

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК 331.2

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» грудня 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему «Формування механізму мотивації персоналу на засадах
соціально - орієнтованого управління»

Виконала: студентка 6-го курсу, групи УВ-81мп
ТИЩЕНКО АНАСТАСІЯ СЕРГІЇВНА _____

Науковий керівник: канд. економ. наук,
доцент ЧУПРІНА М.О. _____

Рецензент: професор кафедри промислового
маркетингу
к.е.н., доц. Язвінська Н.В. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентки

ТИЩЕНКО АНАСТАСІЇ СЕРГІЇВНИ

1. Тема дисертації: «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально - орієнтованого управління (на прикладі ТОВ «Універсальний дата центр»»».

науковий керівник дисертації: Чупріна М.О., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: процес мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр».

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації ефективної системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр».

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути поняття, мету та завдання лідерства та його взаємозв'язок із мотивацією персоналу на підприємстві;
- визначити практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах введення сучасного бізнесу;
- узагальнити науково-практичні підходи до формування ефективної системи мотивації та винагороди персоналу підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»;
- представити організаційно – економічну характеристику підприємства та результати оцінювання показників фінансово – господарської діяльності;
- дослідити існуючу систему мотивації та оцінювання персоналу на підприємстві;
- виявити проблеми, що уповільнюють ефективний розвиток підприємства.

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати механізм реалізації проекту на розвитку ТОВ «Універсальний дата центр»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління та методів матеріальної мотивації;
- надати економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Таблиця відмінностей між управлінням та лідерством;
- 2) Рисунок опису переваг вмотивованого персоналу;
- 3) Рисунок напрямів діяльності ФінТех – компаній;
- 4) Основні економічні показники фінансово - господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2014 – 2018 рр
- 5) Основні структурні елементи ТОВ «УДЦ» за період 2014 – 2018 рр.;
- 6) Пропозиції та економічна ефективність запропонованих заходів
- 7) Діаграми результатів опитування персоналу до нововведень стосовно мотивації та після нововведень
- 8) Оцінка економічного ефекту від зміни системи управління персоналом на ТОВ «УДЦ» на 2020 рік

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Стаття «Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу» у факультетському збірнику наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління». 2020 рік. №14 (Збірник представлено в міжнародних наукометричних та інформаційних базах: Index Copernicus (з 2016 року), РИНЦ, ELAKPI (Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського), ROAD (Directory of Open Access scholarly Resources). Видання індексується Google Scholar.).
2. Стаття «Емоційне вигорання на робочому місці. Як запобігти вигоранню працівників» у науковому журналі «Молодий вчений». 2019 рік. №11 (75) (Журнал зареєстрований в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: GoogleScholar, Research Bible, Index Copernicus).

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Дослідження теоретико - методичних засад формування механізму мотивації та оцінювання персоналу підприємства	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Аналіз основних економічних показників фінансово - господарської діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»	01.03.2019 – 31.03.2019	
4.	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства, організаційну структуру, ознайомлення з кадровими документами	01.04.2019 – 30.04.2019	
5.	Дослідження існуючої системи мотивації та оцінювання персоналу, виявлення її недоліків	01.05.2019 – 31.06.2019	
6.	Формування проекту ефективної мотивації персоналу та програми його впровадження для ТОВ «Універсальний дата центр»	01.09.2019 – 30.09.2019	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого проекту	01.10.2019 – 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студентка _____

Тищенко А.С.

Науковий керівник дисертації _____

Чупріна М.О.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра на тему «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально - орієнтованого управління на ТОВ «Універсальний дата центр»» містить 110 сторінок, 24 таблиць, 14 рисунків, 5 формул, 7 додатків. Перелік посилань нараховує 91 найменування.

Актуальність теми. Домінуючою сьогодні проблемою є питання людських ресурсів та мотивації до праці. Мотивація – це ключ до високих стандартів бізнесу, сприяння творчості, творчості та інновацій, професійному розвитку працівників та їх утриманню на підприємстві.

Метою роботи є розвиток теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо мотивації та оцінювання персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення **наступних завдань**:

- проаналізувати систему управління та оцінювання персоналу ТОВ «Універсальний дата центр»;

- розробити заходи удосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу в ТОВ «Універсальний дата центр», обґрунтувати економічну доцільність проекту.

Об'єктом дослідження є процес мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації ефективної системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи на здобуття ступеня магістр було використано: метод аналізу та синтезу, методи економічного і статистичного аналізу, системний підхід, графічне моделювання організаційних структур, експертна оцінка, статистичний аналіз показників діяльності підприємства та прогнозування.

