праці, яку пропонується впровадити на підприємстві, є те, що її застосування передбачає не відокремлене нарахування тарифної частини заробітної плати, надбавок, премій і компенсаційних доплат, а комплексне. Якщо колектив цих вимог дотримується і працює бездоганно, то він має одержати відповідну суму заробітної плати з усіма її складовими. А вже ця сума розподіляється між членами колективу за встановленими коефіцієнтами з урахуванням фактично відпрацьованого часу.

Не виключено, що хтось з членів колективу за місяць працюватиме не досить сумлінно, припуститься помилок, порушить технологічну дисципліну або правила техніки безпеки тощо. На цей випадок безтарифна система оплати праці доповнюється положенням про диференціацію заробітної плати залежно від особистого трудового внеску працівника в кінцевий результат колективних зусиль.

Колективний сумарний фонд заробітної плати формується шляхом сумування місячних заробітків членів комплексної бригади з урахуванням всіх можливих передбачених діючим Положенням доплат та надбавок [Error! Reference source not found., с. 169]. За результатами роботи за місяць сформований таким чином колективний заробіток перерозподіляється залежно від особистого трудового внеску працівника в кінцеві результати колективних зусиль.

Великою небезпекою колективної праці є неоднакове ставлення членів трудового колективу до своїх обов'язків. Щоб уникнути зрівнялівку під час визначення індивідуального заробітку необхідно враховувати особистий трудовий внесок в кінцевий результат спільної праці. Для цього вводиться коефіцієнт трудової участі (КТУ), який може враховувати індивідуальну продуктивність праці, якісні показники роботи, рівень трудової дисципліни, ініціативність працівника, освоєння суміжних професій тощо.

Щоб уникнути суб'єктивності в оцінці трудового внеску, на підприємстві слід розробити деталізовану методику визначення КТУ і ознайомити з нею працівників, які здійснюють перехід на безтарифну систему оплати праці. А що зараз погана? Що не влаштовує з

Окрему увагу слід відвести нематеріальній мотивації персоналу. Як вже зазначалось, саме в даному напрямку ТОВ «Нова пошта» необхідне удосконалення.

Мотивуючим фактором може бути тільки позитивне підкріплення і надання працівникам зворотного зв'язку: увага, яку керівники приділяють своїм підлеглим в той момент, коли вони досягають успіхів в роботі. Якщо компанія занадто велика, то приділяти увагу особисто кожному співробітнику не представляється можливим. В такому випадку ця функція повинна бути делегована керівникам структурних підрозділів організації. Так, пропонуємо план навчання керівників підрозділів щодо додаткового спілкування та зворотного зв'язку зі співробітниками.

Таблиця 3.2

### Програма розвитку та навчання керівників підрозділів

Характеристика	Опис
Формат проведення	бізнес-тренінг «Комунікативне спілкування»
Мета	- навчити ефективним комунікаційним технікам та зворотного зв'язку з клієнтами та працівниками, які застосовуються на робочому місці; - удосконалити уміння працівників і керівників підрозділів, необхідні для виконання бізнес-завдань у спілкуванні з персоналом інших організацій та клієнтами
Результат	підвищення продуктивності праці співробітників зменшення кількості негативних відгуків підвищення задоволеності персоналу
Аудиторія	6-16 осіб
Тривалість	2 дні (16 акад. годин)
Вартість	14 000 грн

Іншим нематеріальним мотивуючим фактором є створення умов, при яких співробітники відчували б свою значущість (підтримка ідей, ініціатив, участь в обговоренні проблем). Якщо пропозиції співробітників будуть



прийняті до уваги і впроваджені, то співробітник буде відчувати свій внесок в діяльність організації, що підвищить його мотивацію до роботи.

