

Київський національний торговельно-економічний університет

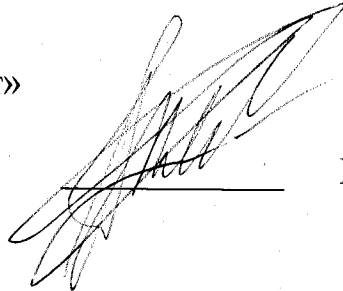
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування системи мотивації персоналу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА», м. Київ)**

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»



Левашевої Анни
Владиславівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент



Сичова Ніна
Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент



Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« » _____ 2021 р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві**

_____ Левашевій Анні Владиславівні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Формування системи мотивації персоналу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» м.Київ)

Затверджена наказом ректора від « » _____ 2021 р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____ 21.01.22 _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи - обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Об'єкт дослідження - процес формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти процесу формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА»

4. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....

1.1 Концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства

1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності системи мотивації персоналу підприємства.....

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА»

2.1 Діагностика існуючої системи мотивації персоналу підприємства

2.2 Оцінка результативності та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 19.11.21 р.	виконано
	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 6.12.21 р.	виконано
3.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 17.12.21 р.	виконано
4.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	згідно графіка навч. процесу	виконано
5.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 17.01.22 р.	виконано
6.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	виконано
7.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 21.01.22 р.	виконано
8.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 25.02.22 р.	виконано
9.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	виконано
10.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
11.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
12.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	виконано
13.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	виконано

7. Дата видачі завдання «15» листопада 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи
Сичова Н.В.
 (прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи
 (гарант освітньої програми) Підкамінний І.М.
 (прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняла до виконання студентка Левашева А.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Левашева Анна Владиславівна
виконала ФКР на актуальну тему
ТОВ "АТЛ СЕРВІС УКРАЇНА" темат.
Ф. першому розділі автором проан.
здобувач теоретичні та методичні знан.
процесу розробляючи систему мотивації
персоналу підприємства
ТБ аналітичному розділі досліджено
систему мотивації ТОВ "АТЛ СЕРВІС УКРАЇНА"
що дозволило обґрунтувати сфери про
поруш. цього удосконалення системи
мотивації підприємства
За висновком та отриманим
ФКР Левашевої А.В. підкріплює висновок
і може бути рекомендована до
захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) М.М. 24.01.22.

Відмітка про попередній захист Попередній захист пройдено
(підпис, дата)

(ПІБ, підпис, дата) М.М. 24.01.22.

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки М.М. Левашевої А.В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи
(гарант освітньої програми)

Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри

Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« » січень 2022 р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Формування системи мотивації персоналу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» м.Київ)

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 42 сторінок, в т. ч. 9 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 39 найменувань, викладених на 4 сторінках.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Для досягнення мети виконано наступні завдання:

- обґрунтовано концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства;
- досліджено методичні підходи до оцінювання результативності системи мотивації персоналу підприємства;
- виконано діагностику існуючої системи мотивації персоналу підприємства;
- проведено оцінку результативності та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»;
- запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти процесу формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Інформаційною базою дослідження є посібники та навчальні підручники, наукові статті, видання з вивчення ключових компетенцій, статистичні відомості, мережа Інтернет, статистичні дані, документи та результати досліджень ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Рік виконання роботи 2021 -2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Формування системи мотивації персоналу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» м. Київ)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню, формуванню та оцінці системи мотивації персоналу підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення існуючої системи мотивації підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства упродовж 2018-2020 років з метою розробки програми удосконалення мотиваційної системи персоналу підприємства. Запропоновано вдосконалену систему мотивації персоналу

Ключові слова: мотивація, мотиваційна система, формування мотиваційної системи, удосконалення мотиваційної системи персоналу підприємства.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

**"Development of key competencies of the enterprise"
(based on materials of «FTL SERVICE UKRAINE» LLC, Kyiv)**

The final qualifying work is devoted to research, formation and evaluation of the motivation system of the enterprise staff. The paper solves an important scientific and practical task for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the existing system of enterprise motivation.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018-2020 is studied in order to develop a program to improve the motivational system of enterprise personnel. An improved system of staff motivation is proposed

Key words: motivation, motivational system, formation of motivational system, improvement of motivational system of enterprise personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства.....	5
1.2 Методичні підходи до оцінювання результативності системи мотивації персоналу підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА».....	14
2.1 Діагностика існуючої системи мотивації персоналу підприємства.....	14
2.2 Оцінка результативності та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА».....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКАЇНА».....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи. Система мотивації існує практично на кожному підприємстві. Однак, з її допомогою багатьом компаніям не вдається добитися бажаних результатів: зацікавити в результатах діяльності компанії рядових співробітників, підвищити продуктивність праці і т. д. У більшості випадків причина подібних невдач полягає в тому, що система мотивації враховує лише матеріальні аспекти стимулювання працівника та невілює значення нематеріальної мотивації. Тому для отримання максимальної від співробітників, досягнення більш ефективних результатів роботи та підвищення конкурентоспроможності підприємства система мотивації для кожного підприємства повинна розроблятися з урахуванням його специфіки та особливостей персоналу, так як персонал – провідний

Актуальність проблеми мотивації персоналу зумовила значний інтерес науковців до неї. Питання мотивації досліджували такі відомі зарубіжні вчені, як Д. Макклеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор. Проблема мотивації персоналу є предметом дослідження таких вітчизняних науковців як: Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. Т. Куліков, С. О. Цимбалюк та інші. Але не зважаючи на значний науковий доробок багато питань удосконалення системи мотивації праці персоналу підприємства залишаються недостатньо обґрунтованими, що робить актуальним подальше вивчення даної проблематики

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Для досягнення мети виконано наступні завдання:

- ✓ обґрунтовано концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства;

- ✓ досліджено методичні підходи до оцінювання результативності системи мотивації персоналу підприємства;
- ✓ виконано діагностику існуючої системи мотивації персоналу підприємства;
- ✓ проведено оцінку результативності та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»;
- ✓ запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації персоналу підприємства.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є методичні та практичні аспекти процесу формування системи мотивації праці персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Методи дослідження. Під час написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались методи аналізу, синтезу, описовий метод, метод порівняння, узагальнення, аналогії, розрахунковий метод, анкетне опитування.

Інформаційною базою дослідження є посібники та навчальні підручники, наукові статті, видання з вивчення ключових компетенцій, статистичні відомості, мережа Інтернет, статистичні дані, документи та результати досліджень ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці плану заходів із покращення системи мотивації шляхом залучення сучасних методів мотивації персоналу підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (39 позиції), містить 42 сторінок основного тексту, 8 рисунків, 9 таблиць, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства

В сучасному розумінні концепція мотивації персоналу розглядається як система наукових поглядів на сутнісне та змістовне розуміння мотиваційної, політики, а також визначення її об'єкту, цілей, завдань, мети, принципів, критеріїв, механізмів реалізації та методів формування.

До того ж теоретико-методологічно основою концептуальних підходів є розповсюдження в економічній теорії концепцій, які в певній мірі відтворюють принципи мотивації. В економічній теорії поширенні концепції, що виражають основні аспекти мотивації.

Перші наукові концепції мотивації з'явились у зарубіжній науковій літературі в 40х роках 20 сторіччя. Дослідження на тему мотивації і підвищення продуктивності праці тривають і досі, так як попит на ринку праці, бажання роботодавців і потреби робітників з часом модифікують. Мотиваційні концепції 40х років відрізняються від сучасних тим, що перші досліджували внутрішні спонукання та їх вплив на дії людини певним чином. Такі концепції називають змістовними. Сучасні концепції – процесуальні, намагаються визначити структуру та перелік потреби. Вони ґрунтуються на психологічних дослідженнях, що розглядають потребу, як усвідомлену відсутність певного об'єкту. Варто зауважити, що такі моделі не заперечують одна одну, а доповнюють і дуже розповсюджені у практиці управління.

До перших науковців, які обґрунтували свої мотивації теорії відносять Тейлора Ф. та Маслоу А. Тейлор припускав що людьми керує бажання постійно задовольняти свої зростаючі потреби і для цього, потрібно дати їм гроші, тобто можливість їх заробити. В основі моделі Тейлора лежить система норми витраченого часу на кожен з видів роботи. Для отримання норми орієнтувались на результати найкращих працівників. Працівники, які підвищували продуктивність праці, отримували зарплатню за збільшеним тарифом, додаткові матеріальні винагороди, премії. Підвищення власного матеріального стану дало можливість таким працівникам задовольняти більше своїх потреб. Але ті, хто не виконував норму, підлягали матеріальним стягненням та штрафам, що змушувало більшість підлеглих трудитися на межі власних можливостей [38].

Абрахам Маслоу, відомий соціолог з США, створив ієрархічну модель потреб, яку оприлюднив в 1943 році у журналі "Психологія спілкування", «Classics in the History of Psychology -- A. H. Maslow (1943) A Theory of Human Motivation.». За його теорією потреби розділені на 5 груп від найпримітивніших, до більш високоорганізованих: фізіологічні, в безпеці, в соціумі, в самоповазі, в саморозвитку. Маслоу вважав що при незадоволених потребах нижчого рівня, неможливо задовільнити потреби вищих рівнів. Саме незадоволені потреби, він розглядав як основну мотивації до активних дій, натомість задоволені - взагалі переставали бути рушійною силою для людини. Чим нижче рівень потреб, тим швидше такі потреби людина мусить задовільняти. Так задоволення найнижчого рівня – фізіологічних потреб, потрібне людині насамперед для виживання, а до задоволення найвищого рівня Маслоу вважав доходить 1%-2% від усіх людей загалом. Незважаючи на це, Маслоу зауважував що не існує чітко поділеної ієрархії потреб і вони можуть виникати незалежно одна від одної [34].

З другої половини 20 сторіччя тему мотивації почали досліджувати науковців: Альдерфера К., Мейо К., Мак-Грегор Д., Мак-Клеланд Д., Адамса Дж., Локе Е., та інші.