Елементи наукової новизни полягає у такому:

- Удосконалено науково - методичні засади функціонування системи мотивації та оцінювання персоналу досліджуваного підприємства, які адаптовані до потреб та специфіки діяльності підприємства;
- виявлено та узагальнено проблеми управління мотивацією персоналу, емоційного вигорання на робочому місці та розроблені практичні рекомендації щодо розпізнавання ознак та симптомів емоційного вигорання працівників;
- систему мотивації персоналу з позиції оптимізації розвитку тренінгів;
- удосконалено процедуру оцінювання роботи операторів колл – центру.

Практична значущість. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика мотивації та оцінювання персоналу може сприяти підвищенню ефективності роботи працівників, самовіддачу, що позитивно вплине на продуктивність персоналу та допоможе компанії вийти на новий якісний рівень.

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та оцінки персоналу підприємства було впроваджено у діяльність ТОВ «Універсальний дата центр» (Акт впровадження № 5 від 25.10.2019 р.).

Апробація результатів роботи. Стаття «Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу» у факультетському збірнику наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління». 2020 рік. №14 (Збірник представлено в міжнародних наукометричних та інформаційних базах: Index Copernicus (з 2016 року); Стаття «Емоційне вигорання на робочому місці. Як запобігти вигоранню працівників» у науковому журналі «Молодий вчений». 2019 рік. №11 (75) (Журнал зареєстрований в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: GoogleScholar, Research Bible, Index Copernicus).

Ключові слова: персонал, мотивація, оцінювання, управління персоналом, емоційне вигорання.

ABSTRACT

The Master's Thesis for Master's Degree on «Formation of the mechanism of personnel motivation on the basis of socially oriented management at LLC «Universal Data Center»» contains 110 pages, 24 tables, 14 figures, 5 formulas, 7 appendices. The list of links has 91 names.

The urgency of the research topic. The dominant problem today is the issue of human resources and motivation to work. Motivation is the key to high standards of business, promotion of creativity, creativity and innovation, professional development of employees and their retention in the enterprise.

The purpose of the work is to develop theoretical, methodological provisions and practical recommendations on motivation and evaluation of personnel at the enterprise.

This goal led to the following **tasks**:

- analyze the personnel management and evaluation system of Universal Data Center LLC;
- to develop measures to improve the system of motivation and evaluation of personnel in LLC "Universal Data Center" and to substantiate the economic feasibility of the implementation of the proposed measures.

The object of the research is the process of motivation and evaluation of staff at LLC Universal Data Center.

The subject of the research is a set of theoretical, methodological approaches and organizational principles for the formation and implementation of an effective system of motivation and evaluation of staff at LLC Universal Data Center.

Research methods. In the process of completing the diploma work for the master's degree was used: method of analysis and synthesis, methods of economic and statistical analysis, systematic approach, graphical modeling of organizational structures, expert evaluation, statistical analysis of indicators of enterprise activity and forecasting.

The elements of scientific novelty are as follows:

- Improved scientific and methodological principles of functioning of the system of motivation and evaluation of the personnel of the studied enterprise, which are adapted to the needs and specifics of the enterprise activity;
- problems of management of staff motivation, emotional burnout in the workplace are identified and summarized and practical recommendations on recognition of signs and symptoms of emotional burnout of employees are developed;
- system of motivation of personnel from the point of view of optimization of development of the training process;
- the procedure of evaluation of work of call center operators has been improved.

Practical importance. The results of the research, presented in the dissertation for the master's degree, allow to conclude: the developed method of motivation and evaluation of staff can contribute to improving the work efficiency of employees, dedication, which will positively affect the productivity of staff and help the company to reach a new quality level.

Developed recommendations and suggestions for improving the system of motivation and evaluation of the personnel of the company were implemented in the activities of LLC "Universal Data Center" (Implementation Act №5 of 25.10.2019).

Approbation of work results. Article "Practical Aspects of Effective Personnel Motivation in the Conditions of Modern Business" in the Faculty's Collection of Scientific Papers of Young Scientists "Actual Problems of Economics and Management". 2020. # 14 (Collection is presented in international scientific and information bases: Index Copernicus (from 2016), RINC, ELAKPI); Article "Emotional burnout in the workplace. How to Prevent Worker Burnout" in the Young Scientist journal. 2019 year. # 11 (75) (The journal is registered in international scientific publications and scientific databases: GoogleScholar, Research Bible, Index Copernicus).