Щодо існуючих конкретних заходів нематеріальної мотивації, зосередимо увагу на проведенні конкурсів та змагань та створенні вільного або творчого простору для працівників. В таблиці 3.3 запропоновано систему внутрішніх конкурсів для Київської філії ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 3.3

**Бюджет витрат на проведення внутрішніх конкурсів Київської філії  
ТОВ «Нова пошта» у 2022 р.**

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати на реалізацію
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (1200 грн.) Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, що ефективно для працівників інструментального типу, але в рамках нематеріальної мотивації забезпечується визнання його досягнень і заслуг, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	$1200 * 12 = 14400$ грн.
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок «Найкращий менеджер/вантажник»	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 1000 грн. (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	-
<b>Разом витрати на конкурси для працівників, 15 400 грн. на відділення</b>			
<b>Всього: <math>8149 * 15400 = 125\,494\,600</math> грн (<math>\approx 16\%</math> від чистого прибутку в 2020 р.)</b>			

*Джерело: розроблено автором*

Іншим напрямком нематеріальної мотивації можемо запропонувати створення комунікаційного поля. Як показували дані з аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабо виражена здатність працівників по спілкуванню один з одним. З одного боку, в чоловічому колективі потреба в

спілкуванні і комунікаціях значно нижче, ніж в жіночому, проте, стимулювання спілкування дозволяє керівництву краще розуміти своїх працівників і їх проблеми в різних сферах, починаючи з побутових, і закінчуючи професійними. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику і максимально поліпшити морально-психологічний клімат в колективі, який, як відзначають самі працівники, не надто сприятливий зараз.

Для забезпечення взаємодії рекомендується виділити спеціальну кімнату, де люди зможуть відпочити, провести вільний час, обговорити проблеми. Для вирішення конфліктів і затяжних психологічних пауз, які викликані негативним ставленням працівників один до одного в деяких випадках, рекомендується ввести в практику регулярні збори колективу – зараз вони відсутні. Такі зібрання в даний час представляють собою планерки або «п'ятихвилинки», на які виділяється занадто мало часу, що не дозволяє вирішувати досить великі проблеми і питання. На зборах працівники можуть обговорювати проблеми, вирішувати основні питання, отримувати інформацію «з перших рук» від керівників, а не домислювати і додумувати, що в результаті в більшості випадків призводить до деяких недомовкам і проблем.

Для грамотного створення поля необхідним є залучення психолога, основною метою якого стане покращення морально-психологічного клімату. Така практика характерна для багатьох організацій, які розвивають кадрову політику відповідно до нових технологій роботи з персоналом.

Психолога пропонується залучити на роботу на 0,1 ставки, що становить 4 години на тиждень. Таке попереднє залучення на короткі термін дозволить оцінити реальну віддачу від роботи і одночасно, не дозволить нести спочатку високі витрати, пов'язані з утриманням ще однієї штатної одиниці.

Сума річних витрат на захід визначається на підставі середньої заробітної плати одного працівника організації (14 000 грн./міс.):  $14\,000 * 0,1 * 12 = 16\,800$  грн. / рік – на одне відділення.

Вважаю, що не є обов'язковим залучення спеціаліста до кожного відділення, методом вибірки можливо обрати декілька відділень, досвід яких можна віддзеркалити на інші. Наприклад, можна залучити психолога до найбільш проблемних відділень (припустимо, 10% від загальної кількості:  $8149 * 10\% = 82$  відділення).

$$16\,800 * 82 = 1\,377\,600 \text{ грн.}$$

Тож, сумарні витрати на реалізацію запропонованих заходів в рамках системи нематеріальної мотивації складуть:  $125\,494\,600 + 1\,377\,600 = 126\,872\,200$  грн. / рік ( $\approx 12,8\%$  від чистого прибутку в 2020 р.). Звісно, не обов'язково імплементувати всі заходи на підприємстві, а можна обрати тільки декілька, що дозволить понести нижчі трати.

Додатково можна запропонувати попрацювати в напрямку моральної мотивації. Тут важлива система придбання латентних знань. Компанія Google ініціювала програму «@Google Talks» [31], запрошуючи на лекції для своїх співробітників відомих людей-артистів, письменників, політиків – з метою розширення кругозору. Amazon, IBM, Microsoft влаштовують «наукові виставки» з роботами членів команди, а HubSpot періодично замінює своїх фахівців місцями, щоб ті могли подивитися на бізнес свіжим поглядом. Одноманітність несумісна з креативом. Використовуючи такі фішки, розвиваючи своїх співробітників і дозволяючи їм купувати найрізноманітніші знання, ці компанії отримують чудову віддачу, що і може слугувати прикладом для ТОВ «Нова пошта» на етапі її старту та формування.