Суть теорії вчених подано у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Теорії мотивації

Автор	Суть теорії та класифікації потреб, що спонукають до дії
Альдерфера К.	Виділення трьох груп потреб: існування, зв'язку, зростання. Потреби задовольняються у висхідному порядку. Якщо задоволення вищих потреб не можливе, то посилюється актуалізація нижчих потреб [26, с.122].
Мейо Е.	Провівши Хоторнські експерименти, він дослідив, що основним чинником підвищення продуктивності праці є не матеріальна винагорода чи умови праці, а моральнопсихологічні чинники. Наприклад, соціальний статус працівника в колективі, соціально-психологічний клімат в колективі, можливість спілкуватись зі співробітниками [37].
Мак-Грегор Д.	За теоріями «Х» і «У» вважається, що в організації працюють люди категорії «Х» - ліниві, та категорії «У» - змотивовані. Керівнику слід дотримуватись теорії «У», враховуючи особливості працівників - «Х» і допомагаючи їм перейти в категорію «У» [39].
Мак-Клеланд Д.	1) потреба в досягненні, яка проявляється у бажанні бути успішними, самостійно визначити цілі, приймати помірно ризиковані рішення; 2) потреба в належності й причетності, яка передбачає прагнення бути членами груп, асоціювати себе з іншими, налагоджувати і підтримувати дружні відносини, отримувати підтримку оточуючих; 3) потреба у владі, при якій виникає бажання впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії інших людей [27, с.221].
Адамса Дж.	Теорія справедливості свідчить, що люди суб'єктивно оцінюють відношення отриманої винагороди і витрачених зусиль відносно

	попередніх періодів та винагород інших людей, які здійснюють аналогічну роботу. [13, с.56].
Локе Е.	Вважав, що для вдалої мотивації важливим є процес постановки цілей та їх характеристика. Так, конкретні, зрозумілі і чіткі цілі мотивують більше, ніж завищені та розмиті. [35].

Джерело: складено автором за [13;26;27;35;37;39]

У сучасному світі дослідники та науковці також мають розбіжні погляди на мотивацію персоналу. Навіть такі ключові поняття як мотив, мотивація, потреба різні вчені тлумачать по-різному.

Мотив — це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотив у цьому разі виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Отже, мотиви і цілі не тотожні між собою, хоч інколи збігаються [20, с.184].

Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини. Потреби є джерелом активності людини, завдяки їм здійснюється регулювання її поведінки, визначається спрямованість мислення, емоцій, почуттів і волі [18, с.64].

В економічній енциклопедії поняття мотивація визначається як складне, особистісне утворення працівника та, водночас, провідна функція управлінської діяльності підприємства узагальнює сукупність причин і спонукальних факторів, спрямовує, структурує потреби, цілі, ідеали, настанови, світогляд, для заохочення продуктивної діяльності працівників. [2]

Богині Д. П. розглядала мотивацію як суб'єктивний аспект діяльності людини, що представлений сукупністю потреб, інтересів [1, с.155].

Куліков Г. Т. визначає, що мотивація являє собою процес заохочення людини до здійснення певних дій, для задоволення потреб і досягнення поставлених цілей [30, с.98].

На думку Щипачинського Й., мотивація є свідомим і цілеспрямованим впливом на поведінку працівників за допомогою певних засобів шляхом створення ситуацій, необхідних для досягнення їх власних цілей і цілей підприємства [16, с.341].

Самоукіна Н. під мотивацією розуміє «внутрішню енергію, що включає в себе активність людини в житті та на роботі» [31, с.134].

На основі наведених визначень можна зробити висновок, що поняття «мотивація» характеризуються як:

- ✓ Процес впливу на поведінку працівника для досягнення цілей компанії суб'єктом управління;
- ✓ Усвідомлений психологічний стан, який визначають зовнішні та внутрішні фактори, що на нього впливають;
- ✓ Процес спонукання до активних дій для задоволення власних бажань.

1.2. Методичні підходи до оцінювання результативності системи мотивації персоналу підприємства

Система мотивації на підприємстві включає в себе дві групи систем мотивації: матеріальна та нематеріальна. Розглянемо ці дві групи окремо.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Як приклад, до матеріальної мотивації на підприємстві відноситься заробітна платня, бонуси, премії, відсоток [19, с.108].

Дослідження системи матеріальної мотивації розпочинається з аналізу внутрішніх нормативних документів, які визначають процес стимулювання працівників. Це можуть бути різноманітні положення, інструкції, KPI [15, с.108].

Наступ кроком є аналіз усіх інструментів та складових такої системи. Важливо врахувати недоліки, переваги, ефективність та доцільність запровадження таких елементів.

В ході проведення діагностики варто оцінити відповідність складових системи мотивації персоналу та цілей, мети, стратегії підприємства в цілому [29, с.110].

Щоб оцінити ефективність існуючої системи матеріальної мотивації розглядають фонд оплати праці, як кількісний показник виміру реальних результатів. В такому випадку динаміка та структура оплати праці і середня заробітна плата на підприємстві слугують основними об'єктами дослідження [8].

Метод дослідження даних показників відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи дослідження складових фонду оплати праці

Показники	Метод дослідження
Динаміка фонду оплати праці	Визначення абсолютного та відносного приросту
Структура фонду оплати праці	Визначення суми та питомої ваги у фонді оплати основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат; аналіз їх динаміки
Середня заробітна плата	Відношення суми фонду оплати праці до чисельності працівників

Джерело: складено автором самостійно

Доцільним також буде порівняння динаміки середньої заробітної плати та існуючий рівень інфляції в країні за звітний період. Це порівняння дасть змогу виявити реальні зміни в доходах співробітників.

Під час дослідження системи мотивації ще одним важливим показником є диференціація. Високий рівень диференціації на одному підприємстві де мотивує працівників. Хоча однаковий рівень заробітної плати також не стимулює співробітників до збільшення ефективності та професійного зростання [33].

Щоб оцінити рівень диференціації на підприємстві розглядають такі показники як : мода, медіана. Коефіцієнт і крива Лоренца, співвідношення максимальної і мінімальної заробітної плати, коефіцієнт Джині.

Вважаємо, коефіцієнт Джині найбільш вдало демонструє рівень диференціації. Він відображає різницю концентрації заробітної плати в різних групах працівників та представлений формулою :

$$1.1. G = \left| 1 - \sum_{k=2}^n (X_k - X_{k-1})(Y_k + Y_{k-1}) \right| ;$$

де G - Коефіцієнт Джині

X_k - Кумульована частка населення (населення попередньо ранжовано за зростанням доходів)

Y_k - Частка доходу, яку в сукупності отримує

$X_{k,n}$ - Число домогосподарств,

y_k - Частка доходу домогосподарства в загальному доході,

$\bar{y}$ - Середнє арифметичне часткою доходів домогосподарств

Коефіцієнт Джині перебуває в межах від 0 до 1. Чим ближче значення коефіцієнту до 1, тим більше заробітна плата сконцентрована в окремих груп працівників [24].

Дослідження системи нематеріальної мотивації містить в собі аналіз методів, що використовуються в компанії, їх переваги, недоліки, ефективність

та особливості реалізації. Як і в системі матеріальної мотивації, варто оцінити їх відповідність основним цілям, стратегії та «лінії руху» компанії [23].

Під поняттям нематеріальної мотивації персоналу розуміють комплекс стимулів та заохочень, що покращують умови праці, створюють сприятливі умови для задоволення вищих рівнів потреб кожного робітника у спілкуванні, визнанні, саморозвитку та творчій реалізації [21].

На думку професора Колота А.М., складовими нематеріальної (немонетарної) мотивація праці є: гуманізація праці; розвиток виробничої демократії; планування кар'єри; регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу; інформованість колективу. Класична програма гуманізації праці включає такі елементи, як: збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці, покращення умов праці, раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя. Прискорення НТП викликає до життя різноманітні нові форми і методи стимулювання творчої активності працівників. Задоволення працівників із різним комплексом потреб сприяє використанню такої форми організації праці, як участь персоналу в керуванні [14, с.227].

Ефективність системи нематеріальної мотивації представлено у табл.

1.3.

Таблиця 1.3

Показники оцінки системи нематеріальної мотивації

Показник	Основна характеристика
Продуктивність праці	Співвідношення обсягів виготовленої продукції до середньооблікової чисельності персоналу
Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	Сума та питома вага у фонді оплати основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат, аналіз їх динаміки

Коефіцієнт плинності кадрів	Співвідношення чисельності працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників
Коефіцієнт ефективного використання робочого часу	Співвідношення фактично відпрацьованого часу та максимально можливого фонду робочого часу
Коефіцієнт трудової дисципліни	Співвідношення кількості випадків порушень трудової дисципліни та середньооблікової чисельності працівників

Джерело: Складено автором за матеріалами [3]

Найвагомішим показником влучно запровадженої системи мотивації є рівень задоволеності працівників. Для того щоб визначити наскільки задоволені працівники, зазвичай менеджер з відділу кадрів проводить соціальні опитування, анкетування, анонімні тести. На основі цих досліджень управлінець і контролює якість та доцільність запроваджених систем мотивації та може корегувати їх в залежності від потреб співробітників та компанії.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

2.1. Діагностика існуючої системи мотивації персоналу підприємства

ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» - це міжнародна логістична компанія, яка надає широкий спектр транспортних послуг клієнтам. Спеціалізується на автомобільних вантажоперевезеннях з країн Європи, Росії, Білорусь, а також країн Центральної Азії в Україну.

Фахівці компанії допомагають клієнтам в найкоротші терміни і з мінімальними витратами доставити вантаж від складу постачальника до складу одержувача. Індивідуально для кожного клієнта складають найбільш оптимальний маршрут слідування, з найбільш гнучким ціноутворенням, враховуючи всі нюанси і характер вантажу.

Також, сертифіковані термінали класу «А» в Польщі та Литви загальною площею понад 9500м² дозволяють займатися перевезенням збірних і негабаритних вантажів «в тому числі HVC і ADR вантажів, а також вантажів під температурним режимом», консолідацією, крос-докінг, зберіганням, митним оформленням, страхуванням і перепакуванням після узгодження з замовником. Компанія на ринку з 2016 року і вже має широку клієнтську базу та багатий досвід в перевезеннях.

Зображення логотипу компанії відображено на рис. 2.1.

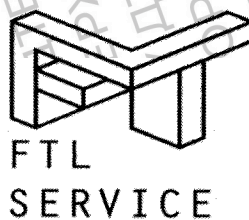


Рис. 2.1. Логотип компанії ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» має власний автопарк, що складається в основному з машин екологічного стандарту Євро 5 і Євро 6, дозволяє своєчасно доставляти вантажі клієнтам в найбільш активні по завантаженням сезон. Всі машини обладнані GPS пристроями, що дають можливість надавати моніторинг всім клієнтам в режимі реального часу 24/7.

