

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Розробка напрямків удосконалення системи заохочення персоналу на підприємстві»**

Виконав: студент 2 курсу, групи П-61
спеціальності 076 «Підприємництво та
торгівля»

освітньо-професійної програми

«Підприємництво»

Сергій КАШКІН



Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК



Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри



Вікторія ТРЕТЯК

підпис

ім'я, прізвище

“28” червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Кашкіна Сергія Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: Розробка напрямків удосконалення системи заохочення персоналу на підприємстві

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.10. 2024 року №4501-5/3283

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Визначити поняття, сутність та роль системи заохочення в управлінні персоналом; розглянути види заохочень та їх вплив на мотивацію працівників; вивчити сучасні підходи до впровадження системи заохочення в організаціях; надати загальну характеристику діяльності

ТОВ «Нова пошта»; проаналізувати кадрову політику та систему мотивації працівників ТОВ «Нова пошта»; надати оцінку ефективності системи заохочення персоналу на підприємстві; обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення матеріальних заохочень працівників; визначити напрямки розвитку нематеріальної мотивації та заохочення персоналу; запропонувати інноваційні підходи до системи заохочення в ТОВ «Нова пошта».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент



підпис

Сергій КАШКІН

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Сутність та роль системи заохочення в управлінні персоналом	8
1.2 Види заохочень та їхній вплив на мотивацію працівників	13
1.3 Сучасні підходи до впровадження системи заохочення	20
Висновки за розділом 1	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	31
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»	31
2.2 Аналіз кадрової політики та системи мотивації працівників ТОВ «Нова пошта».....	40
2.3 Оцінка ефективності системи заохочення персоналу на підприємстві.....	52
Висновки за розділом 2.....	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	63
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення матеріальних заохочень працівників....	63
3.2 Напрямки розвитку нематеріальної мотивації та заохочення персоналу..	69
3.3 Інноваційні підходи до системи заохочення в ТОВ «Нова пошта».....	75
Висновки за розділом 3.....	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Система заохочення працівників є одним із головних чинників управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності, залученості та утриманню працівників у компанії. У сучасних умовах жорсткої конкуренції питання мотивації та заохочення набувають особливої актуальності, оскільки підприємства прагнуть не лише залучити кваліфікованих спеціалістів, а й створити умови для їхнього професійного та особистісного зростання. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення системи заохочення персоналу для забезпечення стійкого розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

Велика кількість науковців України та світу досліджують широке коло питань відносно мотивації та системи заохочень персоналу для підвищення якості обслуговування клієнтів і задоволення потреб співробітників. Серед відомих дослідників, які вивчали питання мотивації та стимулювання, можна виокремити праці П. Друкера, Г. Саймона, Д. Мак-Грегора, Ф. Котлера, Е. Локка, що заклали основи теорії управління персоналом та стимулювання. Водночас, вітчизняні науковці також зробили значний внесок у розуміння принципів мотивації. Серед них: А.М. Колот, С.О. Цимбалюк [18], О.В. Козирева, К.С. Світлична, О.Ю. Шуть [17], Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк [24], О.В. Іващенко [14], Л.О. Бойко [1] та багато інших науковців. Проте в умовах змінного бізнес-середовища з'являється потреба в подальших дослідженнях механізмів заохочення, що зумовило актуальність теми нашого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності системи заохочення для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- досліджено сутність та роль системи заохочення у процесі управління персоналом підприємства;

- досліджено види заохочень та їхній вплив на мотивацію співробітників;
- узагальнено сучасні підходи до впровадження систем заохочення, їх адаптацію до потреб підприємств різних галузей;
- розглянуто загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта».
- проведено аналіз кадрової політики та системи мотивації в ТОВ «Нова Пошта»;
- проведено оцінку ефективності системи заохочення персоналу підприємства;
- розроблено пропозиції щодо вдосконалення матеріальних заохочень, орієнтованих на підвищення ефективності трудової діяльності.
- запропоновано напрямки розвитку нематеріальної мотивації та заохочення працівників для підвищення їхньої лояльності.
- визначено інноваційні підходи до заохочення персоналу, які можуть бути застосовані у ТОВ «Нова Пошта».

Об'єктом дослідження виступає система заохочення та мотивації персоналу на підприємстві.

Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо механізмів і інструментів заохочення, що впливають на продуктивність працівників і розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використано такі методи дослідження: логічно-діалектичний метод – для розкриття теоретичних основ системи заохочення та ролі мотивації у підвищенні продуктивності праці, а також для вивчення закономірностей та протиріч у розвитку системи заохочень на підприємстві; метод структурно-логічного аналізу – для узагальнення інформації щодо діяльності ТОВ «Нова Пошта», її кадрової політики та системи мотивації; метод класифікації – для систематизації видів заохочень, які застосовуються на підприємстві, та аналізу їх впливу на мотивацію працівників; статистичний та економічний аналіз – для оцінки продуктивності праці та витрат на заохочення працівників; метод порівняння й аналізу емпіричних даних – для порівняння систем заохочень, впроваджених у ТОВ «Нова Пошта», з аналогічними практиками в інших компаніях у логістичній

сфері; метод логічного узагальнення – для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи заохочень на підприємстві, а також для систематизації теоретичних знань щодо управління мотивацією та заохоченням працівників; графічний метод – для наочного представлення структури заохочень та порівняльного аналізу показників системи мотивації в ТОВ «Нова Пошта».

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та європейських вчених у сфері управління персоналом, наукові публікації в періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали сайту Міністерства фінансів України, матеріали професійних періодичних видань, а також статистичні дані та внутрішні документи ТОВ «Нова Пошта».

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення системи заохочення працівників на підприємстві. Отримані результати дозволяють підвищити ефективність системи мотивації персоналу, що може сприяти покращенню продуктивності працівників, їхній лояльності та загальному розвитку компанії.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 90 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 18 таблиць, 4 рисунки. Список джерел нараховує 60 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Роль системи заохочення в управлінні персоналом» на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 1 листопада 2024 р. у м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та роль системи заохочення в управлінні персоналом

Система заохочення є важливим елементом управління персоналом, що виконує функцію стимулювання працівників до досягнення високих результатів у їхній діяльності. Сутність заохочення полягає у створенні умов, за яких працівники відчують визнання своїх досягнень та отримують винагороду за свою роботу.

Відмінність між заохоченням і мотивацією полягає в тому, що заохочення, як правило, є зовнішнім чинником, що надає винагороду за досягнення, тоді як мотивація охоплює внутрішні спонукання, що рухають особистістю до дії. Так, наприклад Д. Пінк вважає, що мотивація є більш складним процесом, ніж просто система заохочень. Він підкреслює, що сучасні працівники прагнуть не лише до матеріальних винагород, а й до автономії, майстерності та мети, які формують їхню мотивацію [37].

Своєю чергою Р. Бояціс вказує на те, що заохочення виступає як інструмент для спонукання до дії, тоді як мотивація охоплює глибші емоційні та психологічні аспекти, які визначають готовність працівника досягати високих результатів [36].

Ф. Котлер зазначає, що заохочення може бути інструментом впливу на поведінку працівників, але справжня мотивація формується на основі задоволення особистих потреб і бажань, що сприяє стійкому залученню до роботи [43]. Е. Локк підкреслює, що заохочення може бути зовнішнім фактором, таким як премії та нагороди, тоді як мотивація є внутрішнім спонуканням, яке визначає, чому працівник готовий виконувати свою роботу [38].

Такі відмінності вказують на важливість належного розуміння обох понять для ефективного управління персоналом і створення системи заохочення, що відповідає потребам співробітників.

Вивчення системи заохочення є важливим для удосконалення управління персоналом, оскільки дозволяє виявити потреби працівників та відповідно адаптувати підходи до стимулювання, що, в свою чергу, підвищує продуктивність і зменшує плинність кадрів.

У таблиці 1.1 наведено визначення поняття заохочення, що запропоновані деякими вітчизняними та зарубіжними науковцями.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «заохочення» у працях авторів

Автор	Визначення заохочення
А.М. Колот, С.О. Цимбалюк	Заохочення – це система стимулів, які мотивують працівників до підвищення продуктивності та якості роботи.
О.В. Козирева, К.С. Світлична, О.Ю. Шуть	Процес, який полягає у використанні різноманітних форм винагород для задоволення потреб працівників.
Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк	Сукупність заходів, що сприяють підвищенню активності працівників шляхом визнання їхніх досягнень.
О.В. Іващенко	Внутрішні та зовнішні стимули, що формують бажання працівників досягати високих результатів у діяльності.
Л.О. Бойко	Інструменти управління, що включають винагороду та визнання, які впливають на мотивацію працівників.
В. Врум	Механізм, що забезпечує винагороду за досягнення певних цілей, які ставлять працівники.
Ф. Герцберг	Внутрішні та зовнішні чинники, які сприяють задоволенню потреб працівників через систему заохочень.
А. Маслоу	Процес задоволення потреб працівників, що сприяє їхній мотивації та активності.
Е. Локк	Спосіб формування цілей, які стимулюють поведінку працівників та ведуть до досягнення високих результатів.

Джерело: складено автором на основі [1;12;15;16;21;38;41;44;50]

На основі наведених у таблиці визначень можна сформулювати власне бачення розуміння поняття заохочення – це систематичний процес, що охоплює різноманітні заходи та форми стимулювання, які впливають на бажання та активність працівників у досягненні поставлених цілей і забезпечують їхню задоволеність роботою.

Заохочення включають різноманітні форми винагород, які можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Їх основна мета полягає в тому, щоб створити позитивний робочий клімат, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Правильно побудована система заохочень може забезпечити не лише фінансову винагороду, але й визнання, розвиток та можливість для професійного зростання працівників. У сучасних умовах бізнесу важливо, щоб система заохочень була гнучкою та адаптувалася до змінюваних потреб працівників, що підвищує її ефективність.

Система заохочення виконує кілька ключових функцій в управлінні персоналом, що детально представлено на рис. 1.1.

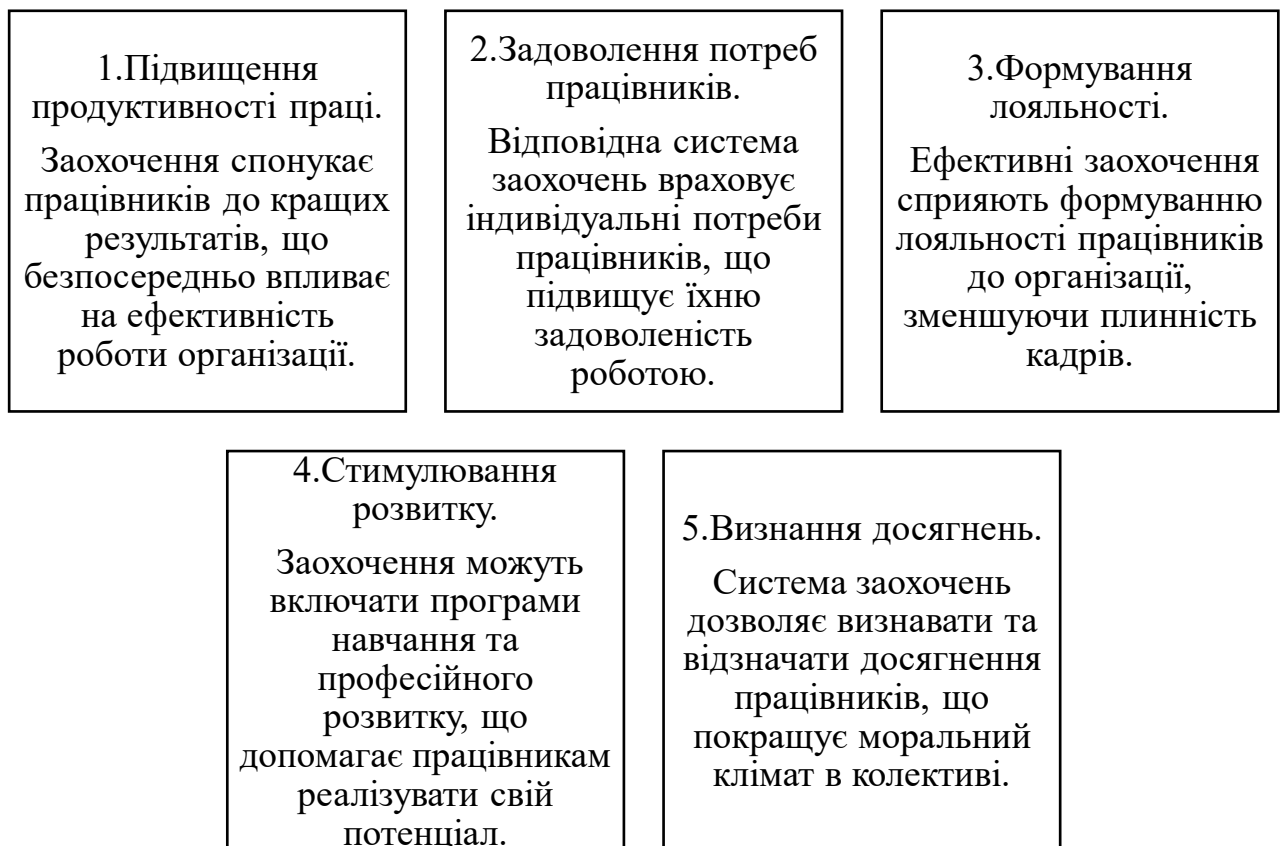


Рисунок 1.1 – Ключові функції заохочення в управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [4]

Роль заохочень в управлінні персоналом доволі значна, оскільки вони є важливим інструментом впливу на продуктивність, залученість та лояльність працівників. Система заохочення допомагає керівникам мотивувати персонал до досягнення конкретних результатів, підвищуючи їхню ефективність та продуктивність.

Важливою функцією є стимулювання працівників до вдосконалення своїх професійних навичок, що в довгостроковій перспективі сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Крім того, заохочення підсилює відчуття значущості працівника, збільшуючи його задоволення роботою і знижуючи рівень плинності кадрів [23].

Існують різні види заохочень, зокрема матеріальні й нематеріальні, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні збалансованої системи мотивації.

Матеріальні заохочення, такі як премії, бонуси або інші фінансові винагороди тощо, безпосередньо впливають на добробут працівників, мотивуючи їх на досягнення результатів.

Нематеріальні заохочення, такі як визнання заслуг, кар'єрне зростання, можливості навчання тощо, сприяють розвитку внутрішньої мотивації, що важливо для працівників, які шукають особистий розвиток і самореалізацію.

Заохочення також є важливим елементом корпоративної культури, оскільки допомагає формувати позитивний мікроклімат в колективі, що сприяє покращенню взаємодії між працівниками та керівниками. Чітка система заохочень дозволяє працівникам бачити прямий зв'язок між своїми зусиллями і отриманими винагородами, що сприяє формуванню високого рівня відповідальності за результат своєї роботи [17].

Отже, система заохочень є важливою складовою управління персоналом, яка не лише допомагає стимулювати ефективну роботу, а й сприяє розвитку внутрішньої мотивації та підвищенню загальної продуктивності. Ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних заохочень допомагає організаціям досягати поставлених цілей та забезпечує довгостроковий успіх на ринку.

Заохочення за досягнення в роботі є важливим інструментом й у підтриманні трудової дисципліни та стимулюванні продуктивності працівників.

Цей процес ґрунтується на визнанні успіхів і досягнень, які робітники демонструють у виконанні своїх професійних обов'язків.

Підвищення ефективності мотивації досягається завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних форм стимулювання. Різні види заохочень можуть позитивно вплинути на продуктивність, знизити рівень плинності кадрів і покращити загальну трудову дисципліну на підприємстві.

У нашій країні підтримка та укріплення трудової дисципліни здійснюється не лише через методи переконання та виховання, а також завдяки моральному та матеріальному стимулюванню. Ці заходи, що тісно пов'язані між собою, спрямовані на забезпечення високої трудової дисципліни та підвищення порядку і організованості в організаціях.

Розвиток моральних та матеріальних стимулів до праці регулюється системою заходів заохочення, встановленою законодавством [28], що сприяє визнанню успіхів працівників. Заохочення за досягнення в роботі включає публічне визнання заслуг, нагороди та надання суспільної шани, як окремим працівникам, так і трудовим колективам за їхні трудові досягнення.

Заходи заохочення можна класифікувати за кількома критеріями, а саме:

- 1) За способом впливу на працівників: моральні та матеріальні.
- 2) За формою оформлення і закріплення в правових документах: правові та неправові.
- 3) За сферою застосування: загальні, що поширюються на всіх працівників, та спеціальні, що застосовуються окремими органами [28].

Загалом, право застосовувати заходи заохочення належить працедавцю, за згодою або спільно з профспілкою. Діючі трудові норми [13;28] встановлюють два основні види заохочень: за успіхи в роботі та за особливі трудові заслуги.

Таким чином встановлено, що заохочення є потужним інструментом стимулювання персоналу, який впливає на продуктивність, залученість і задоволення працівників. Розуміння його ролі дозволяє ефективно використовувати систему заохочень як важливий компонент мотиваційного механізму сучасного підприємства.

1.2 Види заохочень та їхній вплив на мотивацію працівників

Заохочення можна поділити на матеріальні та нематеріальні, причому кожен з цих видів має різний вплив на мотиваційні процеси в компанії. Матеріальні заохочення, до яких належать заробітна плата, бонуси, премії та додаткові пільги, безпосередньо впливають на економічну мотивацію працівника. Вони задовольняють базові потреби, але іноді можуть не забезпечувати тривалої мотивації.

Нематеріальні заохочення, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, розвиток професійних навичок, створюють додатковий внутрішній стимул для працівників. Вони допомагають задовольнити потреби в самореалізації, підвищенні статусу та особистісному розвитку, що призводить до довгострокового мотивування.

Сучасні організації використовують комбінацію різних видів заохочень для створення ефективної системи стимулювання персоналу. Це допомагає збалансувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на мотивацію працівників.

В залежності від особливостей конкретної організації та її стратегії, заохочення можуть бути також як матеріальними, так і нематеріальними. Їх ефективність багато в чому залежить від того, наскільки правильно система заохочень відповідає потребам працівників та корпоративній культурі підприємства.

Матеріальні заохочення включають грошові винагороди (премії, бонуси, підвищення зарплатні) та додаткові виплати (страхування, пенсійні програми, оплата навчання тощо). Вони мають прямий вплив на мотивацію, оскільки більшість працівників зацікавлені у фінансовому благополуччі. Наприклад, премії або бонуси за виконання планів сприяють підвищенню ефективності та

результативності праці, що підтверджується численними дослідженнями в сфері менеджменту [14].

З іншого боку, нематеріальні заохочення стають все більш важливими в умовах сучасних тенденцій розвитку організацій. Вони включають такі елементи, як визнання досягнень, можливості для професійного зростання, гнучкий графік роботи, соціальні заходи, моральне задоволення від виконання завдань. Нематеріальні заохочення мають суттєвий вплив на внутрішню мотивацію працівників, оскільки підвищують рівень задоволеності роботою та формують почуття причетності до корпоративних цінностей.

Отже важливо розуміти, що різні види заохочень виконують різні функції в системі мотивації. Матеріальні заохочення мають більш короткостроковий вплив на продуктивність, тоді як нематеріальні допомагають формувати лояльність та задоволення роботою, що сприяє довготривалій мотивації.

Управлінці часто комбінують обидва види заохочень для максимального ефекту. Комбінація матеріальних та нематеріальних стимулів дозволяє не лише забезпечити базові потреби працівників, а й сприяти їхньому особистісному розвитку, самореалізації та довготривалому залученню в процесі організації.

Різні дослідники надають своє трактування щодо класифікації та ефективності тих чи інших видів заохочень. Згідно з дослідженнями Е. Локка, нематеріальні форми заохочень можуть бути не менш ефективними, ніж матеріальні, особливо в довгостроковій перспективі, оскільки вони більше впливають на внутрішню мотивацію працівника [38].

В. Врум вказує на те, що взаємозв'язок між заохоченням і мотивацією залежить від очікувань працівників щодо отримання винагороди за свої зусилля. Це означає, що працівник має бути впевненим у тому, що його дії призведуть до конкретної винагороди [50].

На основі проведених досліджень можна виділити основні типи заохочень, що використовуються на практиці (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні типи заохочень працівників

	Матеріальні заохочення	Нематеріальні заохочення
Приклад	Премії, бонуси, страхування, пенсійні виплати	Визнання, кар'єрний ріст, можливість навчання
Вплив на мотивацію	Підвищує фінансову зацікавленість, короткострокова мотивація	Створює внутрішнє задоволення, довгострокова мотивація
Характеристика	Спрямовані на задоволення зовнішніх потреб	Сприяють задоволенню внутрішніх потреб

Джерело: складено автором на основі [22;26]

Хоча заохочення та мотивація тісно пов'язані, вони мають свої особливості: заохочення – це зовнішні фактори, які впливають на поведінку працівників, забезпечуючи їм матеріальні та нематеріальні винагороди за досягнення певних результатів. Мотивація – це внутрішні спонуки, які визначають бажання працівника виконувати певні завдання. Мотивація базується на особистих потребах, цінностях і цілях працівників.