Keywords: *personnel, motivation, evaluation, personnel management, emotional burnout.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	13
1.1. Поняття, мета та завдання лідерства та його взаємозв'язок із мотивацією персоналу	13
1.2. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах введення сучасного бізнесу.....	16
Взаємозв'язок стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу з напрямками розвитку організації (Індивідуальний та особистісний рівень)	22
1.3. Мета та значення системи винагороди персоналу	25
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДАТА ЦЕНТР»	42
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Універсальний дата центр»	42
2.2. Оцінка планово – економічної діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»	50
2.3. Дослідження існуючої системи управління, мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр»	60
Висновок до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДАТА ЦЕНТР»	77
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр»	77
3.2. Механізм реалізації проекту на ТОВ «Універсальний дата центр»	82
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом для ТОВ «Універсальний дата центр»	86
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	Ошибка! Закладка не определена.

ВСТУП

Актуальність роботи. Домінуючою сьогодні проблемою є питання людських ресурсів та мотивації до праці. На початку важливо визначити ключові фактори, які впливають на успіх компанії та задоволеність працівників; оскільки нам не потрібно лише створювати нові знання на підприємстві, необхідно особливо заохочувати людські ресурси, ділитися своїми знаннями та досвідом з іншими. Людські можливості та знання, оскільки вони великі, вже не в центрі уваги, як мотивація та заохочення конструктивної зміни цих можливостей у функції досягнення організаційних цілей та розвитку. Мотивація працівників – це дуже важливий процес.

На жаль, багато лідерів не розуміють понять, принципів та механізмів мотивації. Роббінс (2001) і Дафт (1994) визначають лідерство як здатність впливати на групу людей для досягнення мети. Джон Шермерхорн (1999) стверджує, що лідерство також є однією з чотирьох функцій, які представляють процес управління [1, 2, 3]. «Лідерство – це процес інших співробітників, які працюють міцно для виконання, виконання та виконання важливих робочих завдань» [3]. Ось чому часто виникає питання, як успішно керувати та мотивувати працівників і, отже, як сприяти кращому функціонуванню підприємства. Мотивація – це ключ до високих стандартів бізнесу, сприяння творчості, творчості та інновацій, професійному розвитку працівників та їх утриманню на підприємстві.

Теоретичним і прикладним аспектам зазначеного напряму наукових досліджень присвячені наукові праці Довгань Л. Є., Ткач В.В., Гавриш О.А., Крейдич І.М., Семенченко Н.В., Вільям Крейг, Б. Гройсберг, Н.Норія, Л. Лі, Крушельницька О. В., Мельничук та інші [4, 5, 6, 7].

Успіх всього бізнесу залежить від найважливішого ресурсу будь – якої організації, це, безумовно, людські ресурси. Вони є творцями нових технічних, технологічних та організаційних рішень, творці нових цінностей, контролери робочого процесу та розвитку бізнес – систем. Ключове питання: хто буде

керувати людськими ресурсами та мотивувати їх, щоб вся організація працювала краще.

Роль лідера – мотивація своїх колег до їх потенційного внеску в досягнення цілей та місії організації. Лідерство і мотивація є ключовими факторами, що впливають на успіх організації, а також на задоволеність працівників [8]. Саме тому, зв'язок та взаємозв'язок успішного керівництва та правильні способи мотивації працівників є важливими для всіх організацій.

Питання про мотивацію стосується визначення факторів та причин, що спрямовують поведінку людини. Із мотивацією на поведінку працівників прагнуть впливати, їх заохочують прикладати зусилля у виконанні своїх робочих завдань. Мотивація відповідає на питання: чому хтось поводить певним чином, чому деякі працівники більш віддані, докладають більше зусиль і досягають більшої ефективності, ніж інші. Розуміння мотивації та поведінки працівників дає можливість керівникам адекватно планувати дії, спрямовані на поведінку працівників до досягнення бажаних організаційних цілей [9].

Оцінка роботи та винагорода за ефективність працівників та менеджерів є вирішальною для короткострокової, довгострокової та ефективності проектів кожного підприємства. Управління та розвиток людських ресурсів набуває все більшого значення завдяки новому місцю та ролі людини у всіх соціальних процесах, а також в їх управлінні [10].

Надійні працівники, які задоволені своєю роботою, готові докласти більше зусиль та більш ефективно виконувати свої робочі завдання. Задоволеність працівників відіграє ключову роль в оцінці успіху організації. Переважне задоволення працівників є надзвичайно важливим, оскільки воно має вирішальне значення для успіху бізнесу кожної організації. Це основна потреба компаній зрозуміти, чого хочуть працівники. Тому дослідження та визначення сфер мотивації стали діяльністю, що має велике значення для управління підприємством. Люди різні і мають різні потреби, інтереси та бажання; у кожного працівника є свій набір мотиваторів та стимулів. Їх знання дозволяють керівникам створити адекватну систему винагород, яка

мотивуватиме працівників та спрямовуватиме їх поведінку на успішне досягнення організаційних цілей, а також індивідуальних цілей працівників [11, 12].