« ФТЛ Сервіс Україна» надає послуги:

- ✓ Транспортування дорогих вантажів (HVC) з додатковим оформленням страхування «гарантії», а також перевезення вантажу в митному режимі;
- ✓ Розрахунок вартості перевезення вантажу від складу відправника до складу одержувача, а також прорахунок найоптимальніших маршрутів доставки вантажу в найкоротші терміни;
- ✓ Надання повного обсягу консультацій з усіх питань, що стосуються вантажоперевезень і митної очистки вантажу;
- ✓ Доставка небезпечних вантажів «ADR» різних класів небезпеки, відповідне оформлення супровідних документів;
- ✓ Підготовка повного необхідного комплекту супровідних документів, які необхідні для митного очищення вантажу;
- ✓ Надання послуг комплексного формату складування і консолідації вантажів на терміналах в Польщі та Литві, які працюють в режимі автоматизованої системи управління складами (WMS). Фахівці використовують сучасну складську техніку, надаючи повний спектр послуг по маркуванню, перепакуванню та сортуванню товару;
- ✓ Перевезення вантажів під температурним режимом від +25C до глибокої заморозки -25C, а також контроль температурного режиму

на всіх етапах транспортування від складу відправника до місця вивантаження з можливістю роздрукування показників термографа;

- ✓ Вантажні перевезення. Перевезення комплектних та збірних вантажів на території Європи та країн СНД;
- ✓ Інші види доставки. Авіа доставка і морські контейнерні перевезення для бізнесу і приватних осіб.

За організаційно-правовою формою підприємство є Товариством з обмеженою відповідальністю. Форма власності - недержавна власності.

Види діяльності ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна»:

- ✓ Основний:
 - 52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях.
- ✓ Інші:
 - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
 - 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом;
 - 50.20 Морський і прибережний вантажний транспорт;
 - 50.40 Річковий вантажний транспорт;
 - 52.10 Складування і зберігання;
 - 52.21 Послуги в області сухопутного транспорту.

Основні переваги ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна»:

- ✓ Пріоритетність командної роботи по мінімізації ризиків пошкодження або втрати вантажу шляхом використання різних видів додаткового страхування;
- ✓ Повноцінна консультація клієнтів та партнерів за кордоном при виникненні питань доставки та митного оформлення вантажів;
- ✓ Індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- ✓ Прийняття нестандартних рішень в роботі з клієнтами для виконання найбільш складних задач логістичного характеру;
- ✓ Налагодженість шляхів доставки вантажів і наявність ділових і партнерських відносин з контрагентами.

Підприємство має автопарк, який складається з:

- ✓ 137 Рефрижераторів 86м³ (Refrigerated Trucks);
- ✓ 98 Автопоїздів 120м³ (Road-Trains);
- ✓ 95 Спринтерів (Sprinters);
- ✓ 165 Тентових машин 91м³ (TILT Trucks);
- ✓ 59 Ізотермів 86м³ (ISOBOX Trucks).

Місія компанії – це стати лідером в доставці вантажів в міжнародному сполученні в збірному елементі.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» у 2018- 2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» у 2018- 2020 рр

№	Показник	Фактичне значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	6 920,1	12 526,4	4 914,5	-7612	-2006	-60,8	-29
2.	Валовий прибуток	69,3	305,5	330,1	24,6	260,8	8,1	376,3
3.	Фінансовий результат від операційної діяльності	75,2	1625,3	1670,6	45,3	1595,4	2,8	2121,5
4.	Фінансовий результат до оподаткування	69,3	305,5	330,1	24,6	260,8	8,1	376,3
5.	Чистий прибуток	56,8	250,5	270,7	20,2	213,9	8,1	376,6

Джерело: Складено автором самостійно за (Додаток А; Додаток Б; Додаток В).

Табл. 2.1. демонструє що підприємство за 2020 р. отримало найвищі фінансові результати. Чистий прибуток дорівнював 4914,5 тис. грн., що на

7612 тис. грн. (60,8%) менше від рівня 2019 р. та на 2006 тис. грн. (29%) менше від рівня 2018 р.. Незважаючи на це, валовий прибуток та фінансовий результат від операційної діяльності в 2020 році були максимальні за весь аналізований період.

Так, фінансовий результат від операційної діяльності за 2020р склав 1670,6 тис. грн., що на 45,3 тис. грн. (2,8%) більше, ніж у 2019 р., та на 1595,4 тис. грн. (2121,5%) більше порівняно із 2018 р. Тобто, фінансовий результат від операційної діяльності за 2018-2020рр. був прибутковим.

Рівень валового прибутку у аналізованому періоді постійно підвищувався (з 2018 р. по 2020 р. він збільшився на 260,8 тис. грн. або на 376,3%) і у 2020 р. дорівнював 305,5 тис. грн.

Досліджуючи відношення між валовим прибутком і фінансовим результатом від операційної діяльності, можна спостерігати доволі позитивну тенденцію. Так, валовий прибуток та фінансовий результат до оподаткування за звітний період складали 330,1 тис. грн., а операційний прибуток був 1670,6 тис. грн., що на 1340,5 тис. грн. більший за валовий. Це вказує на високий рівень управління витратами на підприємстві.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» за 2018-2020 рр. відображена на рис. 2.2.

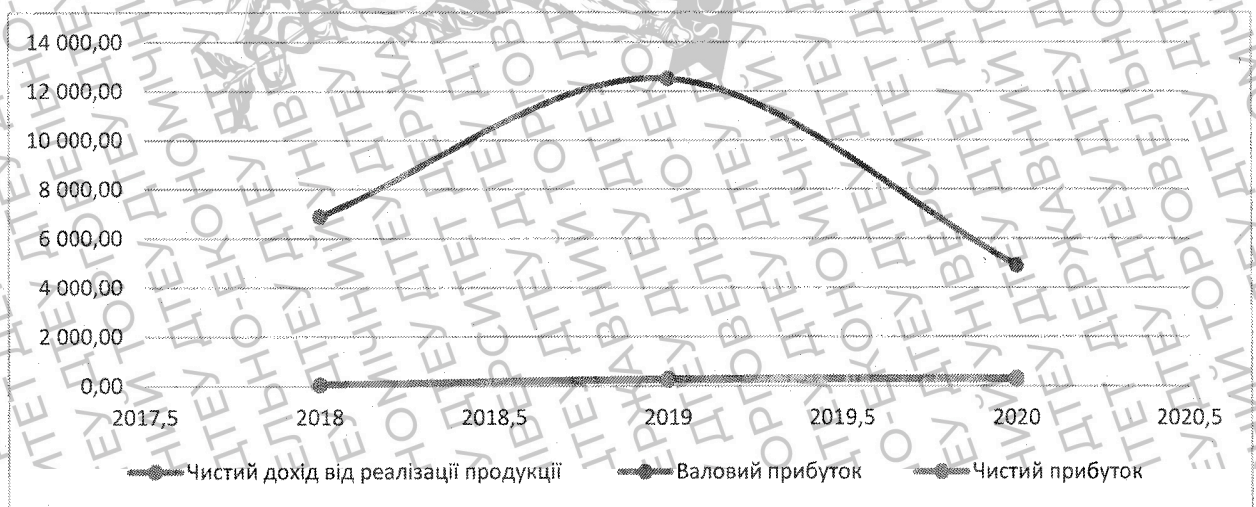


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» у 2018-2020 рр.

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

Отже, ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» характеризується як відносно молода компанія з високим рівнем організації, що прагне до стабільного зростання та збільшення прибутку. За 5 років вона зайняла свою нішу на ринку, зарекомендувала себе як надійний партнер для клієнтів з високою якістю наданих послуг. Фінансові результати підприємства є достатньо стабільними. Управління витратами на підприємстві перебуває на високому рівні. Загалом фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний.

В наш час проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з постійних проблем, що виникає на підприємствах. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для вітчизняних підприємств через низький рівень доходів громадян, деформації в їхній структурі, падіння рівня життя населення.

Система матеріальної мотивації на ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» регулюється Кодексом законів про працю України, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими актами. На підприємстві відсутні внутрішні нормативні акти, які б регламентували порядок матеріальної мотивації персоналу. На підприємстві матеріальна мотивація складається лише з оплати праці.

На ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» нараховується погодинно-преміальна система оплати для всіх працівників. Погодинно-преміальна система оплати праці визначає заробіток працівника як нараховування за відпрацьований час та досягнення певних кількісних і якісних показників. Використання погодинно-преміальної оплати праці на підприємстві є доцільним, оскільки нараховується погодинно-преміальна система оплати для всіх працівників. Використання погодинно-преміальної оплати праці на підприємстві має такі переваги як:

- ✓ – Пріоритетність знань та вміння кожного співробітника. Так спеціалісти, що знають декілька мов мають вищу ставку;

✓ – Якість наданих послуг та швидкість обробки запитів є дуже важливим;

✓ – Цикл угоди є достатньо довгим, в середньому 8 днів. Тому значне збільшення продажів на одного менеджера не є пріоритетним та можливим.

Заробітна плата на ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» складається із двох частин:

✓ Основна заробітна плата;

✓ Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці та годин, витрачених на роботу. Вона представлена посадовими окладами для кожного співробітника індивідуально. Посадові оклади залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі.

Додаткова заробітна плата на ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» охоплює: доплату за понад норму працю; виконання додаткових завдань, що не входять у службові обов'язки; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства; надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови; премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку; виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати.

Система нематеріальної мотивації на підприємстві займає достатньо місце. Така мотивація задовольняє потреби віщих рівнів та діє не тільки глобально на перспективу, а має великий вплив саме в момент її впровадження.

На ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

✓ Покращення умов праці за перевиконання плану;

✓ Високий рівень корпоративної культури;

- ✓ Санітарно-гігієнічні умови праці;
- ✓ Публічне визнання успіхів працівників у роботі;
- ✓ Проведення корпоративних заходів;
- ✓ Можливість кар'єрного росту;
- ✓ Можливість підвищення кваліфікації;
- ✓ Можливість віддалено працювати при дотриманні плану та погоджені з керівником.

Покращення умов праці за перевиконання плану відбувається кожного місяця. Працівники, що досягли конкретних результатів мають змогу обрати собі кращий монітор, крісло, клавіатуру, тощо. В залежності від рівня перевиконання плану директор обирає якого характеру бонус може обрати собі працівник.

Про високий рівень корпоративної культури свідчить велика кількість брендованої продукції на підприємстві, традиції по привітанню співробітників зі святами, періодичне обговорення цілей, мети, положень компанії.

Також менеджери вищих рівнів постійно слідкують за умовами праці співробітників. Оновлення ремонту, гарне освітлення, постійні провітрювання, кондиціонер взимку та влітку - позитивно впливають на стан працівників під час роботи. За останній рік керівництво придбало мікрохвильову піч, чайник, кавомашину та постійно купує сиропи, каву, чай, молоко для співробітників. Більшість співробітників приходить на 15 хвилин раніше та на кухні готує собі каву, спілкуючись з колегами. Це позитивно впливає на психологічний клімат в колективі та майже повністю вирішило проблему з запізненнями.