У табл. 1.3 наведено характеристики заохочень та їхній вплив на мотивацію персоналу.

Таблиця 1.3 – Вплив основних видів заохочень на мотивацію працівників

Вид заохочення	Опис	Вплив на мотивацію
Матеріальні	Фінансові виплати, премії, бонуси, соціальні пільги	Задовольняють базові потреби, стимулюють продуктивність
Нематеріальні	Визнання, можливості для розвитку, кар'єрний ріст	Підвищують рівень самореалізації та задоволеність працею
Соціальні	Колективні заходи, створення сприятливого клімату	Підтримують згуртованість та корпоративну культуру
Психологічні	Похвала, особисте визнання	Позитивно впливають на емоційний стан працівників

Джерело: складено автором на основі [34]

Таким чином, види заохочень мають прямий зв'язок із мотиваційними стимулами, що визначають ефективність діяльності персоналу. Врахування різних аспектів мотивації дозволяє менеджерам створювати комплексну систему заохочень, яка сприяє досягненню високих результатів.

Також заохочення можуть класифікуватися за різними критеріями, зокрема: за способом впливу (моральні та матеріальні) і за сферою дії (загальні та спеціальні) [27]. Більш детальна класифікація видів заохочень представлено на табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація видів заохочення за критеріями

	Види заохочень	Приклади
За способом впливу на працівників	Матеріальні	Премії, підвищення зарплати, додаткові виплати, цінні подарунки, надання житла або кредиту на житло, санаторні путівки
	Нематеріальні	Визнання, грамоти, професійний ріст, можливість творчих відпусток, комфортні умови праці, позитивна атмосфера
За сферою дії	Загальні	Загальні премії за результатами роботи підприємства або колективу
	Спеціальні	Спеціальні винагороди за індивідуальні досягнення або певні успіхи в роботі
За характером впливу на трудову дисципліну	Моральні	Публічне визнання, нагородження грамотами, похвала за виконану роботу
	Матеріальні	Фінансові виплати, цінні подарунки, додаткові виплати за якість роботи

Джерело: складено автором на основі [4;21]

Заохочення за досягнення в роботі є важливим інструментом підтримки трудової дисципліни та мотивації працівників до сумлінної праці. Стимулювання, що ґрунтується на заохоченнях, допомагає працівникам досягати кращих

результатів, стимулюючи їх до розвитку та підвищення ефективності виконання своїх обов'язків.

Згідно зі ст. 140 Кодексу законів про працю України (КЗпП) [13], заохочення за сумлінну працю відіграють ключову роль у формуванні дисципліни серед працівників.

Відповідно до ст. 143 КЗпП [13], на підприємствах, в установах та організаціях можуть застосовуватись будь-які заохочення, передбачені правилами внутрішнього трудового розпорядку, які визначаються на рівні колективу. При цьому роботодавець має право поєднувати кілька видів заохочень, що не суперечить чинному законодавству. Заохочення повинні оголошуватись наказом у офіційній обстановці та заноситись до трудової книжки працівника відповідно до частини 2 ст. 143 КЗпП [13].

Важливо зауважити, що на час дії дисциплінарного стягнення заохочення до працівника не застосовуються. Однак у деяких випадках дострокове зняття дисциплінарного стягнення може розглядатись як один із видів заохочення. Працівники, які виконують свої обов'язки сумлінно та з ініціативою, мають перевагу в просуванні по службі, що оформляється як переведення на вищу посаду або надання більш кваліфікованої роботи.

Особиста участь працівника в досягненні загальних результатів підприємства також враховується при визначенні заходів заохочення. До основних критеріїв відносять ініціативність, якість і терміновість виконання завдань, а також обсяг виконаної роботи.

За ст. 2 Закону України «Про оплату праці» [28], структура заробітної плати складається з основної та додаткової частин, а також інших заохочувальних виплат.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу згідно з встановленими нормами. Додаткова заробітна плата включає доплати за трудові успіхи, винахідливість і спеціальні умови праці, а також компенсаційні виплати.

Закон надає підприємствам право самостійно визначати форми й системи оплати праці, розміри премій, винагород та інших заохочувальних виплат у

колективних договорах, що передбачено ст. 15 Закону України «Про оплату праці» [28].

Правові стимули, які включають в себе заохочення, виступають важливим фактором у формуванні спонукальних мотивів для правомірної поведінки. У вузькому розумінні, вони служать позитивним чинником, що сприяє індивідуальним прагненням до отримання додаткових соціальних благ, таких як пільги. Це, в свою чергу, формує свідому мотивацію та зацікавленість особи у досягненні бажаних результатів.

Прагнення задовольнити свої потреби та інтереси змушує людину діяти в напрямку досягнення позитивних наслідків. Крім того, позитивні стимули відіграють роль обмеження, запобігаючи антисоціальній поведінці.

Деякі джерела вказують на вузьке сприйняття правових стимулів, пов'язане лише із заохоченням [19;23]. Однак правове заохочення є потужним стимулом, оскільки безпосередньо націлює індивіда на досягнення вигідних для нього результатів. Хоча правове заохочення має формальні юридичні ознаки, існує можливість, що воно може бути неформалізованим.

Різноманітні форми заохочень найбільше спонукають індивідів створити найсприятливіші умови для себе. Проте, роль позитивних стимулів не обмежується лише заохоченнями; важливо враховувати також такі юридичні засоби, як суб'єктивні права та законні інтереси.

Система правових стимулів є досить складною і різноманітною, тому її класифікація може мати різні підходи в залежності від критеріїв. Наприклад, за змістом вони можуть бути моральними та матеріальними, а за колом застосування – загальними, відомчими, регіональними або локальними [16].

Правові заохочення можуть також класифікуватися за формою взаємозв'язку з благом, що призводить до розрізнення на ті, що надають додаткові блага (наприклад, премії, нагороди), і ті, що звільняють від покарання (наприклад, дострокове зняття дисциплінарних стягнень) [3].

Щодо механізму впливу, то заохочення може бути безпосереднім або опосередкованим. Безпосереднє заохочення відбувається на основі визначених норм і може проявлятися через нагороди або інші блага, що надаються за

конкретні заслуги. Опосередковане заохочення реалізується через нормативні акти, які закликають людей до досягнення певних результатів без прямого втручання з боку влади [32].

Також важливо розрізняти абсолютні та відносні форми заохочення. Абсолютне заохочення надає особі нові блага або права, в той час як відносне заохочення може частково чи повністю знімати покарання за правопорушення. Внутрішній зв'язок між різними формами правового заохочення є важливою умовою їх ефективності, адже вони мають на меті підвищення позитивної активності суб'єктів [29].

Отже, можна стверджувати, що в системі публічного управління існує велика кількість правових заохочень, які, на жаль, ще не достатньо активно впроваджуються.

Правові заохочення стимулюють соціально активну поведінку, формуючи правомірну мотивацію через можливості отримання додаткових благ. Таким чином, заохочення не лише впливають на тих, хто їх отримує, але й на людей, які їх оточують, створюючи позитивний психологічний клімат, що спонукає до активної діяльності.

Система заохочень на підприємствах повинна враховувати індивідуальні потреби працівників і можливості організації. Успішне поєднання матеріального та морального заохочення стимулює внутрішню мотивацію працівників і сприяє зростанню їхньої трудової активності. Це, своєю чергою, позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства.

Таким чином, заохочення не лише підвищують ефективність праці, а й зміцнюють трудову дисципліну, що є надзвичайно важливим для успішного управління персоналом.

1.3 Сучасні підходи до впровадження системи заохочення

У сучасних умовах управління персоналом заохочення вже не обмежується лише матеріальними винагородами у формі заробітної плати чи бонусів. Багато компаній починають використовувати інноваційні підходи до заохочення працівників, які спрямовані на підтримку їхнього ментального здоров'я, кар'єрного зростання, створення комфортних умов праці та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Щоб висвітлити сучасні підходи до впровадження системи заохочення працівників, слід зосередитися на стратегічних підходах, що враховують як індивідуальні, так і організаційні потреби. Сучасні теорії та методи орієнтовані на створення ефективної системи мотивації, що відповідає умовам цифрової економіки та інтегрує новітні технології в управління персоналом.

По-перше, одним із важливих аспектів є використання інструментів data-driven управління, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення щодо мотивації та заохочення на основі аналізу великих масивів даних. У системі заохочення впроваджуються алгоритми для оцінки продуктивності працівників, які дають змогу виявляти ключові мотиваційні фактори та оцінювати ефективність стимулів [7].

По-друге, набувають поширення інтегративні підходи, які об'єднують матеріальні та нематеріальні стимули у єдиній мотиваційній програмі. Наприклад, концепція «total rewards» включає фінансові компенсації, гнучкі графіки роботи, професійний розвиток та визнання заслуг. Така система враховує як фізіологічні потреби, так і прагнення до самореалізації [26].

Ще одним сучасним підходом є впровадження гнучких систем заохочення, які адаптуються до змін зовнішнього середовища та специфіки організаційної культури. Наприклад, в умовах дистанційної роботи особливо важливими стають інструменти нематеріальної мотивації, такі як підтримка балансу між роботою та особистим життям, розвиток корпоративної культури через віртуальні заходи та онлайн-формати навчання [29].

Роль заохочень стає все більш впливовою, оскільки працівники очікують від роботодавців не лише фінансової компенсації, а й індивідуального підходу до своїх потреб та інтересів.

Наприклад, дослідження свідчать про зростаючу важливість таких нематеріальних видів заохочення, як гнучкий графік роботи та підтримка ментального здоров'я, які стають ключовими факторами при виборі місця роботи. Це підтверджується і прикладами провідних компаній, таких як Google та Volt, що впроваджують програми для облаштування домашніх офісів і надання підтримки в питаннях ментального здоров'я [10]. Такий підхід є надзвичайно важливим в умовах швидких змін на ринку праці, коли інновації і технології стимулюють потребу в постійному професійному зростанні. Відтак, програми підтримки кар'єрного розвитку, такі як фінансування курсів та тренінгів, сприяють підвищенню кваліфікації персоналу, що в свою чергу позитивно впливає на мотивацію працівників і загальну продуктивність.

У цьому контексті можна також говорити про значущість додаткових днів відпустки та компенсації транспортних витрат, які сприймаються працівниками як важливі елементи турботи з боку роботодавця. Вони сприяють покращенню задоволеності працею, зменшують ризики вигорання та підвищують лояльність до компанії.

Вивчення системи заохочення є важливим елементом удосконалення управління персоналом, оскільки дозволяє краще розуміти потреби працівників та адаптувати підходи до їх стимулювання. Що, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію працівників, підвищує продуктивність праці й сприяє зменшенню плинності кадрів. Особливо актуальним це питання є в умовах сучасних тенденцій управління персоналом, коли нематеріальні заохочення починають грати важливішу роль, ніж традиційні матеріальні стимули.

Успішні компанії усвідомлюють, що залученість і мотивація працівників є основою продуктивності, інновацій і конкурентоспроможності. Сучасні підходи до заохочення співробітників виходять за межі традиційних грошових винагород і включають різноманітні стратегії, що враховують потреби кожного працівника, а також сприяють розвитку лояльності до роботодавця.

Матеріальні заохочення, такі як традиційні бонуси, премії, підвищення зарплати та додаткові виплати за досягнення певних показників, залишаються важливими. Проте деякі компанії також впроваджують нестандартні рішення, наприклад, акції компанії, подарункові сертифікати та покриття витрат на відпочинок або медичне страхування.

Нематеріальні заохочення, які не підвищують безпосередньо фінансовий дохід працівника, можуть суттєво сприяти його професійному та особистісному розвитку. Похвала, визнання досягнень перед колегами, гнучкий графік роботи, додаткові дні відпустки та можливості для кар'єрного зростання є важливими інструментами, які роботодавці часто недооцінюють. Дослідження показують, що 69% співробітників готові працювати старанніше, якщо їхні зусилля отримують належне визнання [22].

Емоційний зв'язок між працівником і компанією також важливий. Визнання роботи співробітників за їх досягнення створює цей зв'язок. Багато компаній запроваджують програми, які дозволяють співробітникам отримувати відгуки не лише від керівництва, а й від колег. Ініціативи, такі як «peer-to-peer recognition», сприяють взаємному визнанню досягнень [30].

Сучасні роботодавці повинні забезпечити можливості для досягнення балансу між професійним і особистим життям. Завантаження на роботі і брак часу для відпочинку негативно впливають на продуктивність і психічне здоров'я працівників. Тому важливо запроваджувати такі заохочення, як віддалена робота, гнучкі робочі години, програми підтримки здоров'я і добробуту, включаючи абонементи до спортзалів або консультації психологів.

Професійний розвиток і навчання також є ключовими чинниками довгострокової мотивації. Компанії, які інвестують у навчання своїх співробітників, демонструють вищий рівень утримання персоналу. Це можуть бути курси підвищення кваліфікації, доступ до платних освітніх ресурсів і внутрішні тренінги з управління.

Менторство та коучинг є ще одними ефективними інструментами заохочення. Менторство передбачає індивідуальну роботу з досвідченими

наставниками, а коучинг орієнтований на розвиток конкретних навичок і подолання професійних труднощів.

Позитивна корпоративна культура також має значення для утримання співробітників. Вона створює середовище, де працівники відчують себе частиною спільноти. Заходи, як-от командні зустрічі та святкування, сприяють об'єднанню колективу. Культура відкритих дверей, яка забезпечує доступність керівництва для працівників, допомагає формувати довіру.

Гейміфікація, яка використовує елементи гри для підвищення мотивації, стала новим трендом у сфері заохочення. Це дозволяє створювати захопливі системи винагород, де працівники отримують бали та нагороди за виконання завдань [30].

Інноваційні підходи в технологіях змінюють систему заохочення працівників. Сучасні платформи й мобільні додатки дозволяють інтегрувати програми визнання й винагород у щоденну діяльність співробітників. Компанії впроваджують «екосистеми» заохочень, що об'єднують матеріальні та нематеріальні стимули, надаючи працівникам можливість вибрати найбільш значущі для них винагороди. Таким чином, створюється вмотивована й результативна команда, здатна досягати високих результатів.

Сучасні види заохочень у сфері управління персоналом є невід'ємним компонентом мотиваційної політики, зокрема в провідних компаніях США. В умовах посилення конкуренції на ринку праці роботодавці прагнуть інтегрувати інноваційні та ефективні методи стимулювання, які відповідають як матеріальним, так і нематеріальним запитам співробітників.

Зокрема, у провідних міжнародних компаніях спостерігається поширення практики гнучких умов праці, що передбачає адаптивний графік або можливість дистанційної роботи. Ці ініціативи спрямовані на підвищення продуктивності праці та задоволення персоналу, оскільки створюють можливість для гармонійного поєднання професійних і особистих зобов'язань. Наприклад, у компанії Microsoft і Google співробітники мають можливість працювати за гнучким графіком або повністю дистанційно. Це особливо актуально в умовах після пандемії, коли дистанційна робота стала популярною [10].

Ще одним актуальним напрямом є підтримка балансу між роботою та особистим життям. Наприклад, коли компанії забезпечують співробітників додатковими оплачуваними відпустками, включаючи відпустки по догляду за дитиною та сімейними обставинами, що сприяє зміцненню лояльності працівників і зниженню рівня плинності кадрів. Американські корпорації, такі як Facebook і Salesforce, надають співробітникам розширені відпустки по догляду за дитиною та оплачувані відпустки для догляду за хворими членами родини [10].

Водночас, інвестиції в добробут персоналу набувають широкого розповсюдження. Програми добробуту, які включають комплекс заходів, що стосуються фізичного, психічного та емоційного здоров'я працівників, є важливим елементом сучасних підходів до управління. Зокрема, впровадження занять із медитації, консультацій із фахівцями з харчування або доступу до спортивної інфраструктури має на меті підтримку загальної продуктивності. Компанії, такі як Apple та Amazon, впроваджують спеціальні програми добробуту, які включають доступ до тренажерних залів, заняття з ментального здоров'я, а також консультації з питань харчування і фітнесу [10].

Компанії також активно стимулюють розвиток своїх працівників через освітні програми та індивідуальні траєкторії професійного зростання. Корпоративне навчання, яке фінансується роботодавцем, допомагає вдосконалювати навички персоналу відповідно до потреб ринку та стратегічних цілей компанії. General Electric (GE) та IBM активно інвестують у навчальні програми для своїх працівників, дозволяючи їм здобувати нові навички через корпоративні курси, тренінги або оплачуване навчання в університетах [20].

Програми визнання й нагородження також є ключовими елементами системи нематеріального заохочення. Вони спрямовані на відзначення досягнень працівників та сприяють підвищенню їхньої мотивації через визнання значущості їхньої роботи. таких компаніях, як Zappos, діє культура визнання, коли співробітників заохочують не тільки преміями, але й нагородами на корпоративних заходах, що посилює їхню мотивацію та підвищує відчуття належності до компанії.

Starbucks відома своїми ініціативами щодо фінансової підтримки громадських проєктів, залучаючи співробітників до волонтерства, що дає їм можливість брати участь у значущій діяльності. Amazon і Tesla надають своїм працівникам акції компанії, що дозволяє їм отримувати дохід у довгостроковій перспективі, мотивуючи роботу на результат та підвищення продуктивності [20].

Таким чином, сучасні підходи до заохочення у провідних компаніях США є багатограними та орієнтованими на створення цілісної системи стимулів, що враховує широкий спектр потреб і мотиваційних чинників працівників. Ці заходи демонструють важливість інтеграції різних методів для забезпечення високої продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

У табл. 1.5 наведено порівняння традиційних і сучасних видів заохочень та їх вплив на мотивацію працівників.

Таблиця 1.5 – Порівняння традиційних і сучасних видів заохочень та їхнього впливу на мотивацію персоналу

Критерій	Традиційні заохочення	Сучасні заохочення
Форма матеріальних заохочень	Фіксована заробітна плата, премії	Компенсації за облаштування домашнього офісу, бонуси за результативність
Форма нематеріальних заохочень	Почесні грамоти, подяки	Гнучкий графік роботи, підтримка ментального здоров'я, кар'єрне зростання
Соціальні заохочення	Стандартний соціальний пакет	Додаткові дні відпустки, відшкодування транспортних витрат
Індивідуальний підхід	Єдині умови для всіх працівників	Персоналізовані програми заохочення, адаптовані під потреби кожного працівника
Вплив на мотивацію	Стимулює базові потреби, забезпечує стабільність	Підвищує залученість, сприяє професійному розвитку та довгостроковій лояльності до компанії

Джерело: складено автором на основі [29]

Отже, порівняння традиційних і сучасних заохочень показує, що сучасні підходи значно глибше впливають на мотивацію працівників. Якщо традиційні форми заохочень здебільшого спрямовані на задоволення базових потреб та підтримання стабільності, то сучасні підходи зосереджені на створенні умов для професійного розвитку, збалансованості між роботою та особистим життям, а

також на підтримці ментального здоров'я. Це сприяє зростанню залученості та продуктивності працівників, а також зміцнює їх лояльність до компанії в довгостроковій перспективі.

Сучасні підходи до заохочення персоналу значно розширюються, враховуючи не лише матеріальні стимули, але й психологічні аспекти, такі як емоційна залученість та розвиток кар'єри. Різноманітні дослідження вказують на те, що ефективна система заохочення повинна інтегрувати різні методи, які можуть задовольнити потреби сучасного працівника.

Одним із ключових напрямків є емоційна залученість, оскільки підкреслює важливість того, як працівники взаємодіють зі своїми обов'язками, виражаючи себе фізично, пізнавально та емоційно. Це не лише підвищує задоволення роботою, але й сприяє вищій продуктивності та інноваційності [30].

Також важливим є розвиток кар'єри. Сучасні працівники прагнуть до можливостей для професійного зростання. За дослідженнями Gallup, 87% працівників вважають, що можливість кар'єрного росту є одним із найважливіших факторів при виборі роботи [40], включаючи створення програм навчання та розвитку від організацій, що допоможуть працівникам досягти їхніх цілей. Не менш важливими є незначні заохочення. Вони можуть включати в себе гнучкий графік роботи, можливість працювати віддалено, а також програми для підтримки здоров'я. Такі підходи створюють середовище, в якому працівники почуваються комфортно та цінно [10].

Сучасні методи заохочення персоналу в організаціях стають все більш актуальними в умовах швидких змін на ринку праці та потреби в залученні і утриманні талантів. Один із ключових аспектів – створення позитивної робочої культури, яка сприяє підвищенню залученості співробітників. Таке середовище, в якому працівники відчують цінність і повагу, істотно впливає на їх мотивацію. Коли працівники усвідомлюють, що їхній внесок цінується, це підвищує їхню продуктивність та лояльність до компанії.