Так, на основі проведеного дослідження можемо сформулювати комплексну стратегію розвитку мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта» (табл. 3.4).



Таблиця 3.4

**Стратегія розвитку мотиваційного потенціалу персоналу  
ТОВ «Нова пошта» на 2021-2022 рр.**

Характеристика етапу/заходів	Необхідні ресурси		Очікуваний результат	Дата
	Задіяні підрозділи, виконавці	Бюджет витрат		
Оцінка компетенцій soft skills персоналу	Департамент розвитку персоналу	1500 грн	Вдосконалення soft skills (комунікативна взаємодія, робота в команді), підвищення результативності роботи персоналу	Один раз на квартал Перша декада місяця
Навчання операторів /бізнес-тренінгу	Департамент розвитку персоналу	20 000 грн на підрозділ	Розвиток навичок професійного спілкування з клієнтами	Січень 2022
Проведення тематичних вебінарів	Працівники компанії	26 800 грн	Налагоджені комунікативні навички та зворотній зв'язок між працівниками, вирішення спірних питань	Один раз на місяць 2022р.
Розвиток компетенцій. Бізнес-тренінги для керівників підрозділів	Департамент розвитку персоналу	4000 грн на підрозділ	Вивчення нових технологій, які застосовуються на робочому місці та вмінь, формування навичок, необхідних для виконання бізнес-завдань щодо спілкування з персоналом	Щоквартально, друга декада місяця 2022 р
Проведення внутрішніх конкурсів для працівників	Департамент розвитку персоналу	15 400 грн на відділення	Формування позитивного психологічного клімату в колективі, налагодження відносин, розуміння працівниками їхньої цінності в компанії	Травень, листопад 2022 р

*Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження*

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформулювати конкретні рекомендації для Департаменту розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта» щодо розвитку мотиваційного потенціалу як звичайних працівників, так і керівників підрозділів.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, провівши дослідження мотивації та мотиваційного потенціалу на теоретичному та практичному рівнях, можемо сформулювати такі висновки:

1. Значення мотивації праці в діяльності підприємства – одна з ключових тем в економічній літературі, і це не випадково, оскільки мотивований працівник представляє собою однозначну перевагу в сьогоднішній конкурентній економіці. Мотиваційний потенціал – це динамічна характеристика внутрішніх ресурсів підприємства і зусиль їх оптимального використання при реалізації функції мотивування.

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

3. Об'єктом дослідження стала провідна поштова мережа ТОВ «Нова пошта» та зокрема її Київська філія, результативні показники її діяльності в 2020 р. значно зросли, адже кількість відділень щорічно стрімко зростає. В останньому звітному році компанія отримала найбільший чистий прибуток після сплати податків за всю свою історію – у розмірі 991 млн. грн. За роки роботи компанія розширила «географію» своєї діяльності, що дозволяє їй охоплювати практично всі регіони нашої країни. Зараз мережа «Нової Пошти» стрімко збільшується. Послуга кур'єрської доставки вантажів по Україні може доповнюватися і зворотною доставкою документів від «одержувача».

Дослідження зовнішньої мотивації персоналу на підприємстві показало, що стимулюючими виплатами є премії та матеріальна допомога на

різні випадки. Аналіз матеріальної мотивації показав, що в ТОВ «Нова пошта» премія за результати роботи призначається щомісяця залежно від вкладу конкретного працівника в розвиток організації. Результати проведеного аналізу системи мотивації компанії показали, що вона не вимагає значних коректувань, адже працівники є високо вмотивованими та задоволені наданими умовами роботи.