Публічне визнання успіхів працівників у роботі зазвичай проводиться у «CMR» системі Бітрікс. У вкладці «Новини» власник, директор та керівники відділів постійно описують досягнення співробітників та визначають конкретних працівників за досягнення в роботі.

Проведення корпоративних заходів відбувається переважно поза робочий час за рахунок підприємства. Переважно такі заходи поєднані з навчанням або пошуком клієнтів: відкриті лекції на природі, подорожі областями з відвідуванням виставок для пошуку клієнтів, відправлення окремих груп працівників на такі виставки.

Підприємство надає можливість кар'єрного зросту. Так звичайний лінійний співробітник може стати тим лідером, далі керівником групи, керівником відділу.

Для підвищення кваліфікації співробітників керівники записують відеолекції, купують вебінари, проводять презентації та запрошують коучів. Основним для керівництва є постійний розвиток співробітників тому створюються усі умови для його реалізації.

Ситуація у світі з пандемією також вплинула на менеджмент в компанії. Після перших карантинів керівництво змінило свої погляди з приводу обов'язкової присутності в офісі і співробітникам, що мають гарні показники, надали можливість періодично працювати віддалено. Для багатьох це стало значним стимулом у відношенні до роботи.

Отже, незважаючи на достатньо консервативну та застарілу систему матеріальної мотивації, ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» має дуже розвинену систему нематеріальної мотивації. Основною ціллю системи матеріальної мотивації є спонукання працівників до професійного зростання, а не збільшення фактичних показників та КПД. Система нематеріальної мотивації має стабільний вплив на бажання кожного співробітника працювати та збільшувати власний результат. Головним вектором для майбутнього вдосконалення є поєднання цих систем та однаковий орієнтир, що переслідує в загальному розумінні система мотивації. На даний момент система мотивації персоналу загалом ще потребує вдосконалення.

2.2. Оцінка результативності та ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна»

Ефективна система мотивації персоналу має задовольняти такі цілі підприємства: залучення та утримання працівників, підвищення ефективності праці, фінансовий розвиток компанії, збільшення рівня трудової дисципліни та задоволення потреб працівників.

Оцінити доцільність мотиваційної політики в залежності від цілей можна завдяки таким показникам як: середньорічна заробітна плата, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт використання робочого часу та коефіцієнт трудової дисципліни. Ці показники відображені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності системи мотивації персоналу на ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» за 2018- 2020 рр

№	Показник	2018	2019	2020	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
1	Фонд середньорічної заробітної плати, грн.	44676	50076	57780	12,09	15,38
2	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	12,08	13,01	15,38	7,70	18,22
3	Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,09	14,07	8,64	16,38	-38,59
4	Коефіцієнт використання робочого часу	0,92	0,95	0,98	3,26	3,16
5	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,07	0,02	0,03	-71,43	50,00

Джерело: Складено автором самостійно за [4;5;6] (Додаток Г; Додаток Д; Додаток Е)

Середня заробітна плата за 2018-2020 рр. помітно зросла. У 2019 р. заробітна плата зросла на 12% в порівнянні з 2018 р. У 2020р. вона зросла ще на 15% в порівнянні з 2019р. Це відображає позитивну тенденцію та пропорційно відповідає коефіцієнту випередження зростання продуктивності праці. Але за ці два роки значно зріс і рівень мінімальної заробітної плати в Україні (з 3200 грн до 3723 грн. за 2018 р., до 4723 грн. за 2019р.і у 2020р. становив 5000 грн.) [38].

При дослідженні темпів росту середньої заробітної плати важливо враховувати індекс інфляції у країні, який у 2018 році склав 109,8 , у 2019 році - 104,1, а у 2020 році - 105,0.(8). Хоча за 2018-2020 рр. індекс інфляції зменшився, підвищення заробітної плати було пов'язано з підвищенням мінімальної заробітної платні, що характеризує дане підвищення як вимушену міру, а не управлінську ініціативу керівника [39].

Темпи росту коефіцієнту випередження зростання продуктивності праці стабільні, що відображають позитиву динаміку . Але в порівнянні з показником збільшення фінансового результату від операційної діяльності і прибутку залишається на доволі низькому рівні.

Коефіцієнт плинності кадрів за 2019 рік збільшився на 2% та відображав доволі високий рівень. Це свідчило про незадоволеність персоналу та обумовлювало значні витрати на підбір та адаптацію нових співробітників. За 2020р ситуація значно покращилась, коефіцієнт зменшився майже на 5,5%, що демонструє стабілізацію ситуацію і впровадження ефективних управлінських рішень.

Коефіцієнт використання робочого часу за 2018-2020 рр. коливався від 0,92 до 0,98, що є доволі позитивним показником. Збільшення на 0,03 за 2020р обумовлено ситуацією у світі та впровадженням карантину. Через високий

рівень автоматизації, доцільні рішення керівництва, високу свідомість співробітників та поступову адаптацію до нової реальності – працівники змогли працювати віддалено. Таку систему роботи почали впроваджувати і після завершення карантину, що дало змогу збільшити ефективність використання робочого часу.

Значення коефіцієнту трудової дисципліни за 2018–2020 рр. варіювалось від 0,07 до 0,02, що демонструє гарне відношення співробітників до своєї роботи, високий рівень відповідальності та свідомості. Причиною таких показників і позитивної тенденції до зменшення рівня порушень трудової дисципліни (0,07, 0,02 і 0,03 у 2018р., 2019р. та 2020 р. відповідно) може бути впровадження вдалої мотиваційної політики, збільшення оплати праці та підтримка дружнього психологічного клімату в організації.

Динаміку показників ефективності управління можна оцінити на основі таких показників, як: загальна чисельність працівників, чисельність адміністративно-керуючого персоналу, чисельність операційного персоналу, середньомісячна заробітна плата. Дані відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» протягом 2018-2020рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019 у % до 2018	2020 у % до 2019
Загальна чисельність працівників, осіб.	10	12	15	120	125
Чисельність адміністративно-керуючого персоналу, осіб	3	3	3	100	100
Чисельність операційного персоналу, осіб	7	9	12	128,57	133
Середньомісячна заробітна плата, грн.	3723	4173	4826	112	109,6

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

При аналізі ефективності існуючої системи мотивації варто опиратися на психологічний стан, розуміння та сприйняття співробітниками мотиваційної політики. Для коректної оцінки такої політики на підприємстві було проведено анонімне анкетування співробітників. Анкета, яка була запропонована працівникам представлена на рис. 2.2.

АНОНІМНА АНКЕТА

Оцініть по шкалі від 1 до 5 наскільки ви погоджуєтесь з запропонованим твердженням, де 1 –розуміється як зовсім не погоджуюсь, 2 – не зовсім погоджуюсь, 3- частково погоджуюсь, 4- переважно погоджуюсь, 5- повністю погоджуюсь .

Щоб обрати правильну відповідь впишіть «х» напроти запропонованого твердження під потрібною цифрою

Твердження	1	2	3	4	5
Я знаю цілі, мету, орієнтир розвитку компанії					
Результат компанії я сприймаю як свій власний					
Я не відчуваю психологічної напруги на роботі, під час спілкування з колегами та керівництвом					
Мене об’єктивно оцінює керівництво, визнає мої успіхи					
Я отримую матеріальні блага за роботу, яку виконую понад встановленої норми					
Умови на моєму робочому місці спонукають мене до продуктивної роботи					
Я відчуваю мотивування з боку керівництва					
Я задоволений рівнем заробітної плати					
Я маю змогу розвиватися та реалізовувати свої амбіції в компанії					
Я чітко розумію мотиваційну політику (орієнтир, напрям, принципи) на підприємстві					

Рис. 2.2. Анкета на визначення ставлення співробітників до системи мотивації ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

Джерело: Складено автором самостійно

Анонімне анкетування пройшли 15 респондентів, що становить кількість усіх працівників. Результати анкетування відображені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Результати анкетування співробітників ТОВ «ФТЛ СЕРВІС
УКРАЇНА»**

№	Твердження	Кількість обраних відповідей				
		1	2	3	4	5
1	Я знаю цілі, мету, орієнтир розвитку компанії	1	1	4	4	3
2	Результат компанії я сприймаю як свій власний	0	3	8	3	1
3	Я не відчуваю психологічної напруги на роботі, під час спілкування з колегами та керівництвом	0	2	1	8	4
4	Мене об'єктивно оцінює керівництво, визнає мої успіхи	0	3	7	3	2
5	Я отримую матеріальні блага за роботу, яку виконую понад встановленої норми	1	5	4	3	2
6	Умови на моєму робочому місці спонукають мене до продуктивної роботи	0	0	3	6	6
7	Я відчуваю мотивування з боку керівництва	2	3	6	2	2
8	Я задоволений рівнем заробітної плати	3	4	5	2	1
9	Я маю змогу розвиватися та реалізовувати свої амбіції в компанії	2	2	5	3	3
10	Я чітко розумію мотиваційну політику (орієнтир, напрям, принципи) на підприємстві	0	5	7	2	1

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

Для оцінки результатів пропонуємо об'єднати твердження у три групи залежно від потреб:

- ✓ Розуміння орієнтиру компанії та свого місця в ній (1, 2, 9 і 10 твердження);
- ✓ Рівень задоволення психологічним кліматом (3, 4, 6 і 7 твердження);
- ✓ Рівень задоволення матеріальною мотивацією (5 і 8 твердження).

Дослідження демонструє, що 47% працівників в більшій мірі усвідомлюють цінності компанії, 27% - частково і 13% - не усвідомлюють. При цьому напрям і способи реалізації мотиваційної політики повністю розуміють всього 20%, частково – 47% і не усвідомлюють – 33%. Високий рівень ідентифікації з компанією і можливість власної реалізації бачать для себе 33% робітників, частково розуміють – 43% і не розуміють – 24%. Загалом, розуміння орієнтиру компанії та свого місця в ній у повній мірі присутнє у 33% персоналу, частково – у 40% і відсутнє - у 27%. Цей показник не є задовільним і свідчить про потребу в підвищенні обізнаності співробітників. Результати анкетування по першій групі потреб відображені на рис. 2.3.