Ще одним важливим елементом є регулярне визнання та оцінка досягнень працівників. Визнання може проявлятися в різних формах – від простого слова подяки на нараді до більш формальних програм нагородження. Таке визнання

створює атмосферу, в якій співробітники відчуваються мотивованими і зацікавленими в подальшому розвитку. Особливо важливо, щоб це визнання було своєчасним і конкретним, оскільки це підвищує його цінність для працівників.

Флексибільні умови роботи (або гнучкі умови праці) також є ключовим фактором у сучасних практиках заохочення [20]. Надання можливості самостійно обирати графік роботи допомагає співробітникам краще поєднувати особисті та професійні обов'язки, що, у свою чергу, підвищує їхню ефективність. Згідно з дослідженнями, гнучкість у роботі позитивно впливає на загальне задоволення від роботи і на зниження рівня стресу.

Крім того, важливо пропонувати можливості для кар'єрного розвитку та навчання. Професійний ріст, участь у тренінгах і програмах наставництва допомагають працівникам відчувати свою цінність у компанії. Коли працівники бачать можливості для зростання, вони більше зацікавлені у виконанні своїх обов'язків і в досягненні спільних цілей.

Важливо також ставити чіткі, вимірювальні цілі, які дозволяють працівникам стежити за своїм прогресом і усвідомлювати, як їхня робота впливає на загальні цілі компанії. Це не лише підвищує мотивацію, але й зміцнює відчуття причетності до компанії. Не менш важливим є надання співробітникам певної автономії у прийнятті рішень. Коли працівники відчувають, що мають можливість впливати на процеси, це створює у них почуття відповідальності за результати своєї роботи. Що, у свою чергу, стимулює творчість і ініціативність.

Останнім часом все більше компаній акцентують увагу на підтримці балансу між роботою та особистим життям. Політики, які заохочують здоровий баланс, можуть суттєво зменшити стрес і запобігти вигоранню, що в свою чергу підвищує продуктивність працівників.

Завдяки сучасним підходам, які враховують психосоціальні фактори та забезпечують персоналізований підхід, організації можуть створити більш стійкі й мотивовані команди. Підхід до заохочення стає не тільки засобом стимулювання працівників, але й інструментом для формування позитивного іміджу компанії на ринку праці.

У сучасному управлінні людськими ресурсами, особливо в економічно розвинених країнах, таких як США, активно впроваджуються інноваційні системи заохочення, що мають на меті посилити залучення та підвищити ефективність співробітників. Вони виходять за рамки традиційного стимулювання, як-от премії чи стандартні надбавки до заробітної плати[20].

Зокрема, концепція гнучких систем винагороди набуває дедалі більшої популярності. Вона передбачає персоналізований підхід до потреб і цінностей кожного працівника. Наприклад, у багатьох американських компаніях співробітники можуть самостійно обирати форми заохочень, які відповідають їхнім потребам: додаткові дні відпустки, часткову оплату витрат на освіту, покриття витрат на охорону здоров'я тощо. Такі підходи відповідають теорії самоактуалізації, згідно з якою працівники прагнуть максимально розкрити свій потенціал у сприятливих умовах.

Крім того, заохочення у вигляді акціонування, тобто надання акцій компанії як частини пакету винагород, стає ефективним стимулом для працівників вищої ланки. Цей метод сприяє не тільки фінансовій мотивації, а й формуванню почуття власності та відповідальності за довгостроковий успіх підприємства.

Важливо відзначити й еволюцію нематеріальних винагород, що охоплюють забезпечення сприятливого робочого середовища, програми соціальної відповідальності та можливості для професійного розвитку. Наприклад, впровадження концепції well-being (благополуччя) передбачає надання доступу до послуг з управління стресом, фізичної активності та психологічної підтримки. Деякі американські компанії інвестують у створення комфортних офісних просторів із зонами для відпочинку та медитації, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність і задоволеність персоналу.

Сучасні системи заохочення в США формуються під впливом змін на ринку праці, глобалізації та зростаючих очікувань працівників щодо умов праці. Інноваційний підхід базується на комплексному розумінні людських потреб, що зумовлює необхідність інтеграції матеріальних і нематеріальних винагород[20].

Сучасні методи заохочення мають фокусуватися не лише на матеріальних винагородах, а й на створенні цілісного, підтримуючого середовища, яке сприяє особистісному та професійному розвитку співробітників. Такі підходи не лише підвищують мотивацію, але й зміцнюють зв'язки між працівниками і організацією, що є критично важливим в умовах конкуренції на ринку праці.

Попри активне впровадження сучасних методів заохочення персоналу, деякі аспекти залишаються недостатньо розвиненими в Україні. Наприклад, система інтеграції працівників у процеси прийняття стратегічних рішень ще не є поширеною практикою. Хоча окремі компанії починають усвідомлювати важливість залучення працівників до обговорень довгострокових планів, це залишається переважно на рівні експериментальних ініціатив.

Також в Україні поки що обмежене застосування концепції інтегрованої кар'єрної програми, яка передбачає чітке планування професійного розвитку для кожного співробітника та забезпечення супровідних освітніх можливостей. Інші перспективні інструменти (запровадження менторських програм, корпоративних університетів), хоч і отримують поширення, все ще не стали стандартом у бізнес-середовищі. Окремі компанії розглядають можливість впровадження культурних ініціатив, які базуються на принципах відповідального ставлення до навколишнього середовища та соціальної підтримки, але ці методи також не стали масовими. Наприклад, ідея інтеграції «зелених» мотиваційних програм ще на стадії розвитку, хоча певні зрушення вже є на великих підприємствах або агрохолдингах. У більшості випадків прагнення до інновацій з мотивації нашкодується на фінансові обмеження та потребу в зміні корпоративного менталітету, який поки що залишається орієнтованим на традиційні форми заохочення [30].

Таким чином, система заохочення в сучасних організаціях стає одним з ключових інструментів мотивації, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи працівників, але й утримати найталановитіших фахівців в умовах конкуренції на ринку праці. Такі тенденції відображають необхідність удосконалення системи заохочення для забезпечення індивідуального підходу до потреб співробітників і підвищення їхньої залученості.

Висновки за розділом 1

За результатами вивчення теоретичних аспектів системи заохочень персоналу на підприємствах було зроблено певні висновки.

Було визначено, що система заохочень – це не лише інструмент мотивації працівників, але і важливий елемент загальної стратегії управління персоналом. Сучасні підходи до заохочення спрямовані не тільки на забезпечення матеріальних потреб, а й на створення сприятливого психологічного клімату в організації, що сприяє довгостроковій лояльності співробітників.

Встановлено, що заохочення працівників є важливою частиною управління персоналом і включає різні форми винагород, які стимулюють співробітників до продуктивної діяльності.

Аналіз видів заохочень продемонстрував, що вони можуть бути як матеріальними (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальними (визнання, можливості кар'єрного розвитку, підтримка балансу між роботою і життям). Такий різнобічний підхід дозволяє охопити різні мотиваційні чинники працівників, адаптуючи систему заохочень до індивідуальних потреб кожного співробітника.

Крім того, було виявлено, що традиційні форми заохочень втрачають свою ефективність у порівнянні з новими методами, що націлені на підтримку здоров'я, гнучкість робочих умов та створення можливостей для професійного розвитку. Це дозволяє організаціям не тільки утримувати талановитих фахівців, але й підвищувати їхню продуктивність і залученість до процесів компанії.

Таким чином, сучасні підходи до системи заохочення є ключовим чинником в управлінні персоналом, спрямованим на розвиток співробітників, їх залучення та довгострокову мотивацію, що забезпечує ефективну діяльність організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта»

На сьогоднішній день компанія «Нова Пошта» виступає лідером українського логістичного ринку, функціонуючи як товариство з обмеженою відповідальністю. Заснована в 2001 році, ця українська компанія спеціалізується на наданні послуг експрес-перевезень та доставки вантажів, посилок і документів. «Нова Пошта» надає можливості для комфортної доставки кожному клієнту та сприяє розвитку бізнесу підприємців як в Україні, так і за кордоном. Завдяки впровадженню інноваційних технологій, мережа компанії здатна опрацьовувати великий обсяг замовлень, в середньому від 14000 до 20000 на годину.

За інформацією, наданою на офіційному веб-сайті «Нової Пошти», їхня мережа налічує понад 10000 відділень по всій країні і понад 13000 поштоMATів. У 2021 році кількість відправлень збільшилась на 14%, перевищивши 372 млн., посилок та вантажів. За даними на 2021 рік, загальна кількість працівників компанії становила 33717 осіб [24].

На даний момент логістична компанія має свої представництва у всіх крупних містах України, районних центрах, містечках і в 25% сіл країни. Значна більшість відділень працює на основі франшизи, зокрема 1 809 належать компанії, а 8 166 функціонують в партнерстві. На рік 2023 «Нова пошта» планувала відкрити ще 1800 нових франшизних відділень. Станом на кінець 2023 року відношення власних та агентських відділень Нової пошти становить 1 847 та 9 028 відповідно проти – 1 746 та 7 455 на кінець 2022 року.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» було засноване відповідно до законодавства України 19.01.2001 року (запис у Єдиному реєстрі

юридичних та фізичних осіб – підприємців №1 588 120 0000 001718). Компанія має приватну форму власності.

Юридична адреса та місцезнаходження компанії: 03026, м. Київ, вул. Столичне шосе, буд. 103, корп. 1, поверх 9.

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, такі як «Нова Пошта», «NovaPay», «Нова пошта Глобал», «New Post Poland» та «New Post Moldova» [24].

«NovaPay» представляє собою платіжну систему, створену для безпечних та швидких онлайн-платежів за товари та послуги. Послуга включає безкоштовне відкриття рахунку, зручний інтерфейс для оплати, можливість зберігати карти для швидкої оплати та широку мережу партнерів, що включає відомі інтернет-магазини та туристичні компанії. «NovaPay» гарантує безпеку транзакцій за допомогою сучасних технологій шифрування та захисту особистих даних, надаючи клієнтам та бізнесам миттєві та зручні способи оплати товарів та послуг в Інтернеті.

«Нова пошта Глобал» – це сервіс міжнародної доставки, який дозволяє клієнтам ефективно доставляти або отримувати товари за кордоном. Послуга пропонує різні види доставки, включаючи повітряну, морську та авіа-морську, залежно від термінів та бюджету клієнта [11].

Крім того, «Нова пошта Глобал» надає ряд додаткових опцій, таких як страхування від втрати чи пошкодження товару, оплата митних зборів за доставку відправки, митний брокераж, відстеження відправки тощо. Співпраця з провідними міжнародними кур'єрськими службами гарантує високу якість та швидкість доставки, роблячи «Нову пошту Глобал» зручним та надійним вибором для бізнесу та осіб, які цінують якість обслуговування.

«New Post Poland» та «New Post Moldova» – це послуга міжнародної доставки, яка дозволяє здійснювати доставку від і до Польщі та Молдови. Послуга пропонує різноманітні варіанти для фізичних осіб та бізнесу, включаючи доставку посилок, документів та митне оформлення відправок [24].

З використанням партнерських кур'єрських компаній і різними варіантами доставки, включаючи експрес та економ, «New Post Poland» та «New Post Moldova» надають можливість відстеження відправок онлайн та отримання SMS-

сповіщень, забезпечуючи швидку, надійну та доступну міжнародну доставку для бізнесу та приватних осіб.

Відділ є найдрібнішим структурним елементом організаційної структури Товариства «Нова пошта». Згідно зі статутом [11], відділ створюється для реалізації, як правило, однієї функції, і кілька відділів об'єднується у департаменти. Департаменти зосереджуються на реалізації декількох функцій, а в разі наявності великої кількості персоналу та великих обсягів робіт, можуть створюватися групи та дільниці для реалізації завдань вузької складової функції. Дирекцію можуть створювати департамент та окремий відділ або відділи, які не входять у склад цього департаменту [11].

Компанія може також створювати філії, які розташовані за межами місця її головного офісу. Працівники філій та представництв підпорядковані адміністративно керівникам філій та представництв, а функціонально - керівникам підрозділів офісу підтримки компанії відповідно до їх функціональних обов'язків.

Основні принципи організаційної структури включають:

- мінімізацію кількості структурних підрозділів;
- використання назв посад відповідно до Національного класифікатора України «Класифікатор професій».

Основні напрямки діяльності ТОВ «Нова пошта» включають:

- експрес-доставку документів, посилок та великогабаритних вантажів;
- надання поштово-кур'єрських послуг підприємствам, організаціям та окремим громадянам;
- послуги з пакування;
- виконання вантажно-розвантажувальних робіт, складування та зберігання;
- інші допоміжні послуги в галузі транспорту та інше [24].

Місія компанії полягає в забезпеченні легкості доставки для життя і бізнесу. Команда «Нової пошти» впроваджує нові продукти і сервіси, враховуючи міжнародні стандарти та найкращий світовий досвід [24].

Група компаній NOVA забезпечує клієнтів, як бізнес, так і приватних осіб, комплексом логістичних, фінансових і цифрових послуг в Україні та за її межами. Серед компаній групи – українська логістична компанія Нова пошта, міжнародні компанії Nova Post Europe та Nova Global, авіаперевізник Supernova Airlines, фінансова компанія NovaPay та ІТ-компанія Nova Digital [24].

Нова пошта, заснована в 2001 році, – це лідер експрес-доставки в Україні, яка надає логістичні рішення для доставки посилок будь-яких розмірів: від дрібних пакетів до великих вантажів, забезпечуючи клієнтам можливість доставити відправлення до відділення, поштомоту або безпосередньо за адресою. Завдяки її послугам тисячі підприємців отримують можливість розвивати бізнес як в Україні, так і на міжнародному ринку.

Щодня компанія обробляє близько 1,5 млн відправлень, маючи найбільшу мережу доставки в Україні, яка включає понад 11 400 відділень та 15 500 поштомотів. У 2023 році обсяг доставок зріс на 30%, сягнувши 412 млн відправлень. Нова пошта також є одним із найбільших роботодавців України, де працює понад 42 000 співробітників, із яких 32 000 – безпосередньо в компанії.

Для швидкого та якісного обслуговування клієнтів Нова пошта активно розвиває власну інфраструктуру, зокрема систему сортувальних терміналів. В Україні функціонує 133 термінали, де автоматизоване сортування дозволяє обробляти від 8 до 50 тисяч посилок на годину. Серед найбільших сортувальних центрів – Київ, Харків, Хмельницький, Львів, Дніпро та Запоріжжя. У 2023 році нові термінали з'явилися під Києвом та Одесою, що ще більше посилює логістичні можливості компанії [24].

Nova Global орієнтується на міжнародний ринок електронної комерції, співпрацюючи з онлайн-майданчиками по всьому світу. Завдяки її діяльності, українські клієнти отримують можливість замовляти товари з інтернет-магазинів країн Північної та Південної Америки, Азіатсько-Тихоокеанського регіону та Великої Британії з доставкою через Нову пошту. Для малого та середнього бізнесу в Україні це відкриває перспективи виходу на нові ринки та сприяє розвитку експортних можливостей [24].

Щоб забезпечити швидкі терміни доставки з будь-якого куточка світу, у 2021 році група NOVA заснувала авіакомпанію Supernova Airlines. Це перша авіакомпанія в Україні, яка отримала сертифікат експлуатанта під час воєнного періоду. Supernova Airlines вже здійснила десятки рейсів по Європі і готується до запуску трансконтинентальних вантажних перевезень [24].

Nova Post Europe забезпечує надійну доставку документів, посилок та вантажів між Україною і країнами Європи. Компанія розширює свою присутність, вже відкривши представництва в 11 європейських країнах, таких як Польща, Литва, Німеччина та інші. Це дозволяє клієнтам зручно відправляти та отримувати посилки через відділення Nova Post або через партнерські мережі PUDO і поштомати у понад 35 000 точок обслуговування.

NovaPay, небанківська фінансова компанія групи NOVA, активно розвиває власну міжнародну платіжну систему, пропонуючи фінансові послуги клієнтам Нової пошти та бізнесу. У 2021 році NovaPay стала першим серед приватних небанківських установ повноправним учасником систем Visa та MasterCard. Сьогодні NovaPay утримує лідерство на ринку переказів України, маючи 35% частки. У 2023 році компанія запустила тестову версію мобільного додатку, де можна зручно оплачувати послуги Нової пошти [24].

Компанія має сертифікацію відповідності міжнародному стандарту безпеки PCI DSS, що гарантує надійний захист банківських даних користувачів під час транзакцій через NovaPay. У 2023 році NovaPay також отримала від НБУ розширену ліцензію, яка дозволяє відкривати рахунки для приватних і корпоративних клієнтів, а також випускати платіжні картки. Крім того, компанія подала заявку на ліцензію ЕМІ від Центрального банку Литви, яка забезпечить можливість надавати фінансові послуги у Європі.

Nova Digital, IT-компанія у складі групи, є провідним розробником веб-додатків і програмного забезпечення, здатного підтримувати високі навантаження та складні архітектури. Вона створює та обслуговує продукти, що можуть обробляти до 30 тисяч операцій за секунду і були протестовані на мільйонах користувачів [11].

Група NOVA входить до переліку 20 найбільших платників податків України, а її податкові відрахування у 2023 році склали 10,7 млрд грн, що на 50% більше, ніж попереднього року.

«Нова пошта» не лише надає сучасні логістичні послуги, але й проявляє соціальну відповідальність, реалізуючи соціальні та екологічні ініціативи для підтримки українців. У складні часи компанія активно допомагає тим, хто найбільше потребує підтримки. Так, під час пандемії COVID-19 «Нова пошта» протягом двох років забезпечувала лікарні в Україні кисневим обладнанням і засобами захисту для медиків, інвестувавши майже 60 млн грн та допомігши понад 50 медичним закладам.

З 2014 року компанія започаткувала «Гуманітарну пошту», що дозволяє благодійним організаціям і волонтерам відправляти допомогу безкоштовно. За цей час «Нова пошта» надала підтримку більш ніж 2 000 фондів і перевезла понад 1,5 млн посилок. У 2023 році компанія профінансувала доставку 33 тис. тон гуманітарної допомоги – еквівалент ваги понад сотні літаків «Мрія» [11].

Компанія також активно підтримує військових та постраждалих від війни, надаючи допомогу 15 бригадам ЗСУ, здійснюючи регулярні внески до благодійних фондів і проводячи власні збори.

Зокрема, у проєкті «Запакуй небо – Прокачай ППО!» спільно з фондом «Повернись живим» було зібрано 330 млн грн для систем ППО. «Нова пошта» також фінансово та логістично підтримує ДСНС, будує захисні споруди для цивільних і допомагає створювати реабілітаційні центри для військових, вклавши з 2014 року понад 1,6 млрд грн у ці ініціативи.

Компанія сприяє популяризації бігової культури в Україні, організовуючи марафони та півмарафони. Місія групи — забезпечити легкість доставки для спрощення життя і бізнесу, дотримуючись цінностей Fast, Easy, Safe, Human, Tech і Growth [11].

Далі у таблиці 2.1 проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки, використовуючи дані наведені у Додатках.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р	Відхилення абсолютне, 2023 до 2021, тис. грн	Відхилення відносне 2023 до 2021, %
Необоротні активи	8305491	12319191	18796254	10490763	126,31
Оборотні активи	5192636	3435729	4332452	-860184	-16,57
Власний капітал	4491224	6516072	9508308	5017084	111,71
Довгострокові зобов'язання	3897300	3787630	5337000	1439700	36,94
Поточні зобов'язання	5109603	5451218	8256398	3146795	61,59
Активи, всього	13498127	15754920	23101706	9603579	71,15
Чистий дохід від реалізації послуг та товарів	20843502	23687034	36468879	15625377	74,97
Собівартість реалізованих послуг та товарів	16441004	19276532	28625037	12184033	74,11
Адміністративні витрати	1923703	1673172	2985829	1062126	55,21
Витрати на збут	561844	439130	856282	294438	52,41
Інші операційні витрати	508590	593974	774662	266072	52,32
Інші фінансові доходи	1814806	1138698	2706514	891708	49,14
Фінансові витрати	630813	887690	1248217	617404	97,87
Інші витрати	255	391073	857468	857213	x
Податок на прибуток	194613	254392	471019	276406	142,03
Чистий прибуток	2600320	2135960	3967156	1366836	52,56

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

З таблиці 2.1 видно, що за період 2021-2023 років ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання основних фінансово-економічних показників, попри складні економічні умови. Зокрема, у 2023 році необоротні активи зросли на 126,31%, досягнувши 18,8 млрд грн, що свідчить про активні інвестиції в довгострокові активи підприємства для забезпечення його подальшого розвитку.

Оборотні активи, навпаки, зазнали зменшення на 16,57%, що, ймовірно, пов'язане з оптимізацією короткострокових ресурсів компанії.