4. В ході дослідження інструментарію оцінювання мотиваційної поведінки персоналу було розглянуто структуру Департаменту розвитку персоналу ТОВ «Нова пошта» та з'ясовано, що станом на 2020 р. в компанії працює близько 32 000 співробітників. Кількість працевлаштованих людей в досліджуваній організації стрімко зростає, відповідно до зростання кількості відділень Нової пошти. Більшість співробітників ТОВ «Нова пошта» – це працівники відділень, сортувальних терміналів, а також кур'єри-водії. Для даної категорії персоналу найважливіше – це соціальна захищеність і стабільність. Тому компанія, як роботодавець, забезпечує ринкову оплату праці, повністю офіційне оформлення з дотриманням трудового законодавства України. З 2019 року у компанії проводиться щорічна оцінка лояльності персоналу eNPS, з 2020 р. проводиться один раз на півріччя.

5. В роботі було запропоновано профіль компетенцій касира Київської філії ТОВ «Нова пошта» та здійснено опитування щодо чинників мотиваційного потенціалу персоналу як-то: рівень заробітку, режим роботи, відносини з колегами та керівником та рівень технічної забезпеченості. Отриманий результат свідчить про те, що використовувана на підприємстві система мотивації праці достатньо враховує потреби персоналу, що має позитивний вплив на результативність його праці, адже показник 8 балів входить до діапазону високого рівня ефективності мотивації на підприємстві. Важливим фактором мотивації персоналу є те, що підприємство щомісячно складає Звіти з щодо надання матеріальної допомоги.

6. За результатами проведеного дослідження вмотивованості працівників підприємства, а також діагностики мотиваційного потенціалу персоналу,



було розроблено відповідні заходи щодо їх удосконалення. Так, основними напрямками, які і включила стратегія розвитку мотиваційного потенціалу персоналу для ТОВ «Нова пошта» на 2021-2022 рр., стали: розвиток компетенцій персоналу, що відносяться до категорії soft skills, підбір тематичної літератури, навчання операторів у формі бізнес-тренінгу, проведення тематичних вебінарів, бізнес-тренінгів для керівників підрозділів, а також проведення внутрішніх конкурсів для оцінки найкращих за результативністю працівників. Визначено, що на реалізацію даних заходів для мережі відділень Нової пошти знадобиться близько 328 млн грн вкладень. Слід враховувати, що не кожне відділення потребує реалізації тих чи інших заходів, тому до цього питання необхідно підходити індивідуально.

7. З метою збільшення мотиваційного потенціалу персоналу ТОВ «Нова пошта» розроблено кошторис витрат на проведення внутрішніх конкурсів серед працівників на 2022 р., що сприятиме для працівників інструментального типу: у рамках заходу забезпечується публічне визнання досягнень і заслуг працівників в колективі.

Запровадження програми розвитку та навчання керівників підрозділів, адже, як мінімум для вміння делегувати свої обов'язки начальникам нижчих рівнів, а також правильного спілкування з ними та персоналом в цілому, необхідним є навчання. З цією метою пропонується проведення бізнес-тренінгу з удосконалення технік комунікативного спілкування на навичкам зворотного зв'язку та навчити конкретним технологіям, які застосовуються на робочому місці; натренувати вміння та закласти основу для формування навичок, необхідних для виконання бізнес-завдань щодо спілкування з персоналом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deci E.L., Ryan R.M. (2000). The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
2. Deci E.L., Ryan R.M., Gagné M., Leone D.R., Usunov J., Kornazheva B.P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A crosscultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
3. Gagné M., Deci E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. 331–362.
4. Gagné M., Forest J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*. 49. 225–232.
5. Gagné M., Forest J., Gilbert M.-H., Aubé C., Morin E., Malorni A. (2010). The Motivation at Work Scale: validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
6. Gordeeva, T.O. (2010). Self-determination theory: present and future. Part 2: Issues of a practical application of a theory. *Psychology researches*, 5(13). Retrieved from <http://psystudy.ru.0421000116/0050>
7. Guttman, L. (1954). A new approach to factor analysis: Theradex. In P. Lazarsfeld (Ed.), *Mathematical thinking in the social sciences* (258–348). New York: Free Press of Glencoe.
8. Zhukovska V., Piatnytska G., Raksha, N., Lukashova, L. and Salimon, O. (2021). *HR-manager: Prospects for Employment in the Labor Markets*. The 3rd Eastern European Conference of Management and Economics (EECME 2021) – Sustainable Development in Modern Knowledge Society: *SHS Web Conf.*, Vol. 111. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111101011>