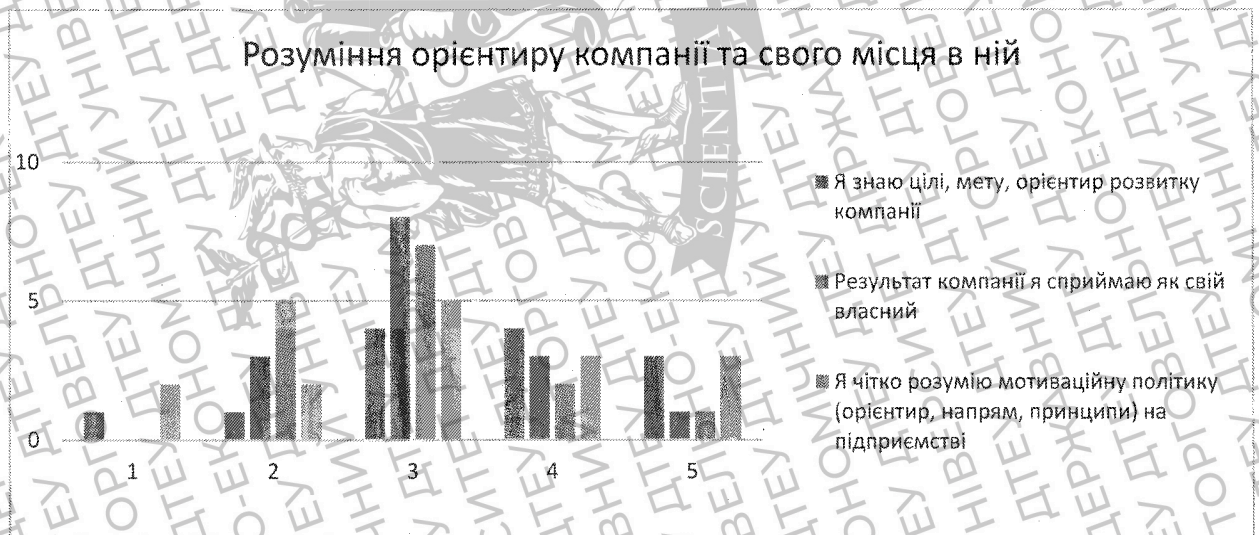


Рис. 2.3. Результати опитування по першій групі

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

Дослідження другої групи потреб вказує на позитивний результат. В цілому, стан мікроклімату оцінюють, як гарний, 40% робітників, як середній –

32% и не задоволені існуючим станом 28%. Найбільше співробітники задоволені умовами праці, що спонукають до продуктивної роботи, це відмічає 80% працівників. Опитування демонструє що персонал задоволений колективом, умовами і відношенням керівництва, хоча для найкращого результату варто трохи допрацювати існуючу систему. Результати опитування по другій групі представлені на рис. 2.4.

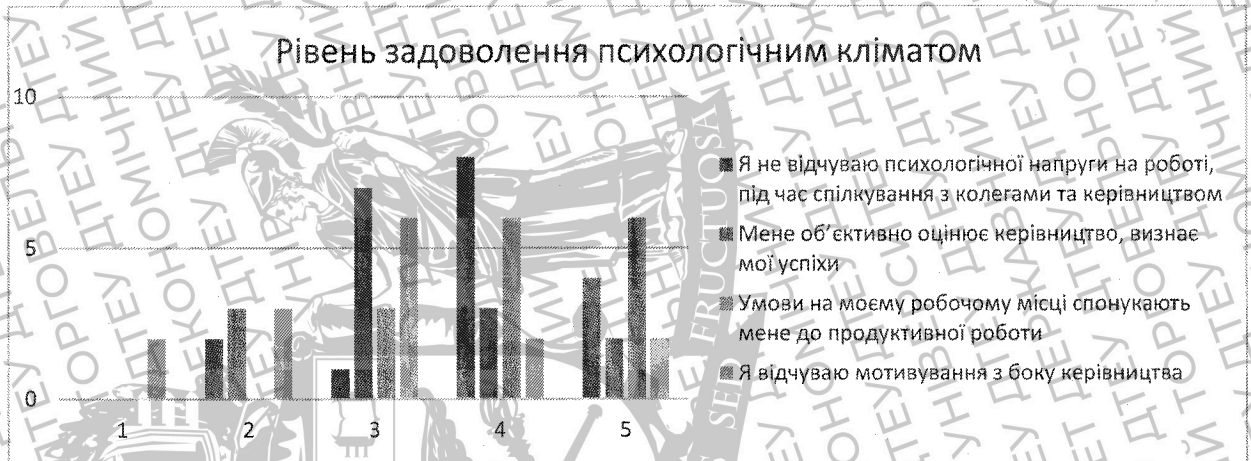


Рис. 2.4. Результати опитування по другій групі

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

Аналізуючи третю групу потреб спостерігається незадоволення співробітників рівнем матеріальної мотивації. 43% зовсім не задоволені оплатою праці, 30% частково задоволені і лише 27% повністю задоволені. Це свідчить про низький рівень матеріальної мотивації на підприємстві та потребу в зміні системи нарахування оплати працівникам. Результати дослідження по третій групі потреб представлені на рис. 2.5.

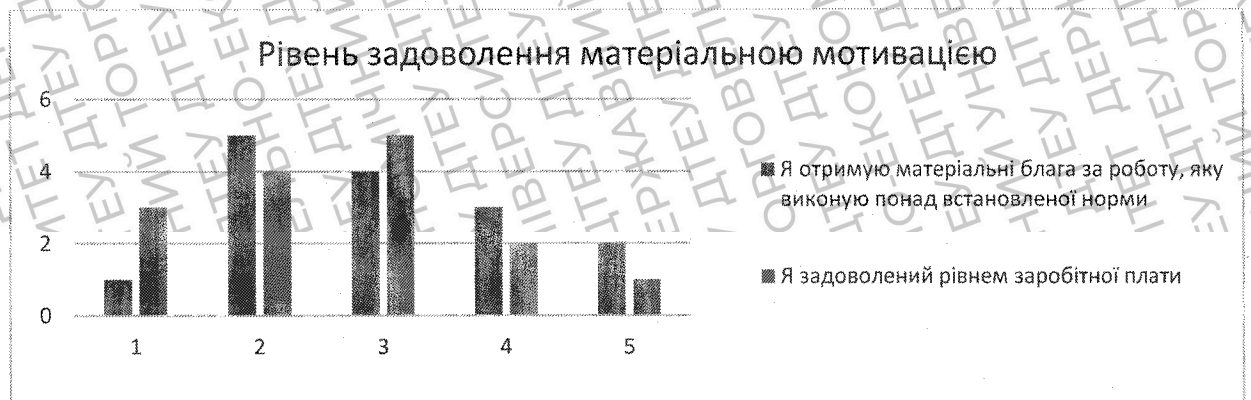


Рис. 2.5. Результати опитування по третій групі

Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

Отже, незважаючи на те, що за 2018-2020 рр. показник середньої заробітної плати і коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці динамічно збільшувались, працівники не задоволені рівнем оплати своєї праці. Також, частина співробітників не усвідомлює мотиваційну політику підприємства, що свідчить про проблему в КСВ. При цьому співробітники в переважній більшості задоволені мікрокліматом в колективі і відношенням керівництва. Можна зробити висновок, що система мотивації на підприємстві потребує значних доопрацювань і збільшення фонду заробітної плати.



Джерело: Складено автором за матеріалами підприємства

Отже, незважаючи на те, що за 2018-2020 рр. показник середньої заробітної плати і коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці динамічно збільшувались, працівники не задоволені рівнем оплати своєї праці. Також, частина співробітників не усвідомлює мотиваційну політику підприємства, що свідчить про проблему в КСВ. При цьому співробітники в переважній більшості задоволені мікрокліматом в колективі і відношенням керівництва. Можна зробити висновок, що система мотивації на підприємстві потребує значних доопрацювань і збільшення фонду заробітної плати.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

Мотиваційна система персоналу на ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» має декілька вагомих недоліків, що зменшує продуктивність праці та якість роботи працівників, унеможливує досягнення максимальних показників діяльності підприємства. З ціллю вирішення цих проблем пропонуємо розглянути проект удосконаленої системи мотивації персоналу на ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА». Для оптимізації системи мотивації, вона повинна відповідати стратегії підприємства меті, цілям та завданням підприємства. ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» дотримується стратегії росту, що передбачає нарощування конкурентних переваг, збільшення клієнтської бази, вихід на нові ринки, збільшення оборотів та прибутковості. При стратегії росту стратегія управління персоналом орієнтована на формування системи мотивації, справедливу винагороду, підвищення кваліфікації та компетентності персоналу, сприяння кар'єрному росту працівників. Тому при формуванні мотиваційної політики на ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» будемо обирати методи та інструменти мотивації, які відповідатимуть стратегіям та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

Запропонована структура проекту системи мотивації відображена на рис 3.1.

На основі проведених досліджень та опитування співробітників можна зробити висновок, що найбільшою проблемою в системі мотивації ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» є сума нарахування заробітної плати. Запропонована система передбачає зміну нарахування оплати і складається з двох частин: основна заробітна плата (оклад) та відсоток від виконання плану (КПІ). Таку систему можна впровадити для усіх посад. КПІ варто встановлювати в

залежності від індивідуальної цілі по кожній категорії. Оклад повинен становити не більше 50% від загальної суми оплати.

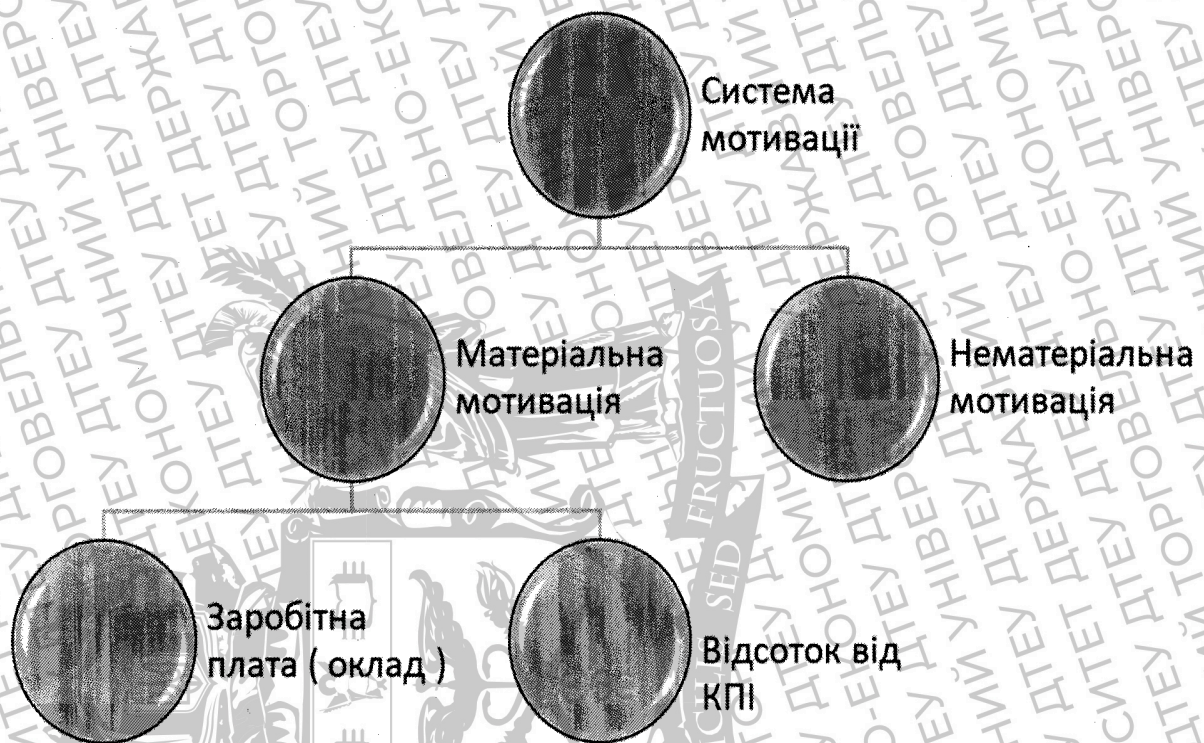


Рис. 3.1. Структура проекту системи мотивації на ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