Що стосується власного капіталу, то він також зріс на 111,71%, досягнувши 9,5 млрд грн, що є позитивним фактором для фінансової стабільності підприємства, адже зростання власних ресурсів знижує залежність від зовнішнього фінансування. Однак, одночасно з цим збільшилися і зобов'язання компанії: довгострокові зросли на 36,94%, а поточні – на 61,59%, що свідчить про використання додаткових фінансових джерел для підтримки розширення.

Чистий дохід від реалізації послуг та товарів показав позитивну динаміку, збільшившись на 74,97%, що вказує на зростаючий попит на послуги компанії. Однак, собівартість реалізованих послуг також значно зросла – на 74,11%, що свідчить про збільшення витрат на надання послуг, які є необхідними для задоволення попиту. Крім того, зросли адміністративні витрати (на 55,21%) та витрати на збут (на 52,41%), що може бути результатом розширення діяльності підприємства та зростання операційних витрат.

Незважаючи на збільшення витрат, чистий прибуток ТОВ «Нова Пошта» за вказаний період зріс на 52,56%, що свідчить про ефективність управління витратами та здатність підприємства зберігати фінансову стабільність навіть у складних умовах ринку.

Аналіз показників рентабельності підприємства є важливою частиною фінансового аналізу, оскільки вони демонструють ефективність використання ресурсів для отримання прибутку та відображають загальну фінансову стабільність компанії.

Рентабельність активів показує, наскільки ефективно підприємство використовує своє майно для генерації доходу, тоді як рентабельність продажу характеризує рівень прибутковості від реалізації продукції та послуг. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання власних ресурсів компанії, що є ключовим для підтримання її незалежності від зовнішнього фінансування. Рентабельність продукції (послуг) є важливим індикатором, що показує здатність компанії отримувати прибуток із витрат на виробництво та реалізацію [27].

В таблиці 2.2. наведена динаміка основних коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова пошта».

Таблиця 2.2 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності ТОВ «Нова Пошта» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення абсолютне, 2023 до 2021	Відхилення відносне, приріст
Рентабельність активів	19,26	13,56	17,17	-2,09	-10,86
Рентабельність продажу	12,48	9,02	10,88	-1,60	-12,80
Рентабельність власного капіталу	57,90	32,78	41,72	-16,17	-27,94
Рентабельність продукції (послуг)	15,82	11,08	13,86	-1,96	-12,37

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Можна побачити, що найвищою є рентабельність власного капіталу – на рівні 41,72% у 2023 році, хоча в 2021 році цей показник дорівнював 57,90%. Це свідчить про нарощення обсягу власного капіталу ТОВ «Нова Пошта», що позитивно впливає на фінансову стійкість компанії.

Протягом 2023 року спостерігалася позитивна динаміка рентабельності за всіма показниками, що вказує на високий рівень ефективності управління діяльністю підприємства.

Компанія демонструє тенденцію до сталого розвитку та розширення, що сприяє не тільки створенню нових робочих місць у великих містах, але й у малонаселених пунктах. Враховуючи стратегію розширення мережі відділень, можна очікувати, що компанія продовжить укріплювати свої позиції на ринку та забезпечувати послуги навіть у віддалених селах.

Таким чином, за період 2021-2023 років ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало суттєвий ріст активів, власного капіталу та чистого доходу від реалізації. Однак рентабельність активів дещо зменшилася, що може свідчити про незначне зниження ефективності використання активів для генерації

прибутку. Рентабельність продажу знизилася порівняно з 2021 роком, що може вказувати на необхідність оптимізації операційних витрат.

Отже, ТОВ «Нова пошта» представляє собою динамічну компанію, яка виявляє стабільний фінансовий ріст. За організаційними характеристиками виділяється позитивна динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку.

Компанія ефективно впроваджує стратегічні рішення для оптимізації витрат, покращення якості обслуговування та збільшення міжнародної присутності. Її зростаюча мережа партнерів та інноваційні технології свідчать про її конкурентоспроможність та лідерство в сфері логістики та доставки.

2.2 Аналіз кадрової політики та системи мотивації працівників ТОВ «Нова пошта»

Кадрова політика компанії орієнтується на дотримання норм національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН, а також стандартів соціальної відповідальності SA 8000 та ISO 26000 [11]. Для впровадження цих принципів у компанії прийнято Кодекс корпоративної етики та укладено Колективний договір між працівниками та керівництвом. Ці документи регулюють такі питання, як: внутрішні відносини в компанії; права людини; стандарти охорони праці та техніки безпеки; принципи збереження навколишнього середовища; правила використання ресурсів компанії; запобігання конфліктам інтересів; отримання та надання подарунків, організація розважальних заходів; відносини з партнерами, клієнтами, ринками, державними органами та ЗМІ [11].

ТОВ «Нова пошта» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка має досить розгалужений характер (додаток А) [24]. Лінійно-функціональна структура об'єднує лінійний та функціональний підходи до управління. Вона ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності в вертикальному

напрямку. Це дозволяє швидко ухвалювати управлінські рішення та забезпечує спеціалізацію функціональних керівників. Однак складність у взаємо регулюванні та можливе перезавантаження функціональних підрозділів є недоліками такої структури. Управління відбувається через Збори Учасників, які обирають Директора. Директор представляє компанію, несе відповідальність та управляє поточною діяльністю. Наглядова рада, Аудиторський комітет та Фінансово-бухгалтерський відділ взаємодіють для забезпечення ефективності та відповідності фінансових процесів.

Відділ логістики вирішує питання оптимальних логістичних маршрутів та транспортування вантажів [11].

Оскільки «Нова пошта» успішно використовує ІТ-технології, відділ інформаційних технологій стає ключовим елементом для ефективності компанії. Співробітники цього відділу відстежують новітні інформаційні технології, забезпечують надійну роботу обладнання та програм, оновлюють знання співробітників щодо програмного забезпечення, вивчають зовнішнє середовище та потреби споживачів для коригування інформаційної політики тощо.

Департамент управління ризиками, як нова структурна одиниця компанії, має головне завдання розробки ефективної системи управління ризиками.

Відділ обслуговування клієнтів відіграє ключову роль у наданні послуг відповідно до високих стандартів для існуючих та потенційних клієнтів. Керівники цього відділу можуть особисто зустрічатися з клієнтами, вивчати їхні потреби, узгоджувати комерційні пропозиції та укладати договори про співробітництво.

Відділення філій мережі – це самостійні структурні підрозділи «Нової пошти», які приймають, оглядають та відправляють вантажі адресатам, а також виконують обробку заявок на передачу, повернення вантажів, зміну дати або адреси доставки [11].

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру управління одного з відділень у м. Київ, проте подібна структура зберігається у більшості відділень Нової пошти.

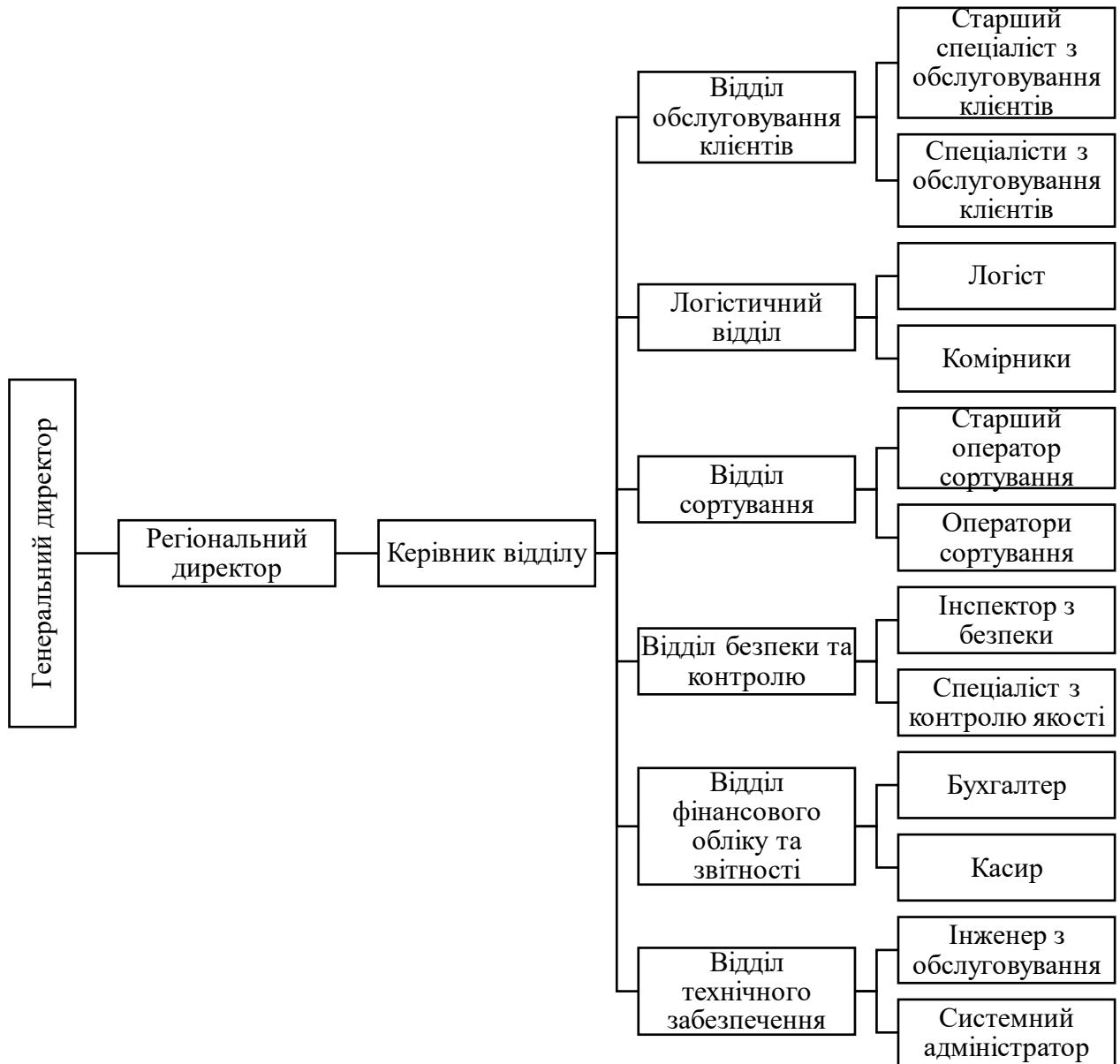


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» в Києві

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [24]

Відділ організовано таким чином, щоб кожен підрозділ ефективно виконував свої функції, від обслуговування клієнтів до логістичних процесів і забезпечення безпеки. Керівник відділу здійснює загальне управління, координацію та контроль, забезпечуючи гармонійну роботу всіх команд. Така структура дозволяє швидко обробляти посилки, здійснювати оперативну логістику, а також підтримувати високий рівень якості обслуговування клієнтів.

Керівник відділу виконує наступні функції: відповідає за загальне управління відділом, організацію роботи співробітників, контроль виконання планів і дотримання стандартів обслуговування; здійснює координацію з головним офісом та іншими відділами компанії, забезпечуючи взаємодію та обмін інформацією.

До відділу обслуговування клієнтів відносяться наступні фахівці:

-Старший спеціаліст з обслуговування клієнтів – координує роботу команди обслуговування клієнтів, відповідає на складні запити, вирішує конфліктні ситуації та контролює дотримання стандартів обслуговування.

-Спеціалісти з обслуговування клієнтів – займаються прийомом і видачою посилок, консультують клієнтів щодо тарифів, умов доставки та інших питань, забезпечують швидке та якісне обслуговування.

Логістичний відділ включає наступні посади:

- Логіст – відповідає за оптимізацію процесу транспортування, планування маршрутів, контроль за виконанням графіку доставки та координацію роботи з комірниками.

- Комірники – займаються прийомом, зберіганням, сортуванням і відправкою посилок згідно з інструкціями, забезпечуючи правильність і своєчасність операцій з вантажем.

Відділ сортування включає наступні посади:

- Старший оператор сортування – контролює процес сортування, відповідає за дотримання стандартів роботи та організацію робочого процесу в команді операторів.

- Оператори сортування – займаються сортуванням посилок відповідно до напрямків доставки, забезпечуючи швидкість і точність у роботі з вантажем [11].

Відділ безпеки та контролю складається з: інспектора з безпеки – забезпечує дотримання правил безпеки у відділі, проводить інструктажі для співробітників, запобігає крадіжкам та іншим порушенням; спеціаліста з контролю якості – перевіряє правильність виконання послуг, контролює відповідність якості обслуговування встановленим стандартам.

Відділ фінансового обліку та звітності включає: бухгалтера – здійснює облік фінансових операцій відділу, складає звіти про виконання фінансових показників, контролює розрахунки з клієнтами; касира – відповідає за готівкові та безготівкові розрахунки, забезпечує правильність і своєчасність касових операцій.

Відділ технічного забезпечення включає: інженера з обслуговування – забезпечує належний технічний стан обладнання та засобів автоматизації у відділі, проводить технічне обслуговування та дрібний ремонт; системного адміністратора – підтримує роботу комп'ютерної техніки та мережі, вирішує технічні проблеми, що виникають у процесі роботи, забезпечує стабільну роботу систем та безпеку даних [11].

Наведена структура відділу ТОВ «Нова Пошта» передбачає чіткий розподіл функцій між різними підрозділами, що дозволяє підвищити ефективність роботи та уникнути перевантажень. Така організація сприяє як оперативному обслуговуванню клієнтів, так і оптимізації внутрішніх процесів, забезпечуючи чітку координацію між відділами. Відділ обслуговування клієнтів фокусується на задоволенні потреб клієнтів, логістичний відділ оптимізує транспортні потоки, а відділ безпеки та контролю забезпечує дотримання стандартів. Завдяки цьому ТОВ «Нова Пошта» має можливість ефективно працювати навіть у великих містах, таких як Київ, де попит на послуги доставки є особливо високим.

ТОВ «Нова пошта» є лідером у сфері логістичних послуг України, надаючи клієнтам швидку та надійну доставку. Основою кадрової політики компанії є забезпечення ефективного управління великим колективом, який станом на кінець 2023 року налічував 26 327 працівників, включаючи сумісників та працівників у декретній відпустці. За минулі роки компанія мала тенденцію до незначного скорочення штату: у 2022 році кількість працівників складала 27 819 осіб, а в 2021 – 29 790 осіб [24]. Це свідчить про адаптивність кадрової політики та зміну потреб компанії у робочій силі залежно від зовнішніх умов.

Система управління персоналом у ТОВ «Нова пошта» виконує ключову роль у забезпеченні високого рівня обслуговування клієнтів, активно інвестуючи

у розвиток своїх працівників. Це включає програми розвитку кар'єри, тренінги, а також мотиваційні програми, що сприяють підвищенню ефективності персоналу та його залученості до досягнення корпоративних цілей.

Гендерна структура працівників ТОВ «Нова пошта» виглядає наступним чином (табл. 2.3 та рис.2.2).

Таблиця 2.3 – Гендерна структура працівників ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Рік	Загальна кількість працівників	Чоловіки, осіб	Чоловіки, %	Жінки, осіб	Жінки, %
2021	29 790	15 885	53,32	13 905	46,68
2022	27 819	14 360	51,63	13 459	48,37
2023	26 327	13 678	51,96	12 649	48,04

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [11]

Згідно з даними, гендерна структура ТОВ «Нова пошта» має тенденцію до підтримання відносно рівного співвідношення між чоловіками та жінками у складі персоналу. Частка чоловіків залишається трохи вищою за жіночу протягом 2021-2023 років, проте різниця не є значною.

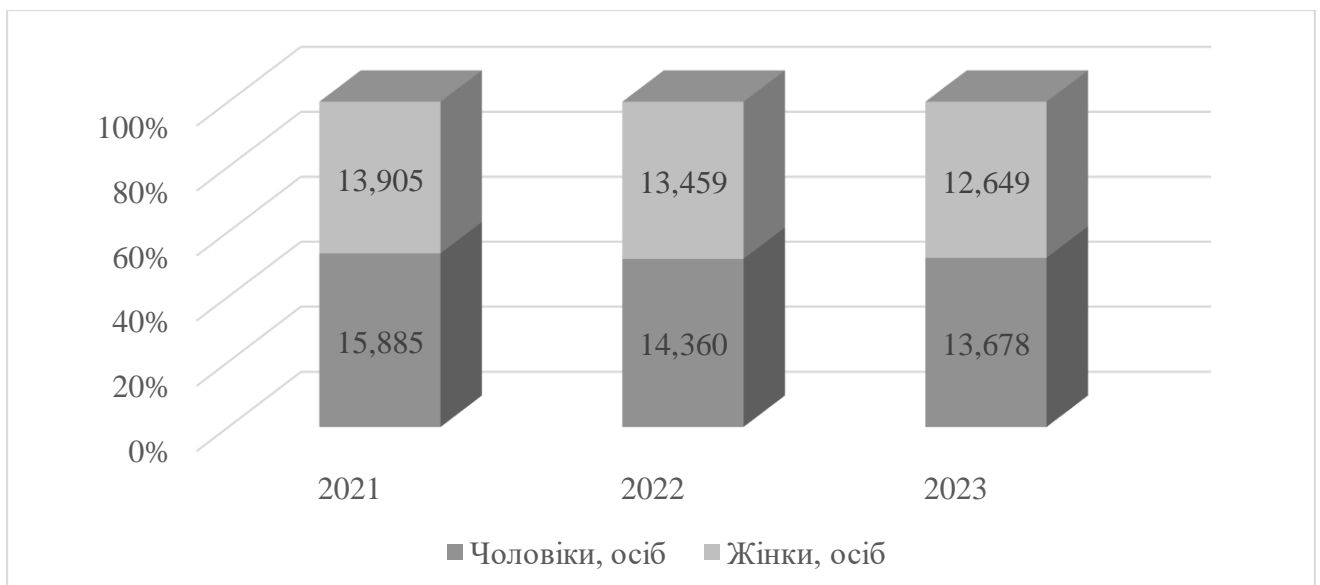


Рисунок 2.2 – Динаміка гендерної структури ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., осіб та %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [31]

Структура працівників ТОВ «Нова пошта» за рівнем освіти за 2021-2023 роки подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Освіта працівників ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки

Рік	Вища освіта	Незакінчена вища освіта	Середня освіта	Інші види освіти	Всього, осіб
2021	6 238	4 519	14 963	4 070	29 790
2022	5 947	4 109	13 561	4 202	27 819
2023	5 582	3 820	12 140	4 785	26 327

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Для наочності дані представимо на рис.2.3.

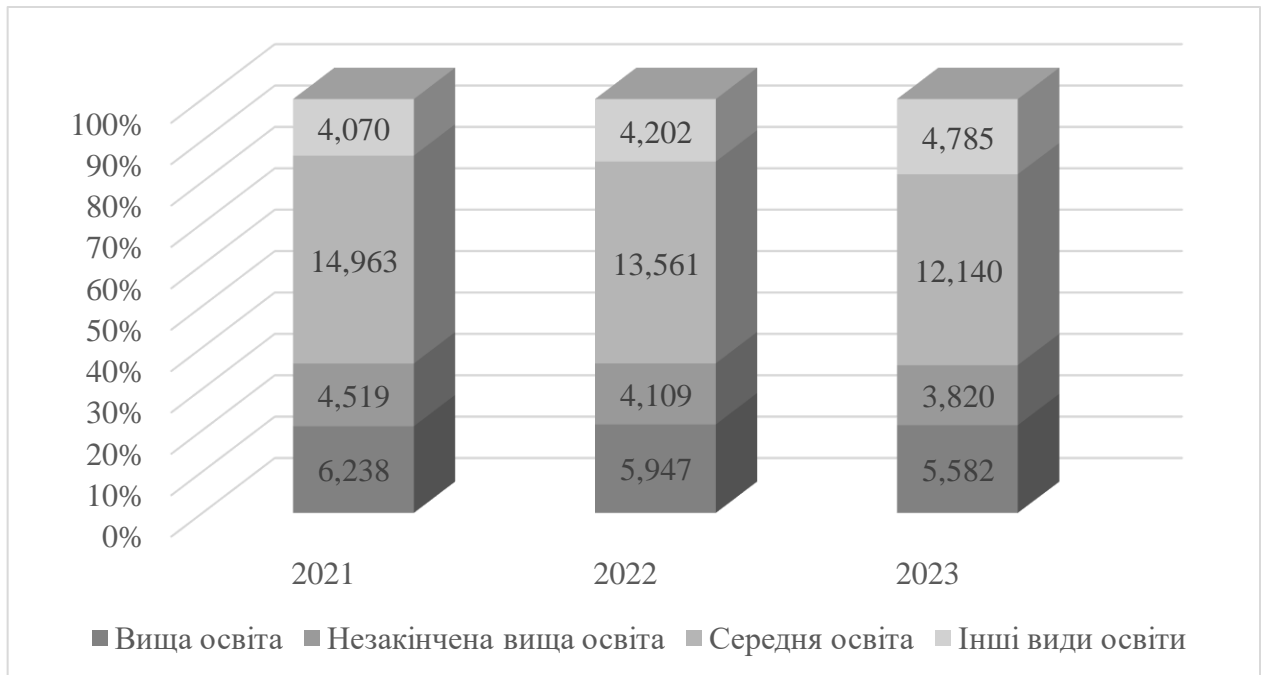


Рисунок 2.3 – Динаміка структури працівників ТОВ «Нова пошта» за рівнем освіти за 2021-2023 рр., осіб та %

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [31]

На основі даних щодо структури освіти працівників ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки можна зробити такі висновки. Загальна кількість працівників знизилася, що може бути пов'язано з оптимізацією процесів або змінами в організаційній структурі компанії. Кількість працівників з вищою освітою має

тенденцію до зменшення, що може свідчити про перегляд компанією вимог до рівня кваліфікації для окремих посад. Водночас спостерігається зростання кількості працівників із середньою освітою, що може вказувати на орієнтацію компанії на працівників середньої ланки для виконання операційних завдань.