9. Shklyar T.L. Regional Peculiarities of Management and Motivation of Personnel on the Example of Magadan City // *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*. 2018, 8: SI. C.: 368-381.
10. Turgumbayeva A.; Yeskendirova A.; Dzhumagaliyeva I. Socialpsychological Aspects of Personnel Motivation in the Conditions of Anticrisis Management in One Private University in Kazakhstan // *International Journal of Psychology*. 2016, Том 51. С.: 805-805.
11. Величко Я.І. Оцінка мотиваційного потенціалу працівників підприємства // *Економіка транспортного комплексу*. 2018. №31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-motivatsionnogo-potentsiala-rabotnikov-predpriyatiya>
12. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8675>
13. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для ВНЗ. Київ, Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
14. Горбань В. Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 108-112.
15. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : [монографія] / В.М. Жуковська. – К. : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2018. – 360 с.
16. Заріпова Е. З. Мотиваційний потенціал співробітників організації // *Молодий вчений*. 2018. № 38 (224). С. 53-54.
17. Звіт зі сталого розвитку «Нова Пошта» 2019. URL: [https://novaposhta.ua/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2019](https://novaposhta.ua/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2019)
18. Звіт зі сталого розвитку «Нова Пошта» 2020. URL: [https://novaposhta.ua/ru/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2020](https://novaposhta.ua/ru/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020)



19. Индекс счастья сотрудников: как его посчитать и повысить. 2015. URL: [https://www.gd.ru/articles/4040-red-indeks-schastya#\\_=\\_](https://www.gd.ru/articles/4040-red-indeks-schastya#_=_)
20. Иванов С.Л. Роль нематериальных чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні // *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. с. 34-38.
21. Каблашова І.В., Добросоцька Ю.В. Організація мотивації персоналу в системі загальної відповідальності за забезпечення якості процесів // *Економіфо*. 2015. №24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-motivatsii-personala-v-sisteme-vseobschey-otvetstvennosti-za-obespechenie-kachestva-protssessov>
22. Карпович А.П. Мотивационный потенциал как объект управления в организациях. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. – 2015. № 10 (295). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsionnyy-potentsial-kak-obekt-upravleniyav-organizatsiyah>.
23. Компанія «Нова пошта» навчатиме своїх працівників інформаційної грамотності. *Media sapiens*. 2021. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/27002/2021-04-05-kompaniya-nova-poshta-navchatyme-svoikh-pratsivnykiv-informatsiynoi-gramotnosti/>
24. Коробкина М.А. Бойко Ю. И. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий // *Научнометодический электронный журнал «Концепт»*. 2016. Т. 2. С. 241-245. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46062.htm>
25. Криворучко О. Н., Величко Я. И. Установление сущности и состава мотивационного потенциала предприятия. *Економіка транспортного комплексу [Текст] : зб. наук. пр. / Харк. нац. автомоб.-дор. ун-т ; [ редкол.: Криворучко О. М. голов. ред. та ін.]. Х. : ХНАДУ, 2017. Вип. 29. С. 122-134.*
26. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала. *Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.)*. Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. С. 65-71.
27. Офіційний сайт Нової пошти. URL: <https://novaposhta.ua/>

28. Профспілка Нової пошти. URL: <https://profspilka.org/materialna-dopomoha>
29. Прудникова Л.В., Юркевич О.И. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации // *Вестник ВГТУ*. 2017. №1 (32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-i-analiz-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-personala-kommercheskoy-organizatsii>
30. Психологія управління // *Психологічні аспекти вдосконалення умов праці людини*. URL: <http://libsib.ru>
31. Пясковская Е. Как сделать так, чтобы коллектив работал, а не делал вид. URL: <http://www.rbc.ru/nsk/06/03/2017/58bcf2559a7947b36f80a8e0>
32. Работа в Новая Почта. URL: <https://dreamjob.ru/employers/20948>
33. Ріпа Т.В. Змістова характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Електронне наукове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки». 2016. Випуск № 10. С. 478-481.
34. Рудніченко Є. М., Рудніченко М. М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал*. Економічні науки. 2011. № 6. Т. 4. С.281-283.
35. Синельников Е., Романишин А. Динамика розничной торговли Украины. *Дистрибуция и логистика*. 2014. №9-10. С. 42–47.
36. Суржигов М.А., Черпахина А.А. Методы оценки эффективности системы стимулирования труда персонала: современный подход // Концептуальные подходы к образованию в современной эпохе: отечественный и зарубежный опыт. *Материалы XXV Всероссийской научно-практической конференции* (27 Ноября 2020 г.) Ростов-на-Дону: изд-во Южного университета ИУБиП, Изд-во ВВМ. 2020. С. 414-418.
37. Тест оценки мотивации Герчикова. URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-osenki-motivacii-gerchikova>