Джерело: Складено автором самостійно

На основі проведених досліджень та опитування співробітників можна зробити висновок, що найбільшою проблемою в системі мотивації ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» є сума нарахування заробітної плати. Запропонована система передбачає зміну нарахування оплати і складається з двох частин: основна заробітна плата (оклад) та відсоток від виконання плану (КПІ). Таку систему можна впровадити для усіх посад. КПІ варто встановлювати в залежності від індивідуальної цілі по кожній категорії. Оклад повинен становити не більше 50% від загальної суми оплати.

Пропоную розглянути приклад КПІ для вменеджерів з продажу.

Для менеджера з продажу існує три головні завдання : збільшення клієнтської бази, прибутку та стабільна динаміка показників по обороту. Для досягнення поставленої мети розглянемо запропонований KPI у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

KPI для менеджера з продажу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

План продажів на 1 менеджера - 1 000 000 грн. в місяць						
Менеджер з продажу						
Оклад 8 000 грн.						
1% від обороту з співвідношенням до % %виконання KPI						
30% від прибутку доп продажів						
План продаж в обороте 1 000 000 UAH в місяць						
№	Основні показники KPI		Вага	План	Факт	Індекс KPI
1	Кількість вдачних дзвінків		50%	30/день		
2	Кількість оброблених запитів		50%	5/день		
3	Кількість підписаних нових клієнтів		0%	3-5/місяць		
Усього						
Додаткова мотивація						
№	Показник			Сума бонусу	Вид нарахування	
1	Залучення 4 нових клієнтів в місяць протягом 3 місяців			250,00 €	Премія	
2	Залучення 4 нових клієнтів в місяць протягом 6 місяців			600,00 €	Премія	

3	Залучення 4 нових клієнтів в місяць протягом 9 місяців	800,00 €	Премія
4	Залучення 4 нових клієнтів в місяць протягом 12 місяців	1.200,00 €	Премія
5	Виконання плану продажів протягом 6 місяців (6 000 000 UAH)	500,00 €	Премія
6	Виконання плану продажів протягом 12 місяців (6 000 000 UAH)	1.000,00 €	Премія
При виконанні плану менше ніж на 50% на протязі 4 місяців - зміна системи мотивацій менеджера або звільнення (розглядається індивідуально)			

Джерело: складено автором самостійно

Завдяки впровадженню такого нарахування, повинна збільшитись прибутковість компанії, менеджер зможе отримувати більше грошей та задовольняти власні потреби. Оплата праці буде здійснювати мотиваційний вплив, якщо буде сприйматися працівниками як справедлива Переваги такої системи:

- ✓ Мотивація залежить від стабільного результату протягом певного періоду;
- ✓ Більша частина від заробітної плати буде залежати від реальних показників за певний період;
- ✓ Збільшення клієнтської бази;
- ✓ Збільшення обороту.

Для логістів основними завданнями є:

- ✓ Пошук більшої кількості авто;
- ✓ Прорахунок максимальної кількості запитів;
- ✓ Вчасний та доречний моніторинг;
- ✓ Поповнення бази перевізників.

Для того щоб збільшити їх продуктивність пропоную запровадити наступну систему заробутної плати. Приклад КРІ зображену у табл.3.2.

Таблиця 3.2

КРІ для логіста з ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

План на 1 логіста - прорахунок 250 запитів та закриття 60 машин в місяць					
Логіст					
Оклад 5 000 грн.		100 грн за поставлену 1 машин			
Варіаційний % від прибутку (в залежності від % виконаного місячного плану отримувати від 1 до 10 % від загального прибутку по кожній машині додатково)					
№	Основні показники KPI	Вага	План	Факт	Індекс KPI
1	Кількість прорахованих запитів	50%	12/день		
2	Кількість поставлених авто	50%	3/день		
3	Кількість знайдених нових перевізників	0%	3-5/місяць		
Усього					
Додаткова мотивація					
№	Показник	Сума бонусу		Вид нарахування	
1	Закриття авто для 4 нових клієнтів в місяць протягом 3 місяців	150,00 €		Премія	
2	Закриття авто для 4 нових клієнтів в місяць протягом 3 місяців	400,00 €		Премія	
3	Закриття авто для 4 нових клієнтів в місяць протягом 3 місяців	600,00 €		Премія	

4	Закриття авто для 4 нових клієнтів в місяць протягом 3 місяців	800,00 €	Премія
5	Закриття на 4 місяці 12 запитів новими перевізниками	250,00 €	Премія
6	Закриття за 8 місяці 25 запитів новими перевізниками	500,00 €	Премія
При виконанні плану менше ніж на 50% на протязі 4 місяців - зміна системи мотивації логіста або звільнення (розглядається індивідуально)			

Джерело: складено автором самостійно

Важливо зазначити, впровадження такої системи оплати праці на підприємстві є виправданим і матиме позитивний мотиваційний вплив на персонал. По-перше, враховуватимуться особливості роботи працівника на даному підприємстві. По-друге, розмір заробітної плати встановлюється не за назву посади, а за цінність отриманих результатів для підприємства, враховує реальний вклад працівника в досягнення цілей підприємства. По-третє, наявність діапазону основної заробітної плати стимулюватиме працівника до підвищення рівня кваліфікації та покращення результатів праці з метою підвищення заробітної плати, що відповідає стратегії управління персоналом. По-четверте, відмінності в розмірі заробітної у працівників, заохочуватиме їх до підвищення результативності, розвитку та кар'єрного зростання, що й передбачено стратегією управління персоналом. По-п'яте, працівники чітко розумітимуть за що їм виплачується заробітна плата, від чого вона залежить. Крім того, вагома роль премій буде залежати від виконання показників, що допоможуть збільшити прибуток у перспективі (наприклад: залучення нових клієнтів та пошук нових перевізників). Система мотивації не буде здійснювати належний мотиваційний вплив на працівників, якщо не буде включати в себе ефективну систему преміювання.

Другою проблемою згідно опитування була низька обізнаність в цілях та мотиваційній політиці. Система з KPI дала б більш чітке розуміння власної

мотивації, але пропоную розглянути ще заходи нематеріальної мотивації, які могли б сформувати у свідомості працівників розуміння цінностей підприємства та ідентифікувати себе з ним.

Завдання: розробити та впровадити цілі, мету та завдання організації. Варто чітко сформулювати, прописати та проінформувати персонал про фінансовий стан організації, важливі завдання та орієнтир розвитку в цілому. Основні цілі потрібно зафіксувати в документах та провести ознайомчу нараду з колективом. Також, варто запровадити періодичні наради на яких керівник міг би презентувати малі завдання на короткий період. Ці завдання повинні бути направлені на основну стратегію підприємства та досягнення ключових завдань.

Важливо зазначити, що опитування продемонструвало низький рівень розуміння співробітниками системи мотивації в цілому. Про це може свідчити відсутність проінформованості та нерозуміння методів реалізації мотиваційної політики на підприємстві. Як було зазначено у другому розділі, на підприємстві запроваджено доволі багато заходів нематеріальної мотивації і такі показники свідчать про недоцільну реалізації системи мотивування. Для оптимізації існуючої системи пропоную провести ще одне опитування серед співробітників і визначити незадоволені потреби.

Завданням другої частини опитування буде з'ясувати основні інструменти мотивації для персоналу. Запропонуємо працівникам обрати серед переліку заходів мотивації ті, які найбільше спонукатимуть їх до продуктивної роботи та підвищують рівень задоволеності на підприємстві.

Пропоную розглянути приклад анкети для визначення таких потреб. Приклад анкети зображено на рис. 3.2.

Анкета для співробітників ТОВ "ФТЛ СЕРВІС
УКРАЇНА"

Варіанти заходів для підвищення мотивації	Рівень зацікавленості		
	Низький	Середній	Високий
Безкоштовні обіди			
Медичне страхування			
Премій за результати і якість роботи			
Збільшення заробітної плати			
Компенсація витрат за транспорт			
Поява кімнат відпочинку			
Прийняття штатного психолога			
Зустрічі по встановленню цілей та планів на короткий період			
Можливість обговорення з керівництвом планів та цілей			
Підвищення заробітної плати			
Можливість анонімного інформування про проблеми та побажання			
Збільшення корпоративних заходів			
Гнучкий графік роботи			

Рис. 3.2. Анкета для виявлення незадоволених потреб працівників
ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»

Джерело: Складено автором самостійно

Дослідження потреб працівників зможе зробити нову систему мотивації, що буде більш зрозумілою та адаптованою до індивідуальних особливостей працівників. Це допоможе зменшити рівень витрат на неефективні заходи та стане базою для прийняття доцільних управлінських рішень вищих рівнів.

Отже, проаналізувавши систему мотивації на підприємстві було виявлено дві основні проблеми: незадоволення рівнем матеріальної мотивації та недостатню поінформованість про систему мотивації; система мотивації є

недостатньо зрозумілою для працівників. Для вирішення цих проблем запропоновано змінити систему нарахування заробітної плати та премії в залежності від індивідуальних результатів за визначений період. Проте кожен керівник має усвідомлювати особливості та індивідуальність потреб, інтересів, типів і профілів мотивації, тому необхідно враховувати їх при розробці системи мотивації працівників. Для цього варто провести тестування усіх працівників на прикладі запропонованої анкети або використати стандартні методики дослідження.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження системи інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Сучасні теорії мотивації поділяються на дві групи: змістові, згідно яких в основі поведінки людини лежать потреби та бажання їх задовольнити, та процесуальні, які відображають способи мотивування працівників та процес вибору певної моделі поведінки. Система мотивації охоплює такі форми мотивації, як матеріальна, нематеріальна, позитивна, негативна, внутрішня, зовнішня. Формування системи мотивації персоналу здійснюється у шість етапів: діагностика діючої системи мотивації персоналу, формулювання цілей мотиваційної політики та визначення структури системи мотивації, розробка системи матеріального грошового стимулювання, формування системи негрошового стимулювання, побудова системи нематеріального стимулювання, розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу.