Такі тенденції відображають загальну картину змін у структурі працівників ТОВ «Нова пошта» та можуть слугувати основою для подальшого аналізу стратегії розвитку компанії у сфері кадрової політики.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Нова пошта» за основними посадами в 2021-2023 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за посадами

Посади	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021, тис. осіб	Зміна 2023/2021, %
Керівники та їхні заступники	2 320	2 239	2 118	-202	-8,7
Начальники відділень	1 815	1 768	1 710	-105	-5,8
Оператори	9 634	8 945	8 672	-962	-10
Кур'єри	8 127	7 523	7 086	-1 041	-12,8
Вантажники	4 105	3 799	3 476	-629	-15,3
Інші працівники	3 789	3 545	3 265	-524	-13,8
Всього	29 790	27 819	26 327	-3 463	-11,6

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Категорія «Керівники та їхні заступники» показала скорочення з 2 320 працівників у 2021 році до 2 118 у 2023 році, що становить зменшення на 8,7%. Це може свідчити про оптимізацію керівного складу, спрямовану на зменшення витрат на адміністрування та підвищення ефективності управління, що є актуальним у періоди економічної нестабільності.

Начальники відділень – категорія зменшилась з 1 815 працівників у 2021 році до 1 710 у 2023 році, тобто на 5,8%. Таке зниження може бути наслідком

реструктуризації відділень та раціоналізації їхньої роботи, що, ймовірно, дозволяє зменшити потребу в адміністративному персоналі на рівні відділень.

Категорія «Оператори», що безпосередньо працюють із клієнтами та обробляють замовлення, знизилась з 9 634 у 2021 році до 8 672 у 2023 році, що становить скорочення на 10%. Таке зниження може вказувати на часткову автоматизацію обслуговування, інтеграцію цифрових платформ для приймання та обробки замовлень, що дозволило оптимізувати чисельність цієї категорії працівників.

Категорія «Кур'єри» продемонструвала значне скорочення – з 8 127 осіб у 2021 році до 7 086 у 2023 році, що дорівнює зменшенню на 12,8%. Це може бути зумовлено поліпшенням логістичних процесів, зокрема оптимізацією маршрутів та використанням сучасних технологій відстеження, що дозволяє скоротити кількість кур'єрів, не знижуючи при цьому якість обслуговування клієнтів.

У категорії «Вантажники» також спостерігається скорочення – з 4 105 працівників у 2021 році до 3 476 у 2023 році, що становить зменшення на 15,3%. Таке значне скорочення може свідчити про автоматизацію складів та оптимізацію роботи з вантажами, що знижує потребу в ручній праці.

Посади «Інші працівники», які включають додатковий та допоміжний персонал, зменшилися з 3 789 у 2021 році до 3 265 осіб у 2023 році, або на 13,8%. Це може бути наслідком загального впровадження нових технологій, які дозволяють виконувати більше завдань із меншою кількістю співробітників.

Загалом, структура персоналу ТОВ «Нова пошта» за посадами з 2021 по 2023 рік демонструє тенденцію до оптимізації, спрямовану на автоматизацію та вдосконалення логістичних та обслуговуючих процесів.

Основні скорочення стосуються позицій, які можна замінити автоматизованими рішеннями (наприклад, оператори, вантажники та кур'єри), що відповідає стратегії компанії на підвищення ефективності та адаптацію до сучасних умов ринку.

Система мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на забезпечення високої залученості, продуктивності та задоволення працівників своєю роботою.

Компанія реалізує комплекс заходів, які дозволяють співробітникам бачити перспективи кар'єрного розвитку та мати підтримку у виконанні їхніх професійних обов'язків.

ТОВ «Нова Пошта» забезпечує конкурентну систему заробітної плати, що включає основну оплату праці та додаткові бонуси за виконання планових показників. Крім основної заробітної плати, співробітники мають можливість отримувати премії за перевиконання плану, що стимулює їх до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Залежно від рівня посади та обсягу відповідальності, компанія також надає працівникам додаткові соціальні пільги, включаючи медичне страхування та компенсації транспортних витрат.

Важливу роль у системі мотивації відіграє нематеріальна мотивація. ТОВ «Нова Пошта» активно розвиває корпоративну культуру, яка сприяє створенню дружнього робочого середовища та підтримці морального духу колективу. Одним із ключових елементів нематеріальної мотивації є визнання досягнень співробітників. Компанія регулярно проводить нагородження найкращих працівників, відзначаючи їхні професійні успіхи та внесок у розвиток підприємства.

Компанія пропонує можливості для кар'єрного зростання, що є важливим стимулом для залучення і утримання працівників. Відкриті програми навчання, семінари та тренінги дають можливість співробітникам розвивати свої професійні навички та підвищувати кваліфікацію. Це не тільки сприяє особистісному розвитку працівників, а й підвищує загальну ефективність роботи відділів.

ТОВ «Нова Пошта» реалізує програми заохочення, які включають гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи та додаткові відпустки. Гнучкі робочі умови дозволяють співробітникам збалансувати роботу з особистим життям, що позитивно впливає на їх мотивацію та задоволеність роботою.

Загалом, система мотивації ТОВ «Нова Пошта» є практичною і враховує як фінансові, так і нефінансові потреби працівників, сприяючи створенню позитивного робочого середовища та залученню співробітників до досягнення спільних цілей компанії.

Система мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта» також є комплексною і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Компанія прагне забезпечити своїм співробітникам привабливі умови праці, що сприяють їхній продуктивності та задоволеності роботою. Для цього розроблено низку заходів, спрямованих на підтримку фінансової стабільності, професійного розвитку та психологічного комфорту працівників. Важливу роль у мотиваційній системі компанії відіграють програми преміювання, соціальні пільги, можливості кар'єрного зростання та корпоративна культура [11].

У таблиці 2.6 наведено детальну структуру системи мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта», що відображає основні елементи та їхній вплив на підвищення ефективності працівників і задоволення їхніх потреб.

Таблиця 2.6 – Основні елементи системи мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта»

Категорія мотивації	Елемент	Опис
Матеріальна мотивація	Заробітна плата	Заробітна плата формується відповідно до ринкових ставок для кожної посади (оператори, логісти, керівники). Працівники мають можливість отримувати збільшену оплату за понаднормову роботу, особливо в періоди пікового навантаження (свята, сезонні розпродажі).
	Премії	Компанія застосовує систему щомісячних та квартальних бонусів, що залежать від виконання планових показників. Наприклад, оператори сортування отримують бонуси за перевищення обсягів оброблених посилок, а працівники логістики – за оптимізацію маршрутів доставки.
	Соціальні пільги	Медичне страхування, що включає регулярні огляди та підтримку працівників у випадках травм на робочому місці. Працівники також отримують компенсацію транспортних витрат, що особливо важливо для операторів та кур'єрів, які працюють на віддалених об'єктах.
	Компенсації	Компанія компенсує витрати на понаднормову роботу та забезпечує працівників додатковими вихідними в періоди низької завантаженості. У випадку термінових доставок, працівники мають право на додаткові виплати.

Продовження таблиці 2.6

Категорія мотивації	Елемент	Опис
Нематеріальна мотивація	Визнання та нагородження	ТОВ «Нова Пошта» регулярно проводить нагородження найкращих працівників за певними критеріями: «Найкращий кур'єр місяця» або «Найпродуктивніший оператор сортування». Визнання також відзначається на внутрішніх корпоративних платформах компанії.
	Корпоративна культура	У компанії існує сильна корпоративна культура, спрямована на підтримку командного духу та взаємодопомоги. Регулярно проводяться корпоративні заходи, тимблдинги, тренінги з комунікації, що сприяють зміцненню єдності серед працівників.
	Кар'єрний розвиток	ТОВ «Нова Пошта» пропонує можливості для підвищення по службі всередині компанії. Наприклад, оператори сортування можуть вирости до старших операторів, а кур'єри – до менеджерів відділень. Кар'єрний розвиток підтримується програмами навчання і наставництва.
	Навчання та розвиток	Компанія надає доступ до внутрішніх та зовнішніх навчальних програм. Оператори проходять тренінги з безпеки та обслуговування клієнтів, а логісти – з оптимізації маршрутів та управління запасами. Для керівників проводяться семінари з лідерства.
	Гнучкий графік роботи	Для співробітників передбачені гнучкі умови роботи: кур'єри та оператори можуть обирати зручний графік у рамках стандартного робочого тижня. Також передбачена можливість віддаленої роботи для працівників, що займаються обробкою замовлень та клієнтською підтримкою.
	Соціальна підтримка	Компанія пропонує співробітникам підтримку в особистих питаннях, включаючи допомогу у вирішенні побутових питань та медичну підтримку. Для співробітників діють консультації з психологічної підтримки та програми підтримки добробуту.

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства [31]

Проаналізувавши елементи системи мотивації працівників ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновок, що компанія успішно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, що позитивно впливає на залученість і продуктивність працівників. Одним із основних елементів є конкурентна система заробітної плати та преміювання, яка орієнтована на досягнення високих показників у роботі. Премії за перевиконання плану та підтримка медичним страхуванням

сприяють не тільки фінансовій стабільності працівників, а й їхньому довгостроковому збереженню в компанії.

Крім того, розвиток корпоративної культури та організація заходів для підвищення командного духу є важливими аспектами нематеріальної мотивації. Завдяки можливостям кар'єрного зростання, працівники бачать перспективи у своїй роботі, що підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності до компанії. Програми навчання та гнучкі умови праці також є ключовими факторами, які сприяють покращенню умов роботи та створенню сприятливого середовища.

Загалом, система мотивації ТОВ «Нова Пошта» є продуманою та збалансованою, що дозволяє ефективно стимулювати працівників до досягнення високих результатів, підтримувати їхній професійний розвиток та забезпечувати якісне виконання ними своїх обов'язків.

2.3 Оцінка ефективності системи заохочення персоналу на підприємстві

Для контролю виконання положень Кодексу корпоративної етики [11] в компанії діє телефон довіри, а також проводяться регулярні та позапланові внутрішні аудити. Колективний договір гарантує рівні можливості працевлаштування для всіх співробітників.

Компанія забороняє використання праці неповнолітніх у порушення вимог трудового законодавства та не допускає дискримінації у трудових відносинах. Зокрема, забороняються будь-які обмеження прав працівників за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, етнічного або соціального походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, сімейного статусу, членства в профспілках або інших об'єднаннях, звернень за захистом своїх прав чи підтримки колег у їх

захисті, а також за мовними чи іншими ознаками, не пов'язаними з характером або умовами роботи [11].

Структура та система оплати праці в Компанії регулюються внутрішніми Положеннями про оплату праці та преміювання [24]. Положення про преміювання визначає механізми матеріального стимулювання працівників за сумлінне виконання завдань, покращення результатів діяльності підприємства, дотримання трудової дисципліни та високі показники роботи. Премії виплачуються на щомісячній, щоквартальній основі та за результатами роботи за рік, у межах фонду заробітної плати.

Кадрова політика спрямована на підвищення кваліфікації співробітників шляхом систематичного навчання та розвитку. У Компанії діє система адаптації нових працівників, включаючи первинне навчання у терміналах і відділеннях, програми з вивчення стандартів, а також Корпоративний університет, відповідальний за розвиток управлінських навичок керівників [11].

ТОВ «Нова Пошта» працює у відповідності до норм українського законодавства [13;28], будуючи відносини з державою, працівниками, партнерами та клієнтами на засадах чесності та принциповості. Дотримання цих принципів є головним критерієм під час сплати податків, виплати зарплат, створення умов праці, укладення угод та побудови операційних процесів.

Для закріплення місії та цінностей ТОВ «Нова Пошта», визначення стандартів діяльності та правил поведінки працівників, 18 жовтня 2018 року директор компанії затвердив Кодекс корпоративної етики. З 29 лютого 2022 року Кодекс корпоративної етики набув чинності в новій редакції, враховуючи необхідність встановлення стандартів діяльності у період воєнного часу[11].

ТОВ «Нова Пошта» визнає та дотримується прав людини, визначених на національному та міжнародному рівнях, і рішуче засуджує будь-які випадки їх порушення.

У ТОВ «Нова Пошта» суворо заборонені будь-які форми дискримінації під час прийому на роботу, оплати праці та кар'єрного просування на основі національності, політичних поглядів, статі, віку, расової або релігійної приналежності, а також інших ознак, які не стосуються виконуваних обов'язків.

Це означає, що компанія гарантує рівні можливості для всіх кандидатів незалежно від статі, етнічної приналежності, релігійних чи політичних переконань, сексуальної орієнтації тощо [11].

Працівники, які належать до різних національностей, вікових груп, релігій та статей, отримують однакову оплату за однаковий обсяг виконаної роботи. Компанія також виключає будь-які форми примусової та дитячої праці та підтримує свободу об'єднання в профспілки. Гарантується можливість проведення колективних переговорів із законно обраними представниками трудового колективу. Основою спілкування в ТОВ «Нова Пошта» є повага, чесність і відкритість.

Компанія впровадила офіційну процедуру подання скарг для працівників та підрядників, що надає можливість подавати скарги як особисто, так і анонімно через різні доступні механізми (електронна пошта, телефон, письмові звернення). Створено централізовану систему управління для реєстрації, розподілу, розгляду скарг і забезпечення зворотного зв'язку. Також затверджено процедуру роботи «гарячої» лінії комплаєнс. Запобігання корупції, хабарництву та незаконному збагаченню є пріоритетами компанії [11].

Для реалізації положень Кодексу корпоративної етики та організації антикорупційних заходів у ТОВ «Нова Пошта» впроваджено Політику протидії корупції. Компанія проголошує нульову толерантність до корупції, підвищує антикорупційну культуру серед працівників і закликає до дотримання принципів і вимог антикорупційної політики всіх партнерів і осіб, які мають безпосередні чи опосередковані правовідносини з компанією.

Протидія хабарництву та корупції є невід'ємною частиною корпоративної культури ТОВ «Нова Пошта». Для забезпечення цього принципу компанія прагне включити до всіх договорів із контрагентами умови про обов'язкове дотримання Кодексу поведінки постачальника, який опубліковано на офіційному веб-сайті. Згідно з цим документом, жоден постачальник (а також його співробітники чи представники) не повинен здійснювати або підтримувати корупційні дії [11].

Крім того, для забезпечення виконання положень Кодексу корпоративної етики та регламентації процесів запобігання шахрайству 23 листопада 2018 року в ТОВ «Нова Пошта» було введено в дію Політику протидії шахрайству. З метою виявлення можливих фактів порушень корупційного характеру в компанії реалізуються наступні заходи: 1) службові перевірки; 2) робота «гарячої» лінії комплаєнс; 3) інформування, роз'яснювальні, навчальні та інші заходи, спрямовані на попередження та виявлення дій, які можуть свідчити про корупцію [24].

Оскільки неналежне управління конфліктами інтересів між особистими інтересами співробітників та інтересами компанії може створювати корупційні ризики, 18 липня 2019 року в ТОВ «Нова Пошта» було введено Політику управління конфліктами інтересів. 23 червня 2023 року ця політика була оновлена до Стандарту організації управління з незмінною метою – формування у співробітників чіткої позиції компанії щодо нульової толерантності до корупції в будь-яких її проявах [24].

Система заохочення персоналу є ключовим інструментом управління, що спрямований на забезпечення високої мотивації працівників, утримання кваліфікованих кадрів і підвищення продуктивності.

В умовах сучасної ринкової економіки успішна система стимулювання дозволяє підприємству досягти збалансованості між витратами на персонал і його продуктивністю. Для компанії, яка надає послуги логістики, зокрема для ТОВ «Нова пошта», важливою є структура витрат на заробітну плату та заохочення в різних категоріях персоналу. Операційні працівники, адміністративний персонал та фахівці зі збуту відіграють різні ролі, що потребує гнучкої системи заохочення для кожної з груп.

Аналізуючи витрати за трьома основними категоріями персоналу, можна оцінити, наскільки ефективно розподіляються ресурси на оплату праці та наскільки система заохочення сприяє підтримці продуктивності. Такий підхід також дозволяє визначити пріоритети в інвестиціях у людський капітал. Крім того, аналіз соціальних відрахувань на заходи для співробітників дозволяє

побачити, якою мірою компанія турбується про соціальний захист та мотивацію своїх працівників.

До категорії «Адміністративний персонал» ТОВ «Нова пошта» належать «Керівники та їхні заступники», включаючи начальників відділень, які здійснюють управлінські та організаційні функції.

Операційний персонал складають «Оператори», «Кур'єри» та «Вантажники», які безпосередньо забезпечують виконання логістичних операцій з приймання, сортування та доставки відправлень.

До категорії працівників, оплату праці яких відносять до витрат на збут, належать працівники, що займаються підтримкою клієнтів та просуванням послуг, забезпечуючи маркетинг і супровід клієнтів для підвищення попиту на послуги.

Таким чином, подальший розгляд структурних витрат на персонал за різними категоріями працівників (див. табл. 2.7) допоможе глибше зрозуміти вплив заохочувальних механізмів на ефективність компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Таблиця 2.7 – Витрати на оплату праці за категоріями персоналу ТОВ «Нова пошта», тис. грн

Категорія персоналу	2021	2022	2023	2023/ 2021, тис. грн	Зміна 2023 до 2021, %
Операційний персонал (у собівартості)	5460258	5215373	7913909	2453651	44,94
Адміністративний персонал	1147317	993887	1796399	649082	56,57
Персонал відділу збуту	267911	505968	348336	80425	30,02
Загальні витрати на оплату праці	5742731	5345909	8491614	2748883	47,87
Витрати на соціальні заходи	1213180	1131262	1724662	511482	42,16

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Аналіз витрат на оплату праці в ТОВ «Нова Пошта» показує, що компанія протягом 2021-2023 років поступово збільшувала фінансування системи

заохочення. Це зростання охоплює як операційний персонал, так і адміністративний і збутовий відділи, що свідчить про всебічний підхід компанії до мотивації працівників.

Зокрема витрати на оплату праці для категорії «Операційний персонал» збільшилися на 44,94%, що відображає важливість цієї категорії для бізнесу. Таке значне зростання може бути пов'язане із введенням додаткових стимулів, таких як премії за обробку великих обсягів посилок, додаткові надбавки в пікові періоди або підвищення базової заробітної плати для зниження плинності кадрів.

Адміністративний персонал – витрати зросли на 56,57%, що вказує на важливість підтримки управлінських функцій компанії та, можливо, на надання додаткових бонусів для керівників відділень, які забезпечують стабільну роботу відділів та досягнення планових показників.

Персонал відділу збуту – хоча збільшення витрат становить 30,02%, це свідчить про те, що компанія зберігає оптимальні витрати на заохочення працівників цього відділу, підтримуючи стабільний рівень мотивації, необхідний для ефективної роботи з клієнтами.

Загальні витрати на оплату праці зросли на 47,87%, що вказує на значний приріст фінансової підтримки системи заохочення персоналу загалом. Це свідчить про підвищення загального фонду заробітної плати, включаючи премії, бонуси та підвищення базових ставок.

Витрати на соціальні заходи зросли на 42,16%, що відображає орієнтацію компанії на добробут своїх співробітників. Сюди входять витрати на медичне страхування, компенсацію транспортних витрат, страхування життя та інші соціальні заходи, які позитивно впливають на мотивацію працівників та підвищують їхню лояльність до компанії.

Збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи підтверджує серйозний підхід ТОВ «Нова Пошта» до підтримки системи заохочень, яка має на меті утримання кваліфікованого персоналу та зниження рівня плинності кадрів.

Приріст витрат для кожної категорії персоналу свідчить про прагнення компанії забезпечити комфортні умови праці для всіх працівників, підвищити

їхню продуктивність і залученість. Це дає можливість компанії зберігати стабільний кадровий склад та досягати високих результатів навіть у періоди зростання обсягів діяльності.