## ДОДАТКИ

## Додаток Б

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
<b>Актив</b>			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	104 485	108 324
первісна вартість	1001	195 854	199 978
накопичена амортизація	1002	91 369	91 654
Незавершені капітальні інвестиції	1005	437 370	701 136
Основні засоби	1010	2 108 977	3 351 500
первісна вартість	1011	3 101 898	5 182 319
знос	1012	992 921	1 830 819
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	100 639	100 639
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	89 651	131 634
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	38 995	190 460
Усього за розділом I	1095	2 880 117	4 583 693
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	96 635	188 871
Виробничі запаси	1101	96 635	188 221
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	650
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445 265	678 593



Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	172 415	53 432
з бюджетом	1135	21 600	10 741
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	29 833	5 722
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	587 721	848 238
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 223	917 065
Готівка	1166	4 144	47
Рахунки в банках	1167	680 375	790 419
Витрати майбутніх періодів	1170	13 270	14 028
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	2 287 962	2 716 690
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 168 079	7 300 383
<b>Пасив</b>			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	453	4 654
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	27 300	27 301
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 243 657	2 154 949
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1 271 410	2 186 904
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	160 020	397 182
Інші довгострокові зобов'язання	1515	907 094	1 241 240
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1 067 114	1 638 422
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 179 572	1 447 572
товари, роботи, послуги	1615	612 206	802 700
розрахунками з бюджетом	1620	343 819	408 141
у тому числі з податку на прибуток	1621	50 458	62 466
розрахунками зі страхування	1625	38 619	57 009
розрахунками з оплати праці	1630	285 201	336 162
за одержаними авансами	1635	42 888	39 173
за розрахунками з учасниками	1640	39 440	43 500
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	282 302	333 356
Доходи майбутніх періодів	1665	1 150	1 193
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4 358	6 251
Усього за розділом III	1695	2 829 555	3 475 057
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 168 079	7 300 383

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

### Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 902 857	13 453 318
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 877 086	10 504 342
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4 025 771	2 948 976
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	166 643	145 518
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	1 469 141	1 244 681
Витрати на збут	2150	416 263	337 356
Інші операційні витрати	2180	768 703	488 313
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 538 307	1 024 144
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	687 882	493 080
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0



Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансові витрати	2250	533 590	429 857
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	602 457	219 010
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 090 142	868 357
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-98 850	-85 403
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	991 292	782 954
збиток	2355	0	0

### Сукупний дохід

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	991 292	782 954

### Елементи операційних витрат

Матеріальні затрати	2500	1 439 947	1 328 450
Витрати на оплату праці	2505	4 529 467	4 202 519
Відрахування на соціальні заходи	2510	951 549	824 113
Амортизація	2515	930 615	675 301
Інші операційні витрати	2520	7 679 615	5 544 309
Разом	2550	15 531 193	12 574 692

## Додаток В

ТОВ «Нова пошта»  
31316718

повне найменування організації, ЄДРПОУ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Директор  
\_\_\_\_\_ А. Тараненко  
28.10.2021

Бюджет на навчання операторів у формі бізнес-тренінгу  
відділення №25 м. Київ ТОВ «Нова пошта»  
на 2022 год

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

Керівник департаменту з розвитку персоналу  
28.10.2021

\_\_\_\_\_ Є.В. Виговська

Фахівець з навчання та розвитку персоналу

\_\_\_\_\_ І.А. Куликова