2. Діагностика системи мотивації починається із оцінювання її відповідності стратегії та цілям підприємства. Для оцінювання системи матеріальної мотивації необхідно провести аналіз фонду оплати праці, який передбачає аналіз динаміки та структури фонду оплати праці, аналіз середньої заробітної плати на підприємстві. Середню заробітну плату на підприємстві доцільно порівняти із середньою заробітною платою в галузі, регіоні, країні, а динаміку середньої заробітної плати із індексом інфляції.

3. ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» характеризується як відносно молода компанія з високим рівнем організації, що прагне до стабільного зростання та збільшення прибутку. За 5 років вона зайняла свою нішу на ринку, зарекомендувала себе як надійний партнер для клієнтів з високою якістю наданих послуг. Фінансові результати підприємства є достатньо стабільними. Управління витратами на підприємстві перебуває на високому рівні. Загалом

фінансовий стан підприємства характеризується як задовільний. Незважаючи на достатньо консервативну та застарілу систему матеріальної мотивації, ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» має дуже розвинену систему нематеріальної мотивації. Основною ціллю системи матеріальної мотивації є спонукання працівників до професійного зростання, а не збільшення фактичних показників та КПД. Система нематеріальної мотивації має стабільний вплив на бажання кожного співробітника працювати та збільшувати власний результат. Головним вектором є поєднання цих систем та однаковий орієнтир, що переслідує в загальному розумінні система мотивації. На даний момент система мотивації персоналу загалом ще потребує вдосконалення.

4. У ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» за 2018-2020 рр. показник середньої заробітної плати і коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці динамічно збільшувались, працівники не задоволені рівнем оплати своєї праці. Також, частина співробітників не усвідомлює мотиваційну політику підприємства, що свідчить про проблему в КСВ. При цьому співробітники в переважній більшості задоволені мікрокліматом в колективі і відношенням керівництва. Можна зробити висновок, що система мотивації на підприємстві потребує значних доопрацювань і збільшення фонду заробітної плати.

5. Проаналізувавши систему мотивації на підприємстві було виявлено дві основні проблеми: незадоволення рівнем матеріальної мотивації та недостатню поінформованість про систему мотивації; система мотивації є недостатньо зрозумілою для працівників. Для вирішення цих проблем запропоновано змінити систему нарахування заробітної плати та премії в залежності від індивідуальних результатів за визначений період. Система мотивів, потреб, Проте кожен керівник має усвідомлювати особливість та індивідуальність потреб, інтересів, типів і профілів мотивації, тому необхідно враховувати їх при розробці системи мотивації працівників. Для цього варто провести тестування усіх працівників на прикладі запропонованої анкети або використати стандартні методики дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д. П. Методологічні засади формування мотиваційного механізму конкурентоспроможності робочої сили / Д.П. Богиня // Мотиваційний механізм формування конкурентоспроможності робочої сили : зб. наук. праць. – К. : Ін-т економіки НАН України, 2002. – С. 10-27.
2. Економічна енциклопедія: у 3-х т. Т. 2. / відп. ред. С. В. Мочерний [та ін.]. – К. : Видав. Центр «Академія», 2001. – 848 с.
3. Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2084>
4. Доповідна записка за 2018р.
5. Доповідна записка за 2019р.
6. Доповідна записка за 2020р.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С. Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
9. Заробток в Украине : минимальная и средняя зарплата, прожиточный минимум, пенсия. Моя зарплата в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mojazarplata.com.ua/ru/main/zarabotok>
10. Звіт про фінансові результати ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» за 2018 р.

11. Звіт про фінансові результати ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» за 2019 р.
12. Звіт про фінансові результати ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна» за 2020 р.
13. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) / П. З. Капустянський. – К. : Інститут підгот. кадрів держ. служби зайнятості України, 2007. – 156 с.
14. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. - Вид. 2-ге, без змін.- К.: КНЕУ, 2006. -340 с.
15. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. / А. М. Колот – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
16. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Г. Й. Островська. – Тернопіль : Підручники й посібники, 2008. – 576 с.
17. Під ред. С. Д. Ильенковой: Мікроекономічна статистика: Підручник. - М.: Фінанси і статистика, 2004, с 554.
18. Психологія управління в організації : навчальний посібник М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
19. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с.
20. Фізіологія і психологія праці. Крушельницька Я.В. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 232 с.
21. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2012. – 320 с.

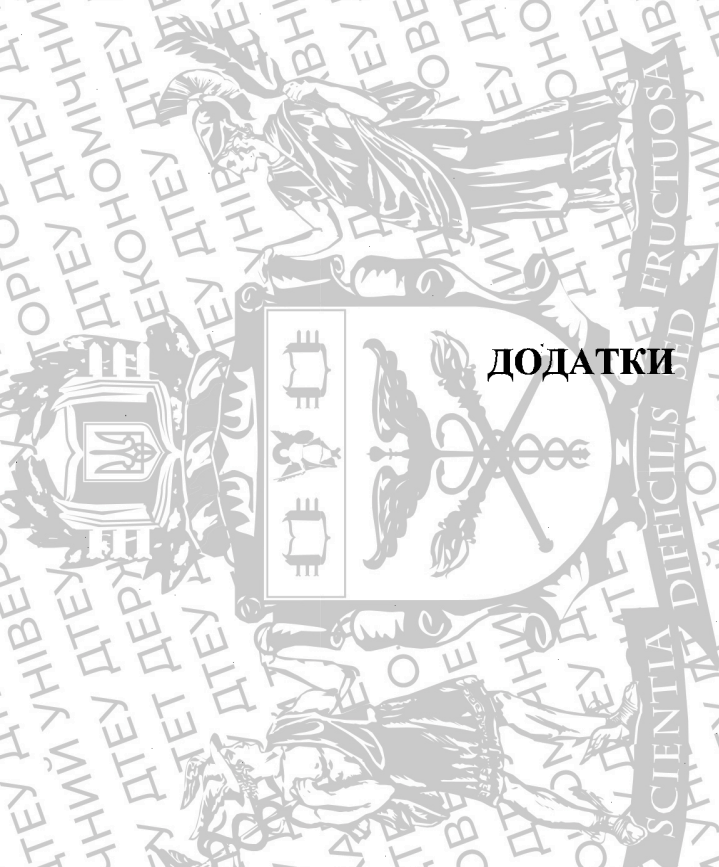
22. Генкин Б. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА, 2007. – 448 с.
23. Данилюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. А. Данилюк. – Тюмень : Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.
24. Дафт Р. Л. Менеджмент : учебник / Ричард Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
25. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 371 с.
26. Кравец М. В. Гибкий подход к организации социального пакета сотрудников организации / М. В. Кравец // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015. – № 50. – С. 137-151.
27. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. – 665 с.
28. Маслова Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2015. – 336 с.
29. Пушкарёва Е. В. Инновационные методы мотивации персонала / Е. В. Пушкарёва, Э. В. Абдураимова // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. Серия : Экономика и управление. – 2013. – Т. 26 (65), № 2. – С. 117-125.
30. Рульев В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.
31. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография / Н. В. Самоукина. – М. : Эксмо, 2011. – 272 с.
32. Чумак В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики / В. Г. Чумак, О. А. Горбунова //

Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2013.

– №3. – С. 130-135.

33. Шадрина Л. Ю. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия как социальная технология / Л. Ю. Шадрина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/2010_1/7.pdf
34. Maslow A. Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954
35. Mayo E. Human Problem of an Industrial Civilisation, Macmillan, London, 1933.
36. McGregor D. The human side of enterprise. Reflections, 2000, 2 (1), 6-15.
37. Penc J. Zarządzania personelem w przedsiębiorstwie / J. Penc ; wyd. A. Marzalek. – Warszawa, 2001 r. – 454 s
38. Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 c.
39. Taylor F. W. Principles of Scientific Management, New York, Harper, 1911.

ДОДАТКИ



Додаток А

FTL
SERVICE
UKRAINEТОВ «ФТЛ Сервіс Україна»
02002, м. Київ,
вул. Євгена Свєрстока, буд.11+38 044 393 20 04
+38 044 393 20 05
www.ftlservice.com.ua

Директору
ТОВ «ФТЛ СЕРВІС Україна»
Вишневецькому Володимиру
Володимировичу

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА

Про показники роботи відділу

Доводжу до Вашого відома, що на 23.12.2020р. Середньорічна заробітна плата склала 57780 грн. Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці становить 15,38. Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює 8,64%. Коефіцієнт використання робочого часу становить 0,98, а коефіцієнт трудової дисципліни – 0,03.

Розрахунки проводились згідно офіційної документації

Керівник відділу кадрів
25.12.2020р.

Р.С. Сидорова



FTL
SERVICE
UKRAINE

ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна»
02002, м. Київ,
вул. Євгена Свєрстюка, буд.11

+38 044 393 20 04
+38 044 393 20 05
www.ftlservice.com.ua

№ 82

Директору
ТОВ «ФТЛ СЕРВІС Україна»
Вишневецькому Володимирі
Володимировичу

ДОПОВІДНА ЗАПІСКА

Про показники роботи відділу

Доводжу до Вашого відома, що на 25.12.2019р. Середньорічна заробітна плата склала 50076 грн. Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці становить 12,08. Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює 14,07%. Коефіцієнт використання робочого часу становить 0,95, а коефіцієнт трудової дисципліни – 0,02.

Розрахунки проводились згідно офіційної документації

Керівник відділу кадрів
27.12.2019р.

Р.С. Сидорова



FTL
SERVICE
UKRAINE

ТОВ «ФТЛ Сервіс Україна»
02002, м. Київ,
вул. Савєна Сверстюка, буд. 11

+38 044 393 20 04
+38 044 393 20 05
www.ftlservice.com.ua

Директору
ТОВ «ФТЛ СЕРВІС Україна»
Вишневецькому Володимиру
Володимировичу

ДОПОВІДНА ЗАПИСКА

Про показники роботи відділу

Доводжу до Вашого відома, що на 27.12.2018р. Середньорічна заробітна плата склала 44676 грн. Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці становить 12,08. Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює 12,9%. Коефіцієнт використання робочого часу становить 0,92, а коефіцієнт трудової дисципліни – 0,07.

Розрахунки проводились згідно офіційної документації

Керівник відділу кадрів
28.12.2018р.