Збільшення загальних витрат на оплату праці свідчить про орієнтацію ТОВ «Нова Пошта» на розвиток системи заохочень для різних категорій персоналу. Однак для більш глибокого розуміння розподілу ресурсів у рамках цієї системи необхідно проаналізувати відсоткову частку витрат на оплату праці для кожної категорії.

У таблиці 2.8 подано динаміку розподілу витрат на оплату праці для операційного, адміністративного персоналу та персоналу відділу збуту.

Таблиця 2.8 – Розподіл витрат на оплату праці за категоріями персоналу ТОВ «Нова пошта», у %

Категорія персоналу	2021	2022	2023	Зміна, %
Операційний персонал	79,42	77,66	78,68	-0,74
Адміністративний персонал	16,69	14,80	17,86	1,17
Персонал відділу збуту	3,90	7,53	3,46	-0,43
Загальні витрати на оплату праці	100%	100%	100%	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Розподіл витрат на оплату праці демонструє певні зміни у структурі заохочень працівників:

Операційний персонал – у 2023 році витрати на оплату праці для цієї категорії склали 78,68% від загального фонду оплати праці, що на 0,74% менше порівняно з 2021 роком.

Незначне зменшення частки витрат може бути пов'язане з оптимізацією процесів та автоматизацією, що зменшує потребу в додаткових витратах для підтримки цієї категорії.

Адміністративний персонал – частка витрат на цю категорію зросла з 16,69% у 2021 році до 17,86% у 2023 році, що становить приріст на 1,17%. Зростання

частки адміністративних витрат вказує на підвищення значення управлінських функцій у компанії та, можливо, на впровадження додаткових стимулів для утримання кваліфікованих керівників і менеджерів.

Персонал відділу збуту – витрати на цю категорію знизилися з 3,90% у 2021 році до 3,46% у 2023 році, що свідчить про зменшення акценту на стимулюванні працівників відділу збуту. Це може бути результатом стабільності в цьому сегменті, де витрати на оплату праці вже були оптимізовані.

Загалом, відсотковий розподіл витрат на оплату праці свідчить про продуманий підхід компанії до формування фонду оплати праці.

Збереження стабільної частки для операційного персоналу поряд із підвищенням частки витрат на адміністративний персонал демонструє, що компанія приділяє особливу увагу стратегічним завданням і розвитку управлінських функцій.

Незважаючи на загальне скорочення чисельності працівників у період 2021-2023 років, структура персоналу залишилася збалансованою, що свідчить про раціональний підхід компанії до управління людськими ресурсами.

Найбільше скорочення спостерігається серед кур'єрів, операторів та вантажників, що може бути пов'язано з оптимізацією логістичних процесів. Відносна стабільність у чисельності керівників та начальників відділень свідчить про підтримку керівного складу для забезпечення належної організації роботи на місцях.

Для оцінки продуктивності персоналу ТОВ «Нова Пошта» скористаємося показниками, які відображають кількість оброблених замовлень або виручку на одного працівника.

Це дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів компанії та вплив системи мотивації на зростання продуктивності.

Таблиця 2.9 відображає динаміку продуктивності на одного працівника в ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.9 – Аналіз продуктивності праці персоналу ТОВ «Нова Пошта» за період 2021-2023 років

Рік	Чистий дохід (тис. грн)	Чисельність персоналу (осіб)	Продуктивність на одного працівника (тис. грн)
2021	20 843 502	29 790	699,68
2022	23 687 034	27 819	851,47
2023	36 468 879	26 327	1 385,23

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства [31]

Продуктивність працівників ТОВ «Нова Пошта» суттєво зросла за досліджуваний період. У 2021 році цей показник становив 699,68 тис. грн/рік на одного працівника, у 2022 році – 851,47 тис. грн/рік, що свідчить про приріст на 21,7%. У 2023 році продуктивність зросла ще більше, досягнувши 1385,23 тис. грн, що становить приріст на 62,7% порівняно з 2022 роком. Таке зростання свідчить про ефективну реалізацію системи заохочення та оптимізації персоналу, що дозволяє компанії досягати кращих фінансових результатів навіть при зменшенні чисельності працівників.

Для оцінки ефективності системи заохочення на підприємстві важливо проаналізувати зв'язок між продуктивністю працівників і витратами на оплату праці. Цей аналіз дозволяє визначити, як впливають зміни у витратах на мотивацію та результати праці співробітників.

У період 2021-2023 років продуктивність на одного працівника суттєво зросла: з 699,68 тис. грн у 2021 році до 1385,23 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 98%. Таке значне зростання продуктивності вказує на покращення організації роботи та збільшення ефективності використання людських ресурсів.

Водночас загальні витрати на оплату праці зросли на 47,87% за досліджуваний період, що свідчить про збільшення інвестицій у систему мотивації та заохочення персоналу. Це зростання витрат охоплює як операційний персонал, так і адміністративний, що вказує на зростання рівня підтримки та стимулювання працівників на всіх рівнях.

Враховуючи зростання продуктивності майже на 98% та витрат на оплату праці на 47,87%, можна припустити, що додаткові інвестиції у систему мотивації та заохочення мали значний позитивний вплив на результативність співробітників. Показник продуктивності зростав швидше, ніж витрати, що вказує на високу віддачу від вкладень у мотивацію персоналу.

Зростання продуктивності є більшим, ніж зростання витрат на оплату праці, що свідчить про ефективність витрат на мотивацію в ТОВ «Нова Пошта». Це означає, що вкладені кошти в заохочення та підтримку персоналу забезпечують високий рівень продуктивності та сприяють стабільному розвитку компанії. Водночас інвестиції в оплату праці й соціальні заходи допомагають утримувати кваліфікований персонал, що забезпечує стійкість кадрового складу та підвищення фінансових результатів.

Таким чином, взаємозв'язок між витратами на оплату праці та продуктивністю підтверджує, що система заохочення персоналу в ТОВ «Нова Пошта» сприяє ефективному використанню ресурсів і підтримці високої продуктивності на підприємстві.

Висновки за розділом 2

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства та системи заохочення персоналу в ТОВ «НОВА ПОШТА» можна зробити певні висновки.

Аналіз кадрової політики та системи заохочення працівників ТОВ «Нова Пошта» показав, що компанія здійснює комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на підтримку стабільності кадрів, підвищення продуктивності та забезпечення високого рівня задоволеності працівників. Основні елементи системи заохочень включають конкурентну оплату праці, систему преміювання, підтримку соціальних заходів, а також можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу, що відображає оптимізацію трудових ресурсів та автоматизацію процесів. Однак, завдяки збільшенню інвестицій у фонд оплати праці, компанії вдалося досягти значного зростання продуктивності працівників, що свідчить про ефективність системи заохочень. Продуктивність на одного працівника зросла на 98% за період 2021-2023 років, тоді як витрати на оплату праці збільшилися на 47,87%, що свідчить про високу віддачу від вкладень у систему мотивації.

Розподіл витрат на оплату праці показав збалансований підхід до заохочення різних категорій персоналу, зокрема, акцентуючи на підтримці операційного та адміністративного персоналу, що забезпечує стабільність та ефективність роботи компанії. Витрати на соціальні заходи також зросли, що відображає прагнення компанії забезпечити не лише матеріальну, а й соціальну підтримку працівників, сприяючи їхній лояльності та залученості.

Загалом, кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» та її система заохочення продемонстрували високу ефективність і позитивний вплив на показники продуктивності та стабільності компанії, проте були виявлені певні недоліки, що потребують вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення матеріальних заохочень працівників

У результаті проведеного аналізу було встановлено ряд проблем у системі матеріальних заохочень працівників ТОВ «Нова пошта». Основними з них є нерівномірність розподілу премій, відсутність чітких критеріїв для визначення розміру матеріального заохочення, що може створювати ситуації нерівності та неформальних привілеїв.

Зокрема, аналіз показав, що система преміювання часто залежить від суб'єктивних оцінок керівників, що може знижувати мотивацію працівників і викликати у них почуття несправедливості.

Також було виявлено, що наявна система матеріальних заохочень недостатньо враховує індивідуальні результати та внесок кожного співробітника у загальні показники підприємства.

Співробітники, які виконують свої обов'язки з високою ефективністю та ініціативністю, не завжди отримують відповідну винагороду, що може призводити до зниження рівня мотивації. Додатково є система преміювання, переважно орієнтована на короткострокові результати, проте не стимулююча працівників до досягнення довгострокових цілей компанії.

Для кращої візуалізації проблем у системі матеріальних заохочень, представимо узагальнені результати аналізу у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні проблеми системи матеріальних заохочень ТОВ «Нова пошта»

Проблема	Опис
Нерівномірність розподілу премій	Відсутність чітких критеріїв для нарахування премій, що може призводити до нерівності в розподілі та викликати почуття несправедливості серед працівників.
Суб'єктивність оцінок	Залежність розміру матеріального заохочення від суб'єктивних оцінок керівників, що може викликати упереджене ставлення.
Недостатній облік індивідуального внеску	Неврахування внеску окремих працівників у загальні результати роботи підприємства, що знижує мотивацію до ефективної роботи.
Орієнтація на короткострокові результати	Система матеріальних заохочень фокусується на досягненні короткострокових цілей, не стимулюючи досягнення стратегічних завдань.

Джерело: узагальнено автором на основі [24]

Таким чином, на основі представленого аналізу можна зробити висновок, що система матеріальних заохочень ТОВ «Нова пошта» потребує удосконалення.

Для підвищення її ефективності необхідно впровадити чіткі критерії преміювання, що враховуватимуть індивідуальний внесок кожного працівника, а також розробити системи довгострокового заохочення, які сприятимуть мотивації співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії.

З метою підвищення ефективності системи матеріальних заохочень ТОВ «Нова пошта» слід розробити низку пропозицій, спрямованих на вдосконалення існуючої системи.

По-перше, рекомендується впровадити чіткі критерії для оцінки ефективності роботи працівників та нарахування премій. Це дозволить уникнути суб'єктивності у визначенні рівня матеріального заохочення та сприятиме створенню прозорості системи винагороди [8].

По-друге, варто звернути увагу на розробку індивідуальних та командних бонусів, які базуватимуться на досягненні конкретних результатів, пов'язаних із стратегічними цілями компанії [9].

Також слід врахувати необхідність зміни підходу до стимулювання працівників за довгострокові досягнення. Запровадження системи заохочення, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей компанії, забезпечить більшу залученість співробітників та їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Важливо створити систему мотиваційних програм, яка дозволить враховувати не лише кількісні, але й якісні показники роботи працівників [5].

Крім того, необхідно забезпечити постійний моніторинг та адаптацію системи матеріальних заохочень до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Це дозволить уникнути застою в системі мотивації та сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників.

Окрему увагу слід приділити навчальним програмам для керівників, які займаються оцінкою роботи підлеглих, щоб вони розуміли принципи прозорого та справедливого преміювання.

В цілому, запропоновані заходи спрямовані на створення ефективної системи матеріальних заохочень, яка забезпечить мотивацію працівників досягати високих результатів, сприятиме розвитку компанії та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Щоб підвищити рівень мотивації співробітників ТОВ «Нова пошта» та ефективність їхньої роботи, важливо звернути увагу на сучасні підходи до матеріального стимулювання, орієнтовані на індивідуальні потреби персоналу та ринкові умови. З урахуванням аналізу системи заохочень та актуальних потреб працівників, запропонуємо ще кілька напрямків для вдосконалення матеріальних стимулів, що детально описано нижче.

Диверсифікація форм преміювання. Традиційні схеми преміювання часто включають квартальні чи річні бонуси, проте більш ефективною може бути диференційована система премій, яка враховує різні результати в межах кожного департаменту чи конкретних завдань [25]. Наприклад, впровадження щомісячних премій для кур'єрів і вантажників залежно від обсягів виконаних

робіт та клієнтських відгуків підвищить мотивацію та залучення до досягнення ключових показників продуктивності.

Запровадження системи бонусів за інновації та покращення процесів. Це дозволить стимулювати ініціативність та інноваційне мислення серед працівників. Бонуси можуть нараховуватися за пропозиції, які призвели до зниження витрат, підвищення ефективності або покращення якості обслуговування. У сучасних умовах компанії намагаються залучити персонал до покращення бізнес-процесів, і такі бонуси стануть важливим кроком у цьому напрямку.

Програма компенсації транспортних витрат. Зважаючи на те, що багато працівників, особливо кур'єри, зазнають значних витрат на дорогу, додаткові компенсації для покриття транспортних витрат можуть підвищити задоволеність працівників та знизити рівень плинності кадрів. Для працівників, які добираються на роботу з віддалених регіонів, доцільно розглянути компенсаційні надбавки або часткову оплату проїзду.

Фінансові стимули за високі показники у сфері обслуговування клієнтів. Оскільки ТОВ «Нова пошта» орієнтована на якісне обслуговування клієнтів, варто розробити бонуси за досягнення високих стандартів обслуговування. Наприклад, введення додаткових премій для працівників, які отримали високі оцінки від клієнтів або позитивні відгуки, може підвищити якість обслуговування та створити додатковий стимул для відповідального виконання обов'язків.

Введення «гнучкої» системи виплат. Працівники цінують можливість вибрати форму матеріального заохочення. Запровадження опцій, які дозволяють отримувати бонуси не лише у грошовій формі, але й, наприклад, у вигляді додаткових вихідних, можливості підвищення кваліфікації або сертифікатів на послуги, дозволить працівникам обирати найбільш релевантну для них форму винагороди. Це сприятиме кращому задоволенню потреб персоналу і водночас підвищить загальну лояльність до компанії [22].

Запропоновані заходи з вдосконалення матеріальних стимулів спрямовані на адаптацію до різноманітних потреб персоналу та підвищення їхньої

зацікавленості у продуктивній роботі. Реалізація цих напрямків може сприяти зниженню рівня плинності кадрів, підвищенню ефективності роботи та загальній стабільності команди компанії. Для впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення матеріальних заохочень у ТОВ «Нова пошта» нижче розроблено детальний план заходів, що відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи з вдосконалення матеріальних заохочень ТОВ «Нова пошта»

Назва заходу	Мета	Строки втілення	Відповідальні особи	Бажаний результат
Розробка чітких критеріїв оцінки ефективності роботи	Забезпечення прозорості та об'єктивності у нарахуванні премій	3 місяці	Відділ HR, керівники підрозділів	Прозора система нарахування премій, підвищення мотивації працівників
Впровадження індивідуальних та командних бонусів	Підвищення мотивації працівників до досягнення командних цілей	6 місяців	Відділ HR, керівники підрозділів	Зростання командної ефективності та залученості
Запровадження довгострокових бонусів	Мотивація до досягнення стратегічних цілей компанії	12 місяців	Вищий менеджмент, відділ фінансів	Підвищення зацікавленості у довгострокових результатах
Навчальні програми для керівників	Підвищення якості оцінювання роботи працівників	3-4 місяці	Відділ навчання	Покращення об'єктивності оцінювання, підвищення кваліфікації керівників
Моніторинг та адаптація системи заохочень	Відповідність системи матеріального стимулювання сучасним викликам	Постійно	Відділ HR	Гнучкість та адаптація системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах
Диверсифікація форм преміювання	Збільшення залученості працівників через різні форми премій	6 місяців	Відділ HR	Підвищення мотивації та залучення до досягнення ключових показників
Запровадження системи бонусів за інновації та покращення процесів	Стимулювання ініціативності та інноваційного мислення	6-12 місяців	Вищий менеджмент, відділ фінансів	Підвищення ефективності та зниження витрат через ініціативи персоналу

Продовження таблиці 3.2

Назва заходу	Мета	Строки втілення	Відповідальні особи	Бажаний результат
Програма компенсації транспортних витрат	Зменшення витрат працівників на дорогу та підвищення задоволеності	3 місяці	Відділ фінансів, відділ логістики	Підвищення задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів
Фінансові стимули за високі показники у сфері обслуговування клієнтів	Підвищення якості обслуговування клієнтів	6 місяців	Відділ обслуговування клієнтів, HR	Покращення стандартів обслуговування та стимулювання відповідального виконання обов'язків
Введення «гнучкої» системи виплат	Забезпечення персоналізованого підходу до матеріального стимулювання	9 місяців	Відділ HR	Задоволення індивідуальних потреб працівників, підвищення лояльності

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства [31]

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення матеріальних заохочень на ТОВ «Нова пошта» має значний економічний потенціал. Очікується підвищення продуктивності праці, оскільки працівники будуть мотивовані досягати кращих результатів через чіткі системи преміювання та бонуси за інновації. Це сприятиме зростанню ефективності роботи всіх підрозділів компанії, зокрема у сфері обслуговування клієнтів, логістики та виробничих процесів.

Запровадження гнучкої системи виплат та компенсації транспортних витрат дозволить зменшити плинність кадрів, що знизить витрати на пошук та навчання нових працівників. Відповідно, це скоротить витрати, пов'язані з підготовкою нових працівників, та забезпечить стабільність колективу.

Введення системи бонусів за покращення бізнес-процесів сприятиме зменшенню виробничих витрат через зниження рівня дефектів, оптимізацію процесів та підвищення якості продукції чи послуг. Диверсифікація форм преміювання дозволить залучати працівників до досягнення індивідуальних і

колективних цілей, підвищуючи ефективність і результативність виконання завдань.

Загалом, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню якості послуг і рівня обслуговування клієнтів, що призведе до зростання прибутку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «Нова пошта». У перспективі впровадження таких змін може також зміцнити ринкові позиції компанії завдяки покращенню репутації та зростанню лояльності споживачів.

3.2 Напрямки розвитку нематеріальної мотивації та заохочення персоналу

Для підвищення ефективності роботи та зниження плинності кадрів у ТОВ «Нова пошта» варто розглянути можливість удосконалення нематеріальних методів стимулювання, які сприяють зміцненню корпоративної культури, підвищенню залученості та задоволеності персоналу.

У сучасних умовах саме нематеріальні форми заохочення набувають особливої актуальності, адже вони орієнтовані на глибше розуміння психологічних потреб працівників, що підсилює їхню мотивацію та лояльність.

Одним з основних нематеріальних стимулів є забезпечення оптимальних умов праці, які враховують фізичні та психологічні аспекти комфортного середовища. Наприклад, ТОВ «Нова пошта» може впровадити ергономічні рішення на робочих місцях, забезпечити доступ до зон відпочинку та провести тренінги з управління стресом. Це особливо важливо для кур'єрів і операторів, чий робочі місця можуть бути фізично та емоційно виснажливими.

Кар'єрне зростання і можливості для навчання є важливими нематеріальними стимулами, особливо для молодих працівників. Компанія може запропонувати внутрішні тренінги, а також відшкодовувати витрати на професійні курси та конференції [22]. Наприклад, введення програми

наставництва для нових працівників або можливість отримання сертифікатів з логістики та обслуговування клієнтів допоможе підвищити кваліфікацію персоналу та сприятиме розвитку корпоративної культури знань.

Створення відкритого й підтримуючого середовища є важливим елементом нематеріальної мотивації. Організація може впроваджувати регулярні командні заходи, які сприяють формуванню міцних соціальних зв'язків і підтримують почуття приналежності до компанії. Наприклад, проведення корпоративних подій або святкових заходів створює позитивні емоції та зміцнює лояльність працівників.

Визнання досягнень працівників є потужним нематеріальним стимулом. Створення механізмів публічного визнання (таких як звання «Працівник місяця») або персональні подяки від керівників сприятимуть підвищенню самооцінки працівників і підкреслять їхній внесок у розвиток компанії. Програми визнання важливі для підтримання мотивації, особливо для працівників з високими показниками ефективності.

Сучасні компанії дедалі частіше впроваджують гнучкі графіки та можливість дистанційної роботи як додатковий стимул для персоналу. ТОВ «Нова пошта» може розглянути можливість надання часткової дистанційної роботи для офісних працівників або впровадження більш гнучких змін для кур'єрів, що дозволить їм поєднувати роботу з особистими зобов'язаннями. Це може суттєво підвищити задоволеність працівників і допомогти зберегти талановитих спеціалістів.

Отже важливим напрямком удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Нова пошта» є розвиток нематеріальних форм стимулювання, які набувають все більшого значення в умовах сучасного ринку праці.

Нематеріальна мотивація спрямована на підвищення залученості, відповідальності та загального задоволення працівників, що, своєю чергою, безпосередньо впливає на ефективність і результативність їхньої роботи. Врахування нематеріальних факторів стимулювання дозволяє створити гнучку та привабливу систему мотивації, орієнтовану на індивідуальні потреби працівників та підтримання позитивного клімату в колективі [22].

Серед можливих напрямків розвитку нематеріальної мотивації варто виділити підвищення можливостей для професійного зростання і розвитку кар'єри. Для цього доцільно запровадити програми внутрішнього навчання, корпоративні тренінги, семінари, обмін досвідом з колегами інших підрозділів, а також сприяти участі працівників у галузевих форумах та конференціях. Такий підхід дозволить підвищити рівень професійної підготовки персоналу та зміцнити кадровий потенціал підприємства [9].

Важливу роль у нематеріальній мотивації відіграє система внутрішнього визнання та заохочення. Організація конкурсів «Кращий працівник місяця» чи «Найкраща команда» дозволить підвищити самооцінку працівників, створити атмосферу здорового суперництва та підкреслити значущість кожного працівника для компанії. Визнання досягнень співробітників на корпоративних зустрічах або через спеціальні подяки та грамоти також сприятиме зміцненню корпоративного духу.

Ще одним важливим елементом є створення гнучкого графіку роботи та надання можливостей для роботи у віддаленому режимі, що підвищить баланс між особистим життям і роботою. Це особливо актуально для сучасного ринку праці, де працівники цінують можливість самостійно розпоряджатися своїм часом і продуктивно працювати в комфортних умовах [29].

Крім того, доцільно розглянути можливість розвитку програм наставництва для нових працівників, що сприятиме швидшій адаптації до роботи в компанії та забезпечить передачу професійного досвіду. Працівники, які виступають наставниками, можуть отримувати додаткове нематеріальне заохочення у вигляді подяк чи символічних відзнак.

Важливим напрямком також є створення комфортного робочого середовища, зокрема облаштування зон відпочинку, забезпечення зручними засобами праці, організація корпоративних заходів та святкувань, які сприяють згуртованості колективу та формуванню позитивного ставлення до роботи. Запровадження програм корпоративного соціального забезпечення, таких як медичне страхування чи допомога в кризових ситуаціях, також підвищить лояльність працівників до підприємства [32].

Перед впровадженням нематеріальних заохочень необхідно визначити конкретні заходи, які сприятимуть підвищенню залученості працівників та зміцненню їхньої мотивації. Це особливо важливо для створення сприятливого робочого клімату та підвищення ефективності роботи персоналу в ТОВ «Нова пошта».

Запропоновані у табл.3.3 заходи мають на меті забезпечити кращий баланс між професійним і особистим життям, підтримку кар'єрного зростання та створення позитивної атмосфери в колективі.

Таблиця 3.3 – Заходи з удосконалення нематеріальних заохочень ТОВ «Нова пошта»

Назва заходу	Мета	Строки втілення	Відповідальні особи	Бажаний результат
Програми внутрішнього навчання	Підвищення професійної кваліфікації працівників	Протягом року	Відділ кадрів, керівники відділів	Ріст кваліфікації, адаптація до змін
Визнання досягнень співробітників	Створення атмосфери залученості та підтримки	Щомісяця	Відділ комунікацій	Підвищення мотивації та згуртованості команди
Гнучкий графік роботи	Підвищення балансу між роботою та особистим життям	Протягом року	Відділ кадрів	Підвищення задоволеності та зниження плинності кадрів
Програми наставництва	Адаптація нових співробітників	За потребою	Досвідчені працівники	Швидша інтеграція новачків у колектив
Зони відпочинку та корпоративні заходи	Створення комфортного середовища для роботи	Протягом року	Адміністративний відділ	Підвищення згуртованості колективу
Корпоративне соціальне забезпечення	Підтримка здоров'я та добробуту	За потребою	Відділ кадрів, адміністрація	Лояльність працівників, зменшення лікарняних тощо

Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства [31]

Запропоновані заходи спрямовані на забезпечення гнучкості, комфорту та індивідуального підходу до мотивації працівників. Очікується, що їхнє впровадження дозволить значно підвищити рівень задоволеності роботою та залученості, зменшити плинність кадрів і зміцнити корпоративну культуру, що в кінцевому підсумку вплине на підвищення ефективності роботи підприємства.

Таким чином, розвиток нематеріальної мотивації є важливим елементом підвищення ефективності роботи персоналу та створення позитивного клімату в колективі, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню стратегічних цілей ТОВ «Нова пошта».

Запровадження описаних нематеріальних стимулів допоможе ТОВ «Нова пошта» підвищити залученість та лояльність співробітників, зменшити плинність кадрів і сприятиме зміцненню позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Впровадження нематеріальних заходів мотивації для ТОВ «Нова пошта» може мати значний економічний ефект на підприємство за рахунок підвищення рівня залученості та задоволеності працівників. Ці заходи сприяють зниженню плинності кадрів, що безпосередньо впливає на скорочення витрат на підбір і навчання нових співробітників.

Також підвищення кваліфікації через програми внутрішнього навчання дозволить покращити продуктивність працівників та підвищити якість обслуговування клієнтів.

Визнання досягнень співробітників та розвиток корпоративної культури зміцнюють командний дух, що підвищує ефективність виконання командних завдань і сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Впровадження гнучкого графіка роботи може зменшити витрати, пов'язані з лікарняними та підвищити загальний добробут працівників, що також відображається у зростанні продуктивності.

Соціальні програми, корпоративні заходи та інші нематеріальні заохочення дозволяють зберігати кращих фахівців, мінімізуючи витрати, пов'язані зі звільненням ключових працівників. Зменшення стресу та збалансованість між особистим життям і роботою знижують ризик професійного

вигорання, що в підсумку сприяє збереженню високого рівня ефективності працівників [32].

Отже впровадження заходів для розвитку нематеріальної мотивації в ТОВ «Нова пошта» може принести значний економічний ефект, який проявиться в різних аспектах діяльності компанії.

Зниження плинності кадрів, завдяки підвищенню задоволеності та лояльності працівників, дозволить компанії суттєво скоротити витрати на наймання, підготовку та адаптацію нових працівників. В умовах високої плинності витрати на підбір персоналу, навчання та втрату продуктивності можуть бути значними. Зниження цього показника хоча б на 5-10% здатне заощадити компанії значні кошти, які можуть бути спрямовані на інші мотиваційні програми.

Інвестиції у професійний розвиток працівників, зокрема через тренінги та програми наставництва, сприяють підвищенню кваліфікації персоналу. Це призводить до більш ефективного виконання завдань, підвищення якості обслуговування клієнтів та зменшення кількості помилок. У середньостроковій перспективі підвищення продуктивності позитивно відобразиться на фінансових результатах компанії та її конкурентоспроможності [22]22.

Зміцнення корпоративної культури та створення комфортного робочого середовища можуть підвищити репутацію компанії на ринку праці. Відомі компанії з позитивним іміджем мають менші труднощі з залученням талановитих фахівців, що дозволяє знизити витрати на рекрутинг. Крім того, задоволені працівники, ймовірно, менш схильні до «вигорання» та частіше демонструють високу мотивацію, що позитивно впливає на продуктивність.

Створення умов для комфортного робочого середовища, гнучкий графік роботи та програми боротьби зі стресом можуть сприяти покращенню здоров'я працівників та зниженню кількості лікарняних днів. Дослідження показують, що компанії, які інвестують у програми здоров'я та благополуччя працівників, можуть скоротити витрати на медичне страхування та втрати через відсутність працівників.

Програми визнання, професійного розвитку та створення гнучкого графіка роботи можуть суттєво підвищити рівень залученості працівників. Працівники, які відчують підтримку від компанії, схильні залишатися лояльними до роботодавця та працювати з більшою віддачею. Це сприяє зростанню ефективності роботи всього колективу, зниженню операційних витрат і, відповідно, покращенню фінансових показників компанії.

Загальний економічний ефект можна оцінити в перспективі збільшення доходів за рахунок стабільної роботи працівників, підвищення якості обслуговування та зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і зниженням виробничих втрат.

Таким чином, заходи з розвитку нематеріальної мотивації можуть бути економічно виправданими інвестиціями для ТОВ «Нова пошта», які не тільки покращать атмосферу на робочих місцях, а й сприятимуть стабільності та зростанню компанії в умовах конкуренції.

3.3 Інноваційні підходи до системи заохочення в ТОВ «Нова пошта»

Інноваційні підходи до системи заохочення персоналу є важливими для підтримки конкурентоспроможності компанії, особливо на динамічному ринку логістики, де діє ТОВ «Нова пошта».

З огляду на сучасні тенденції у сфері мотивації, провідні компанії впроваджують комплексні, технологічно орієнтовані рішення, які здатні не тільки підвищити задоволеність працівників, але й покращити продуктивність, залученість та лояльність до бренду.

Одним із таких інноваційних підходів є автоматизація процесів нарахування та контролю заохочень за допомогою спеціалізованих HRM-систем, які інтегрують фінансові, кадрові й операційні показники для всебічного аналізу ефективності заохочень [7].

Ще одним перспективним інструментом є впровадження гейміфікації. Наприклад, компанія може створити платформу, на якій працівники отримуватимуть бали за досягнення визначених цілей, таких як якісне обслуговування клієнтів, оптимізація часу виконання завдань чи інноваційні ідеї. Зібрані бали можуть обмінюватися на додаткові бонуси, сертифікати або можливість навчання. Такий підхід сприяє формуванню здорової конкуренції, стимулює самоосвіту та підвищує інтерес до роботи, що має позитивний вплив на загальну продуктивність працівників [29].

Суттєвою інновацією є також розвиток корпоративної соціальної відповідальності як інструменту нематеріального заохочення. Зокрема, підтримка волонтерських ініціатив, екологічних проектів та організація заходів, спрямованих на поліпшення робочого середовища, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед працівників.

Працівники, що долучаються до подібних заходів, відчують себе частиною значущої спільноти, що підвищує їхню лояльність до роботодавця та задоволення від роботи. Така модель мотивації є популярною в міжнародній практиці, зокрема, в компаніях, орієнтованих на довгострокову стратегію сталого розвитку [32].

Крім того, ТОВ «Нова пошта» може звернути увагу на практику «відкритих винагород», коли працівники мають доступ до інформації про умови і результати заохочень колег. Це підвищує прозорість системи мотивації, а також допомагає зрозуміти, як особистий внесок впливає на досягнення загальних цілей компанії.

Такий підхід є інноваційним для українського ринку та дозволяє значно підвищити рівень довіри до роботодавця, знижуючи ризик внутрішніх конфліктів та покращуючи командну роботу [30].

Отже інноваційні підходи до системи заохочення в ТОВ «Нова пошта» мають важливе значення для підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці та забезпечення стабільного розвитку організації.

Сучасні компанії, що працюють у галузі логістики, в тому числі за кордоном, приділяють значну увагу впровадженню інновацій у систему

мотивації та заохочення персоналу. Це пояснюється необхідністю адаптації до змінного ринкового середовища, залученням і утриманням кваліфікованих працівників та формуванням сприятливого корпоративного клімату.

Як відзначалось вище, одним із сучасних підходів є впровадження гейміфікації в процесі мотивації. Це передбачає створення умов для змагань між працівниками у межах визначених завдань, з наданням нагород чи інших нематеріальних винагород за досягнення певних результатів.

Гейміфікація стимулює інтерес до роботи та підвищує залученість працівників, що позитивно впливає на продуктивність. Такі практики вже застосовуються провідними міжнародними логістичними компаніями, зокрема UPS та FedEx, що дозволяє знижувати рівень стресу та підвищувати мотивацію.

Ще одним перспективним напрямом є впровадження цифрових платформ для моніторингу та оцінки роботи співробітників. Сучасні програми дозволяють автоматизувати процеси оцінювання, встановлювати чіткі показники для оцінки результатів роботи, а також оперативно надавати зворотний зв'язок [10].

В Україні вже є приклади таких рішень у великих логістичних компаніях, які використовують платформи для управління персоналом і моніторингу продуктивності.

Заслуговує уваги й практика гнучкого графіка роботи та роботи з дому. Цей підхід забезпечує можливість для працівників самостійно регулювати свій робочий час у межах визначених норм, що сприяє збереженню балансу між роботою та особистим життям. У багатьох міжнародних компаніях, таких як Amazon, цей підхід є стандартною практикою [20].

Запровадження інноваційних форм заохочення у ТОВ «Нова пошта» може включати також використання системи персональних планів розвитку працівників, що передбачає створення індивідуальних траєкторій професійного зростання, та надання менторської підтримки. Такий підхід дозволяє не лише підвищити кваліфікацію, але й зміцнити корпоративну культуру через підтримку індивідуальних потреб кожного співробітника.

Задля структурування прикладів інноваційних підходів у системі заохочення можна представити їх у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Приклади використання інноваційних підходів у системі заохочення персоналу підприємств

Приклад інноваційного підходу	Компанія	Опис підходу	Очікуваний ефект
Гейміфікація у роботі	UPS, FedEx	Використання механізмів змагань та нагород за досягнення	Підвищення мотивації та залученості працівників
Цифрові платформи оцінки	Великі логістичні компанії в Україні	Автоматизований моніторинг і оцінка продуктивності	Зростання продуктивності, оперативний зворотний зв'язок
Гнучкий графік роботи	Amazon	Можливість самостійно регулювати робочий час	Підвищення задоволеності роботою, зниження плинності кадрів
Персональні плани розвитку	Українські компанії	Індивідуальні траєкторії професійного розвитку та менторство	Зміцнення корпоративної культури, підвищення кваліфікації

Джерело: узагальнено автором на основі [10;20]

Впровадження наведених підходів може стати ефективним механізмом для зміцнення позицій ТОВ «Нова пошта» на ринку, підвищення ефективності роботи персоналу та залучення кваліфікованих фахівців.

Одним із найбільш успішних прикладів ефективних систем заохочення є підхід, який застосовує компанія DHL для підвищення продуктивності своїх складських працівників. Впровадження ігрових елементів у процес роботи сприяло збільшенню зацікавленості та мотивації персоналу, оскільки вони мали змогу змагатися за досягнення визначених показників продуктивності, отримуючи винагороди за результатами.

У компанії FedEx використовується стратегія персоналізованого навчання та розвитку, що передбачає індивідуальні тренінги, підтримку та наставництво з боку досвідчених колег. Це забезпечує зростання кваліфікації працівників і стимулює їхній професійний розвиток [39].

Amazon також відзначається застосуванням системи внутрішнього визнання досягнень. Працівники, що демонструють високий рівень продуктивності та ініціативи, отримують публічне визнання на корпоративних

заходах, грошові премії або сертифікати на певні послуги. У Google активно підтримується ідея гнучкого графіку та віддаленої роботи, що дозволяє працівникам зберігати баланс між професійними та особистими обов'язками, особливо під час пандемії COVID-19.

Toyota запровадила систему заохочень за інноваційні ідеї та пропозиції, що сприяють покращенню виробничих процесів або зниженню витрат. Такий підхід мотивує працівників бути активними учасниками розвитку компанії. Nestlé зосереджує увагу на програмах соціальної відповідальності, пропонуючи своїм співробітникам додаткові пільги, такі як підтримка у випадку кризових ситуацій, медичне страхування, а також додаткові дні відпустки [49].

Впровадження аналогічних підходів у ТОВ «Нова пошта» може сприяти підвищенню ефективності роботи, задоволеності та лояльності працівників, що в свою чергу призведе до зростання продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку. Отже впровадження інноваційних методів заохочення персоналу в ТОВ «Нова пошта» може мати й значний економічний ефект, що проявляється через оптимізацію витрат на персонал, підвищення продуктивності працівників і зниження рівня плинності кадрів.

Перш за все, використання таких інструментів, як заохочення за інноваційні ідеї, сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів та зниженню витрат. Працівники, мотивовані винагородами за внесок у розвиток підприємства, активніше шукатимуть шляхи для оптимізації процесів, що сприятиме скороченню виробничих витрат та підвищенню продуктивності.

Гнучкі графіки роботи, зокрема можливість віддаленої роботи, покращать баланс між роботою та особистим життям працівників, що може знизити рівень стресу та збільшити загальну продуктивність. Задоволені працівники, які почувуються більш вмотивованими та залученими, менш схильні до звільнення, що дозволить скоротити витрати на пошук і навчання нових співробітників.

Програми внутрішнього визнання та публічні винагороди, як у випадку з Amazon, сприятимуть зниженню плинності кадрів та зміцненню корпоративної культури. Лояльні працівники, котрі відчувають свою цінність у компанії,

працюють з більшим ентузіазмом і залученістю, що позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів.

Враховуючи наявні показники плинності кадрів у ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки, які склали 9,98%, впровадження нових систем заохочення та інноваційних методів мотивації може значно знизити цей показник. Зокрема, на основі аналітичних даних, зменшення плинності кадрів на 2-3% може дозволити підприємству заощадити значну суму коштів. З урахуванням середньої вартості найму одного працівника, що становить близько 20 тисяч гривень, зниження плинності на 2% дозволить заощадити близько 4,5 мільйона гривень на рік.

Крім того, зниження коефіцієнта вибуття працівників на 1% в умовах реалізації нових програм заохочення в ТОВ «Нова пошта» може сприяти збереженню висококваліфікованих кадрів, що позитивно позначиться на якості обслуговування клієнтів. У підсумку, це може призвести до зростання обсягів реалізації на 5-7%, а отже, і збільшення чистого прибутку підприємства.

Також, впровадження програм компенсації транспортних витрат дозволить знизити витрати працівників на дорогу, що може сприяти підвищенню лояльності персоналу та зменшенню плинності на 1-1,5%, що забезпечить додаткову економію ресурсів та підвищення продуктивності.

Диверсифіковані форми матеріального стимулювання – бонуси за інновації, компенсації за транспортні витрати чи інші гнучкі виплати – підвищують загальну мотивацію персоналу та можуть привести до зростання обсягу виконаних замовлень, покращення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів. Це, своєю чергою, збільшує конкурентоспроможність компанії та призводить до підвищення доходів.

Сучасні нематеріальні заохочення, такі як гейміфікація, соціальна відповідальність, а також автоматизовані HRM-системи для управління заохоченнями, дозволяють зменшити частоту заміни і втрат працівників, що знижує витрати на набір і адаптацію нового персоналу.

Насамперед, впровадження гейміфікації та системи балів сприяє покращенню продуктивності праці, оскільки працівники більше зацікавлені у досягненні встановлених цілей.

За підрахунками, збільшення рівня залученості може підвищити продуктивність на 5-10%, що напряму позначається на доходах компанії. Приміром, якщо працівники виконують завдання швидше або якісніше, то компанія зможе обслуговувати більше клієнтів за той самий час, тим самим підвищуючи виручку.

Автоматизація системи заохочення також має економічну вигоду, зокрема знижує адміністративні витрати, пов'язані з нарахуванням бонусів та премій.

Такі системи дозволяють зменшити витрати на адміністративний персонал або перенаправити ці ресурси на інші завдання, що створює можливості для додаткової економії. Окрім того, завдяки автоматизації процесів скорочується час на обробку даних та оцінку досягнень, що оптимізує витрати компанії на управління персоналом.

Соціальна відповідальність та волонтерські програми також сприяють створенню позитивного іміджу компанії, що може збільшити рівень довіри серед клієнтів і партнерів. Це має потенціал для розширення ринку і залучення нових клієнтів, які цінують екологічну і соціально відповідальну діяльність. На практиці це може сприяти збільшенню доходів завдяки розширенню цільової аудиторії [29].

В сукупності, всі ці заходи допомагають досягти економії та приросту доходів. Наприклад, скорочення плинності кадрів навіть на 2-3% дозволяє компанії заощадити значні кошти, адже на кожного нового працівника йдуть витрати на його найм і навчання.

Додатково, підвищення продуктивності за рахунок нематеріальної мотивації та нових методів заохочення буде сприяти збільшенню обороту компанії, що у довгостроковій перспективі покращує фінансові показники ТОВ «Нова пошта».

Отже впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Нова пошта» не лише підвищить мотивацію персоналу, але й стане каталізатором економічного зростання компанії за рахунок підвищення продуктивності, зниження витрат і збільшення прибутковості.

Висновки за розділом 3

У третьому розділі було розглянуто шляхи підвищення ефективності матеріальних і нематеріальних заохочень, а також запропоновано інноваційні підходи для покращення мотивації працівників. Запропоновані зміни включають модернізацію матеріальних заохочень, таких як премії та бонуси, адаптовані до специфіки різних категорій працівників. Важливим результатом є те, що диференційований підхід до матеріальної мотивації дозволяє більш раціонально використовувати фінансові ресурси та підвищувати мотивацію персоналу на різних рівнях.

Окрім того, обґрунтовано необхідність розвитку корпоративної культури, підвищення залученості працівників через визнання їхніх досягнень та участь у соціальних проєктах. Впровадження нематеріальних стимулів сприяє формуванню позитивного психологічного клімату в компанії, що, в свою чергу, підвищує задоволеність роботою та знижує плинність кадрів.

Описані інноваційні підходи, такі як впровадження цифрових платформ для управління заохоченнями, гейміфікація процесів оцінювання та соціальні ініціативи, мають значний потенціал для підвищення ефективності управління персоналом. Вони не лише сприяють утриманню цінних працівників, але й підвищують імідж компанії на ринку праці та серед клієнтів.