Р.С. Сидорова

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство
Товариство з обмеженою відповідальністю "ФТЛ Сервіс Україна"
Територія
Дніпровський район м. Києва
Організаційно-правова форма господарювання
Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності
Інша допоміжна діяльність у галузі транспорту
Середня кількість працівників, осіб
14
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
Адреса, телефон
вулиця Євгена Свєрстока, буд. 11, М. КИЇВ, 02002

Дата(рік,місяць,число)
за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

Коди		
2019	01	01
40826406		
8036600000		
240		
52.29		

3932004

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9,8	346,4
Основні засоби	1010	4,0	3,1
первісна вартість	1011	73,6	88,6
знос	1012	(69,6)	(85,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13,8	349,5
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	104,9	418,0
у тому числі готова продукція	1103	101,8	238,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	29,8	2 110,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	90,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 997,5	12 926,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	220,4	51,2
Витрати майбутніх періодів	1170	0,1	1,8
Інші оборотні активи	1190	1,7	-
Усього за розділом II	1195	2 354,4	15 597,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 368,2	15 946,9

Продовження дод. Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	10 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	159,8	216,6
Неоплачений капітал	1425	()	(3 747,5)
Усього за розділом I	1495	209,8	6 489,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	4 855,4
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	162,6	17,2
розрахунками з бюджетом	1620	40,3	12,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	35,1	12,5
розрахунками зі страхування	1625	2,2	-
розрахунками з оплати праці	1630	8,8	10,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 944,5	4 582,1
Усього за розділом III	1695	2 158,4	9 477,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	2 368,2	15 946,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 920,1	297,3
Інші операційні доходи	2120	377,3	899,5
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7 297,4	1 196,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 320,6)	(181,0)
Інші операційні витрати	2180	(901,6)	(748,8)
Інші витрати	2270	(5,9)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7 228,1)	(929,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	69,3	267,0
Податок на прибуток	2300	(12,5)	(35,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	56,8	231,9

Керівник

(підпис)

Вишневецький Володимир Володимирович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Продовження дод. Г

Квитанція № 2	
ЄДРПОУ	40826406
ПІДПРИЄМСТВО	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФТЛ Сервіс Україна"
ЗВІТ	1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
ПЕРІОД	Рік, 2018 р.
РІК	2018
ЕТАП ОБРОБКИ	Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України
ДАТА ПРИЙОМУ	22.02.2019
ЧАС ПРИЙОМУ	17:56:15
ПІДРОЗДІЛ-ОДЕРЖУВАЧ	80366
РЕЄСТРАЦІЙНИЙ НОМЕР	9004129234
НАЗВА ФАЙЛУ	803660040826406S011001110000010122018.XML
РЕЗУЛЬТАТ ОБРОБКИ	Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України. Електронні цифрові підписи перевірено. Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.
ВІДПРАВНИК	Центр обробки електронних звітів Держстату України

40826406

379702615



Додаток Д

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу І)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "Ф.І.І Сервіс Україна"	за ЄДРПОУ	2020 01 01
Територія Дніпровський район м. Києва	за КОАТУУ	40826406
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8036600000
Вид економічної діяльності інші допоміжні діяльності у галузі транспорту	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 16		52.29
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Євгена Свєрстюка, буд. 41, М. КИЇВ. 02002		3932004

І.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
І		2	3	4
І. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	-	-
первісна вартість		1001	-	-
накопичена амортизація		1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції		1005	346,4	245,2
Основні засоби :		1010	3,1	98,1
первісна вартість		1011	88,6	233,6
знос		1012	(85,5)	(135,5)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом І		1095	349,5	343,3
ІІ. Оборотні активи				
Запаси :		1100	418,0	931,2
у тому числі готова продукція		1103	238,2	670,2
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	2 110,2	1 860,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	90,8	81,4
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	12 925,4	28 159,4
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	51,2	21,3
Витрати майбутніх періодів		1170	1,8	0,5
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом ІІ		1195	15 597,4	31 054,0
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	15 946,9	31 397,3

Продовження дод. Д

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10 000,0	10 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	216,6	472,2
Неоплачений капітал	1425	(3 747,5)	(549,0)
Усього за розділом I	1495	6 469,1	9 923,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4 855,4	7 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17,2	1 404,1
розрахунками з бюджетом	1620	12,5	55,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	12,5	55,0
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	10,6	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 582,1	13 015,0
Усього за розділом III	1695	9 477,8	21 474,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-
Баланс	1900	15 946,9	31 397,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 526,4	6 920,1
Інші операційні доходи	2120	1 036,9	377,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	13 563,3	7 297,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 241,9)	(6 320,6)
Інші операційні витрати	2180	(1 696,1)	(901,6)
Інші витрати	2270	(1 319,8)	(5,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 257,8)	(7 228,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	305,5	69,3
Податок на прибуток	2300	(55,0)	(12,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	250,5	56,8

Керівник

Вишневський Володимир Володимирович

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток Е

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "ФТІ Сервіс Україна"**
Територія **дніпровський р-н м. Києва**
Організаційно-правова форма господарювання **товариство з обмеженою відповідальністю**
Вид економічної діяльності **інша допоміжна діяльність у галузі транспорту**
Середня кількість працівників, осіб **19**
Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**
Адреса, телефон **вулиця Свєтлана Свєрстюка, буд. 11. М. КИЇВ, 02002**

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ
за КОАТУУ
за КОПФГ
за КВЕД

Код		
2021	01	01
40826406		
8036600000		
240		
52.29		

3932004

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код	На початок		На кінець
	радіка	звітного року		звітного періоду
1	2	3		4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-		-
первісна вартість	1001	-		-
накопичена амортизація	1002	(-)		(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	245,2		382,7
Основні засоби :	1010	98,1		74,8
первісна вартість	1011	233,6		233,6
знос	1012	(135,5)		(158,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-		-
Інші необоротні активи	1090	-		-
Усього за розділом I	1095	343,3		457,5
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	931,2		3 299,5
у тому числі готова продукція	1103	670,2		3 006,4
Поточні біологічні активи	1110	-		-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 860,2		396,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	81,4		4,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-		-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28 159,4		28 537,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-		-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21,3		151,1
Витрати майбутніх періодів	1170	0,5		-
Інші оборотні активи	1190	-		2,5
Усього за розділом II	1195	31 054,0		32 391,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200	-		-
Баланс	1300	31 397,3		32 848,5

Продовження дод.Е

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	10 000,0	10 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	472,2	744,3
Неоплачений капітал	1425	(549,0)	(99,0)
Усього за розділом I	1495	9 923,2	10 645,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	7 000,0	7 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 404,1	408,1
розрахунками з бюджетом	1620	55,0	68,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	55,0	25,8
розрахунками зі страхування	1625	-	0,2
розрахунками з оплати праці	1630	-	-4,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13 015,0	14 730,5
Усього за розділом III	1695	21 474,1	22 203,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	31 397,3	32 848,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 914,5	12 526,4	
Інші операційні доходи	2120	6 794,4	1 036,9	
Інші доходи	2240	-		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	11 708,9	13 563,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 765,4)	(10 241,9)	
Інші операційні витрати	2180	(7 272,9)	(1 696,1)	
Інші витрати	2270	(1 340,5)	(1 319,8)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11 378,8)	(13 257,8)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	330,1	305,5	
Податок на прибуток	2300	(59,4)	(55,0)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	270,7	250,5	

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Винищевський Володимир Володимирович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

ЛИСТ-ВІДЗИВ

на випускню кваліфікаційну роботу
на тему «**Формування системи мотивації персоналу підприємства**»,
виконану студенткою освітнього ступеню «бакалавр» заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Управління бізнесом»
Київського національного торговельно-економічного університету
Левашевою Анною Владиславівною

В даний час в Україні спостерігається значне посилення інтересу до питань формування та вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, які є основою збільшення прибутковості компанії та передбачають зменшення плинності кадрів та витрат на підбір і навчання нових працівників.

З огляду на це, обрана А.В. Левашевою тема випускної кваліфікаційної роботи є досить актуальною.

Дослідження було виконано за матеріалами ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

З метою розкриття теми роботи керівництвом підприємства було надано студентці матеріали фінансової звітності.

У рекомендаційній частині роботи Левашева А.В. надає реальні пропозиції щодо удосконалення існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА», зокрема, обґрунтовує не тільки заходи, щодо удосконалення існуючої системи підприємства, але й організаційне та інформаційне забезпечення реалізації запропонованих заходів.

Розробки автора представляють практичний інтерес для управлінської діяльності підприємства. Розрахунок доцільності впровадження запропонованих заходів буде врахований керівництвом підприємства у його подальшій практичній діяльності.

Отже, тема випускної кваліфікаційної роботи розкрита в повному обсязі, визначена у вступі мета досягнута, завдання роботи виконані. З огляду на це, випускна кваліфікаційна робота Левашевої А.В. відповідає усім вимогам до змісту та оформлення такого виду робіт та може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Директор ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»



Вишневецький В.В.

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентки освітнього ступеню «бакалавр»
заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Управління бізнесом»

Київського національного торговельно-економічного університету

Левашевої Анни Владиславівни

на тему: «**Формування системи мотивації персоналу підприємств**»

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи Левашевої А.В. пов'язана з усвідомленням того, що мотиваційна система персоналу пропорційно впливає на доходи підприємства та витрати на персонал.

Автором обгрунтовано актуальність, мету, завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційні джерела дослідження у вступі, визначена наукова новизна результатів проведеного дослідження. В теоретичній частині роботи автором досить полемічно, з використанням різноманітних інформаційних джерел розкрито сутність ключових елементів системи мотивації, обгрунтовано їх вплив на результати діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА». В аналітичній частині роботи студент надав характеристику діяльності підприємства та проаналізував систему мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА».

Доцільно відзначити, що результати дослідження мають практичне значення для підприємства, а саме: реальні пропозиції щодо розробки програми розвитку ключових компетенцій удосконалення існуючої системи мотивації персоналу ТОВ «ФТЛ СЕРВІС УКРАЇНА» та інформаційне забезпечення її реалізації.

Результати роботи автор ілюструє в тексті чисельними таблицями та діаграмами. Текст викладено логічно, є посилання на всі інформаційні сучасні джерела з обраної теми дослідження, виклад і структура роботи послідовні та логічні, стиль мови викладу науковий.

В цілому за змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Левашевої Анни Владиславівни відповідає вимогам і допускається до захисту у екзаменаційній комісії, а її автор заслуговує присудження кваліфікації бакалавра з менеджменту.

Директор ТОВ «ЛТЛ СЕРВІС УКРАЇНА»



Мельник Є.В.