У цілому, запропоновані заходи спрямовані на забезпечення сталого розвитку системи заохочення та управління персоналом у ТОВ «Нова пошта». Ефективна реалізація цих заходів може значно вплинути на економічні показники компанії завдяки підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат на кадри та зміцненню лояльності працівників до організації.

Таким чином, застосування інноваційних підходів до системи заохочення у ТОВ «Нова пошта» не лише стимулює професійний розвиток персоналу, а й сприяє ефективній інтеграції корпоративних цінностей, що допомагає компанії залишатися сучасною та конкурентоспроможною в умовах постійних змін ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досягнуто поставлену мету шляхом проведення всебічного аналізу та розробки рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів на підприємстві. У ході проведеного дослідження було обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти системи заохочення персоналу в ТОВ «Нова Пошта» та зроблено наступні висновки.

Було досліджено сутність та роль системи заохочення в управлінні персоналом, що підтверджує її важливість як ключового інструменту впливу на трудову мотивацію і продуктивність праці. Встановлено, що заохочення сприяє підвищенню лояльності працівників і стимулює їх до досягнення високих результатів, особливо в умовах конкурентного ринку праці. Система заохочення також виявилася ефективним засобом формування трудової культури, що відповідає стратегічним цілям підприємства.

Було досліджено різні види заохочень і визначено, що їхній вплив на мотивацію є багатограним: матеріальні стимули забезпечують основну базу задоволення потреб, тоді як нематеріальні формують психологічне залучення працівників.

Було узагальнено сучасні підходи до впровадження систем заохочення, їх адаптацію до потреб підприємств різних галузей. Виявлено, що в комплексі ці стимули забезпечують збалансований підхід до управління трудовою поведінкою, що є важливим для стійкого розвитку компанії. Також встановлено, що персонал компанії реагує позитивно на інноваційні методи заохочення, які стимулюють особистісний і професійний розвиток.

Було розглянуто загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова Пошта». Підприємство є лідером у сфері логістичних послуг в Україні. Діяльність компанії базується на інноваційних технологіях і розгалуженій мережі відділень, що забезпечує її стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Було проведено аналіз кадрової політики ТОВ «Нова Пошта». За результатами аналізу кадрової політики ТОВ «Нова пошта», було встановлено,

що компанія активно використовує системний підхід до мотивації працівників, зокрема підтримує збалансовану чисельність персоналу. Незважаючи на оптимізацію чисельності працівників, керівництво зберігає стабільність серед ключових позицій, що сприяє сталому функціонуванню організації.

Було проведено оцінку ефективності системи заохочення персоналу підприємства ТОВ «Нова Пошта». Отримані показники продемонстрували високу ефективність і позитивний вплив на показники продуктивності та стабільності компанії, проте були виявлені певні недоліки, що потребують вдосконалення.

За результатами оцінки було розроблено пропозиції вдосконалення матеріальних заохочень, які сприятимуть підвищенню рівня задоволеності працівників та зменшенню плинності кадрів. Рекомендації включають підвищення рівня заробітної плати та впровадження систем преміювання за результатами роботи, що орієнтовано на досягнення ключових показників ефективності. Такі заходи забезпечують персоналу прозорість у системі оплати праці та створюють стимули для особистих досягнень.

Було запропоновано напрямки розвитку нематеріальної мотивації персоналу, що орієнтовані на покращення корпоративної культури та підвищення внутрішньої залученості працівників. Наголошено на важливості розвитку корпоративного навчання та підтримки здорового робочого середовища, яке сприятиме збереженню персоналу і залученню нових фахівців. Такі заходи сприяють підвищенню рівня комунікації між співробітниками та зміцненню відданості бренду.

Було визначено інноваційні підходи до заохочення персоналу, які можуть бути застосовані у ТОВ «Нова Пошта». Впровадження інноваційних підходів до системи заохочення, включаючи програми професійного розвитку, цифрові платформи для взаємодії працівників і зворотного зв'язку, також передбачено як ключовий фактор підвищення мотивації. Визнано, що такі підходи сприяють гнучкості управління і залученню персоналу до процесу прийняття рішень, що позитивно впливає на їхню відданість компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко Л.О. Управління персоналом / Л.О. Бойко. К.: КНЕУ, 2019. 426 с.
2. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 6. С. 83-88.
3. Воржакова Ю.П., Лінива І.С. Формування моделі мотивації праці для зростання професійного інтелекту команди // Ефективна економіка. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_39 77 (дата звернення: 28.10.2024).
4. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
5. Гапєєва О.М., Швець А.М. Розроблення ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства // Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 27-33.
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Піпкіна А.Є. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства // Економіка та суспільство Випуск № 44. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41>
7. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247.
8. Долгіх Н. Удосконалення соціально-трудових відносин у сфері трудової мотивації // Актуальні проблеми державного управління. 2021. Вип. 3. С. 80-84.
9. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Напрями вдосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві // Інтелект XXI. 2021. № 2. С. 33-37.
10. Зарубіжний досвід мотивації персоналу. URL: <https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/zarubezhnyj-opyt-motivatsii-personala/> (дата звернення: 28.10.2024).

11. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (дата звернення: 28.10.2024).
12. Іващенко О.В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
13. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, чинний, поточна редакція від 27.09.2024, підстава – 3768-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 28.10.2024)
14. Козачук Д.А. Заохочення як метод державного управління: поняття та види // Актуальні проблеми політики. URL: <http://app.nuoua.od.ua> (дата звернення: 28.10.2024).
15. Козирєва О.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
16. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ, 2019. 479 с.
17. Кулинич Т.В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 3(2). С. 3-36.
18. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств // Галицький економічний вісник. 2022. № 3. С. 74-80.
19. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом // Подільський науковий вісник. № 2 (18). 2021. С.44-53.
20. Мотивація праці в різних країнах світу. URL: <http://www.pidpryemec.com/useful/management/%D0%BCotivation-of-labor-in-different-countries-of-the-world/> (дата звернення: 28.10.2024)
21. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
22. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>

(дата звернення: 28.10.2024).

23. Овчарук О.М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу // Економічний простір. №166. 2021. С.48-52.

24. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення: 18.10.2024).

25. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 42-46.

26. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємств // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30.

27. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

28. Про оплату праці. Документ 108/95-ВР, чинний, поточна редакція від 24.08.2024, підстава – 3680-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 28.10.2024).

29. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tranec_2023_2_10 (дата звернення: 28.10.2024).

30. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-2860/>

31. Фінансова звітність ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10018> (дата звернення: 18.10.2024).

32. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/105.pdf (дата звернення: 28.10.2024).

33. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах// Економіка та держава, 2019. № 12. С. 66-70.

34. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник . Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

35. Bosire, R.K., Muya, J., & Matula, D. (2021). Employee recognition

programs and employee output as moderated by workers' union activities: Evidence from Kenyatta National Hospital (KNH), Kenya. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(3), 61-70.

36. Boyatzis, Richard & Smith, Melvin & Van Oosten, Ellen & Woolford, Lauris. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*. 42. 17-24. 10.1016/j.orgdyn.2012.12.003.

37. Daniel H. Pink. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* // Riverhead Books. 2011. 288 p.

38. Edwin A. Locke, Gary P. Latham, Ken J. Smith, Robert E. Wood. *A Theory of Goal Setting & Task Performance* // Pearson College Div. 1990. 544 p.

39. Employee engagement and motivation (2024). URL: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/engagement-factsheet/>

40. Gallup. (2023). *State of the Global Workplace Report*. URL: <https://www.gallup.com/workplace/>

41. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. *The motivation to work*. N.Y.: Wiley, 1959. 157 p.

42. Igomu, M. D. (2023). Reward system and employee job satisfaction among selected eateries in Abuja metropolis. *FULafia International Journal of Business and Allied Studies*, 1(1), 64-79.

43. Kotler P., Keller K. *Marketing Management (Custom Edition)* // Pearson Education Australia, 2022. 358 p.

44. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 1943. PP. 370-396. URL: <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.

45. Millacci S.T. *Employee Recognition: How to Motivate and Reward Your Team*. 2023. URL: <https://positivepsychology.com/employee-recognition/>

46. Riaz, A., Manzoor, M. F., Sarwar, K., Hafeez, H., Masood, A., Kunbher, D. M. I., & Naseem, A. (2023). The impact of Total Quality Management (TQM) on employee motivation and job satisfaction. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 20(2), 319-329.

47. Richard E. Boyatzis. *The competent manager: A model for effective performance*, Wiley, New York, 1982. 308 p.

48. Sahibzada, A., & Khawrin, M. (2023). The relationship between salary and recognition on job satisfaction: A study of Paktia University lecturers. *Vidya-A Journal of Gujarat University*, 2(1), 74-78.

49. The Guide to Modern Employee Recognition. URL: <https://bonusly.com/employee-recognition-guide/introduction>

50. Vroom V.H., Deci E.L. An overview of work motivation. In: *Reading in industrial and organizational psychology*. N.Y., 1972.

51. Zhang, Y., Aramburo, C., & Tsang, K.K. (2023). Measuring teacher recognition through Honneth's recognition theory: Development and validation of a teacher recognition scale. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 32(1), 111-121.

52. Namestiuk S. On the issue of teaching psychological and pedagogical disciplines at universities using immersive technologies. *Futurity Education*. 2022. Vol. 2. № 2. P. 33-42. DOI: 10.57125/FED/2022.10.11.27.

53. Reeve J. *Understanding motivation and emotion*, 2018. English. Paperback: 560 pages. ISBN-10: 1119367603. ISBN-13: 978-1119367604.

54. Robinson Adam.(2021) 5 steps to Design a Job that Motivates Employees, April 7/ URL: <https://hireology.com/blog/design-a-job-that-motivates-employees/>.

55. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2022). Self-Determination Theory. In: Maggino, F. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_2630-2

56. Sanetra B., Małodobry Z. Toward a postclassical paradigm for the education of the future // *Futurity Education*. 2022. Vol. 2. №1. P. 13-19. DOI: 10.57125/FED/2022.10.11.20.

57. Schermerhorn John R., Jr., Bachrach Daniel G. *Management*, John Wiley & Sons, 2023 p. 496 p.

58. Szökö I. Learning motivation and quality of the educational process. *Mobility for smart cities and regional development – challenges for higher education: Proceedings of the 24'th international conference on interactive collaborative learning (ICL2021)*, Germany, September 22-24, 2021 / Ed. by M.E. Auer et al. Germany, 2022. Vol. 2. P. 199-209.

59. The role of self-reflection on self-determined physical activity motivation and behavior / B. Sant et al. Professional doctorate in sport and exercise psychology. DOI: 10.13140/RG.2.2.34233.19047.

60. Uka A., Prendi A. (2021), Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 16, No. 3, pp. 268-285, DOI: 10.2478/mmcks-2021-0016

ДОДАТКИ

Додаток А

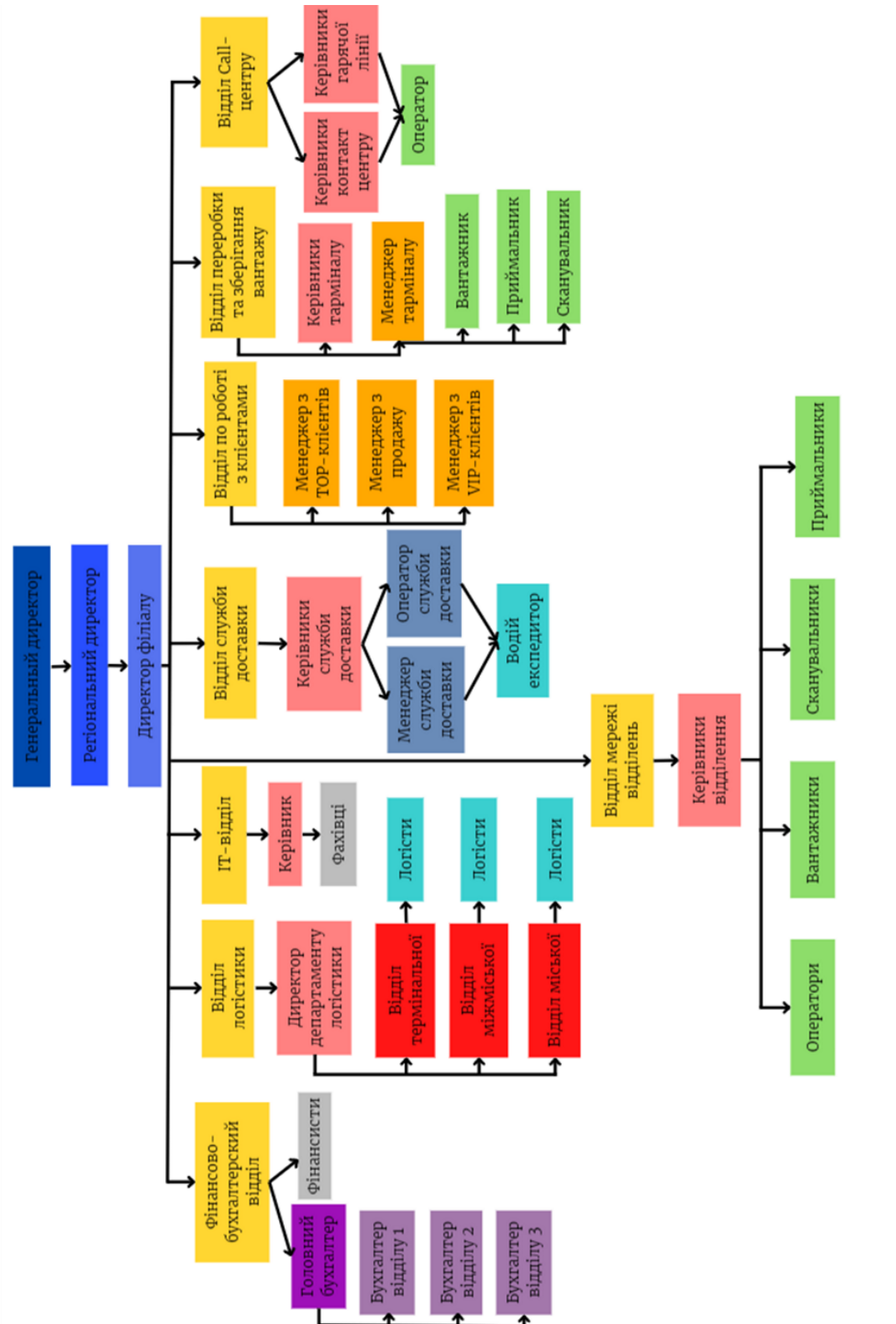


Рисунок А.1 – Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

Джерело: <https://novaposhta.ua/>

Дата звіту 08.04.2024
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна
КАТОТТГ UA80000000000126643
Кількість працівників 26 327

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2023 рік

Актив	Код рядка	2022, тис. грн	2023, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	76 808	63 849
первісна вартість	1001	222 084	235 471
накопичена амортизація	1002	-145 276	-171 622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 660 949	2 765 733
Основні засоби	1010	6 840 742	9 327 238
первісна вартість	1011	10 178 235	13 852 844
знос	1012	-3 337 493	-4 525 606
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	3 564 861	6 297 444
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	128 083	157 041
Інші необоротні активи	1090	47 748	157 949
Усього за розділом I	1095	12 319 191	18 769 254
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	422 156	413 811
Виробничі запаси	1101	417 390	391 015
Товари	1104	4 766	22 796
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	968 844	1 138 305
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	146 103	160 436
з бюджетом	1135	48 136	53 902
з нарахованих доходів	1140	588 549	1 302 772
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	502 922	155 631
Поточні фінансові інвестиції	1160	73 263	3 784
Гроші та їх еквіваленти	1165	673 522	1 079 267
Готівка	1166	34	0
Рахунки в банках	1167	461 620	714 068
Витрати майбутніх періодів	1170	11 952	24 544
Інші оборотні активи	1190	282	0
Усього за розділом II	1195	3 435 729	4 332 452
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	15 754 920	23 101 706

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	2022, тис. грн	2023, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 484 117	9 476 353
Усього за розділом I	1495	6 516 072	9 508 308
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	1 454 745	1 912 643
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 332 885	3 424 357
Інвестиційні контракти	1535	0	
Усього за розділом II	1595	3 787 630	5 337 000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	76 000	
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 368 731	3 393 971
товари, роботи, послуги	1615	1 259 484	1 857 488
розрахунками з бюджетом	1620	570 842	655 332
у тому числі з податку на прибуток	1621	92 053	113 522
розрахунками зі страхування	1625	77 644	85 122
розрахунками з оплати праці	1630	419 219	595 758
за одержаними авансами	1635	49 736	64 885
за розрахунками з учасниками	1640	6 500	883 928
Поточні забезпечення	1660	435 264	695 705
Інші поточні зобов'язання	1690	187 798	24 209
Усього за розділом III	1695	5 451 218	8 256 398
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	15 754 920	23 101 706

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 468 879	23 687 034
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 625 037	19 276 532
Валовий: прибуток	2090	7 843 842	4 410 502
Інші операційні доходи	2120	581 274	826 191
Адміністративні витрати	2130	2 985 829	1 673 172
Витрати на збут	2150	856 282	439 130
Інші операційні витрати	2180	774 662	593 974
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 808 343	2 530 417
Інші фінансові доходи	2220	2 706 514	1 138 698
Інші доходи	2240	29 003	0
Фінансові витрати	2250	1 248 217	887 690
Інші витрати	2270	857 468	391 073
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4 438 175	2 390 352
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471 019	-254 392
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 967 156	2 135 960

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2023, тис. грн	2022, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 522 561	3 790 551
Витрати на оплату праці	2505	8 491 614	5 345 909
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 724 662	1 131 262
Амортизація	2515	2 317 382	1 769 538
Інші операційні витрати	2520	17 185 591	9 945 548
Разом	2550	33 241 810	21 982 808

Додаток В

Дата звіту 20.04.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Шевченко Аліна Іванівна
 КАТОТТГ UA80000000000126643
 Кількість працівників 27 819

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік

Актив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	104 440	76 808
первісна вартість	1001	223 320	222 084
накопичена амортизація	1002	-118 880	-145 276
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 544 921	1 660 949
Основні засоби	1010	6 171 683	6 840 742
первісна вартість	1011	8 426 565	10 178 235
знос	1012	-2 254 882	-3 337 493
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	314 176	3 564 861
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	142 680	128 083
Інші необоротні активи	1090	27 591	47 748
Усього за розділом I	1095	8 305 491	12 319 191
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	236 988	422 156
Виробничі запаси	1101	224 395	417 390
Товари	1104	12 593	4 766
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704 235	968 844
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	100 979	146 103
з бюджетом	1135	24 360	48 136
з нарахованих доходів	1140	809 390	588 549
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 473 319	502 922
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	73 263
Гроші та їх еквіваленти	1165	827 839	673 522
Готівка	1166	72	34
Рахунки в банках	1167	666 911	461 620
Витрати майбутніх періодів	1170	15 526	11 952
Усього за розділом II	1195	5 192 636	3 435 729
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	13 498 127	15 754 920

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 654	4 654
Додатковий капітал	1410	27 301	27 301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 459 269	6 484 117
Усього за розділом I	1495	4 491 224	6 516 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Довгострокові кредити банків	1510	1 456 288	1 454 745
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 441 012	2 332 885
Усього за розділом II	1595	3 897 300	3 787 630
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	76 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 554 797	2 368 731
товари, роботи, послуги	1615	1 037 757	1 259 484
розрахунками з бюджетом	1620	484 647	570 842
у тому числі з податку на прибуток	1621	61 519	92 053
розрахунками зі страхування	1625	77 886	77 644
розрахунками з оплати праці	1630	380 300	419 219
за одержаними авансами	1635	46 774	49 736
за розрахунками з учасниками	1640	10 000	6 500
Поточні забезпечення	1660	390 237	435 264
Інші поточні зобов'язання	1690	127 205	187 798
Усього за розділом III	1695	5 109 603	5 451 218
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	13 498 127	15 754 920

Продовження Додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 687 034	20 843 502
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19 276 532	16 441 004
Валовий: прибуток	2090	4 410 502	4 402 498
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0
Інші операційні доходи	2120	696 168	202 834
Адміністративні витрати	2130	1 673 172	1 923 703
Витрати на збут	2150	439 130	561 844
Інші операційні витрати	2180	463 951	508 590
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 530 417	1 611 195
Інші фінансові доходи	2220	1 138 698	1 814 806
Фінансові витрати	2250	887 690	630 813
Інші витрати	2270	391 073	255
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 390 352	2 794 933
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-254 392	-194 613
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 135 960	2 600 320

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	2022, тис. грн	2021, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	3 790 551	2 133 966
Витрати на оплату праці	2505	5 345 909	5 742 731
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 131 262	1 213 180
Амортизація	2515	1 769 538	1 406 127
Інші операційні витрати	2520	9 815 525	8 939 137
Разом	2550	21 852 785	19 435 141