Задоволеність працівників є невід'ємною частиною якості роботи в усіх організаціях, оскільки виходячи з позицій працівників, їх поведінки та їх задоволеності, залежить те, як вони будуть виконувати свою роботу, що має прямий вплив на результативність та успіх організації.

Метою дипломної роботи є розвиток теоретичних, методичних положень і практичних рекомендацій щодо мотивації та оцінювання персоналу на підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення *наступних завдань*:

- розглянути сутність понять мотивація, управління персоналом, оцінювання персоналу та управління мотивацією персоналу в сучасних умовах;
- здійснити аналіз фінансово - господарської діяльності підприємства ТОВ «Універсальний дата центр»;
- проаналізувати стан ринкового бізнес - середовища функціонування досліджуваного середовища;
- окреслити систему управління та оцінювання персоналу ТОВ «Універсальний дата центр»;
- розробити заходи удосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу в ТОВ «Універсальний дата центр»;
- проаналізувати доцільність введення запропонованих заходів та готовність персоналу до змін;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих заходів удосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу в ТОВ «Універсальний дата центр».

Об'єктом дослідження є процес мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації ефективної системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр».

База дослідження - ТОВ «Універсальний дата центр».

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи на здобуття ступеня магістр для дослідження інноваційних поглядів на мотивацію та оцінювання персоналу було використано: метод аналізу та синтезу, методи економічного і статистичного аналізу, системний підхід, графічне моделювання організаційних структур, експертна оцінка. Для отримання аналітичної інформації використовувались дані бухгалтерської звітності підприємства, статистична звітність та внутрішня звітність. Для аналізу доцільності введення запропонованих заходів вдосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу та розрахунку економічного ефекту заходів, використовувався статистичний аналіз показників діяльності підприємства та прогнозування.

Елементи наукової новизни. Полягає у вдосконаленні теоретико – методичних положень формування системи мотивації та оцінювання персоналу ТОВ «Універсальний дата центр» та адаптації під специфіку підприємства:

- Удосконалено науково - методичні засади функціонування системи мотивації та оцінювання персоналу досліджуваного підприємства, які на відміну від існуючих, адаптовані до потреб та специфіки діяльності підприємства;
- виявлено та узагальнено проблеми управління мотивацією персоналу, емоційного вигорання на робочому місці та розроблені практичні рекомендації щодо розпізнавання ознак та симптомів емоційного вигорання працівників, як можна допомогти їм впоратись із цим станом та надані практичні поради задля запобігання вигоранню працівників компанії;
- систему мотивації персоналу з позиції оптимізації розвитку тренінгового процесу;

- удосконалено процедуру оцінювання роботи операторів колл – центру, що спрямована на справедливу оцінку якості та кількості виконаної роботи, особистої ефективності кожного оператора та виплати відповідних бонусів.
- розширено та доповнено критерії оцінки вхідних та висхідних дзвінків.

Практична значущість. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена методика мотивації та оцінювання персоналу може сприяти підвищенню ефективності роботи працівників, самовіддачу, що позитивно вплине на продуктивність персоналу та допоможе компанії вийти на новий якісний рівень.

Розроблені рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та оцінки персоналу підприємства були представлені на розгляд директору та адміністрації ТОВ «Універсальний дата центр», де було визнано можливість практичного застосування рекомендацій щодо зміни системи мотивації та оцінки персоналу. Пізніше ці пропозиції було впроваджено у діяльність ТОВ «Універсальний дата центр» (Акт впровадження № 5 від 25.10.2019 р.).

Апробація результатів роботи. Стаття «Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу» у факультетському збірнику наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління». 2020 рік. №14 (Збірник представлено в міжнародних наукометричних та інформаційних базах: Index Copernicus (з 2016 року), РИНЦ, ELAKPI (Електронний архів наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського). Видання індексується Google Scholar.); Стаття «Емоційне вигорання на робочому місці. Як запобігти вигоранню працівників» у науковому журналі «Молодий вчений». 2019 рік. №11 (75) (Журнал зареєстрований в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: GoogleScholar, Research Bible, Index Copernicus).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, мета та завдання лідерства та його взаємозв'язок із мотивацією персоналу

Управління, адміністрація та лідерство часто використовуються як синоніми, хоча існують первинні відмінності. Управління можна визначити як робочий процес з іншими та за допомогою інших людей у досягненні організаційних цілей у мінливому середовищі при ефективності використання обмежених ресурсів. У контексті управління складається з п'яти функцій, а лідерство – одна з них [13, 14]. Через це в цьому контексті лідерство є більш вузьким терміном, ніж управління, тобто як частина (функція) управління. Професійна література про лідерство дуже всебічна, і, вивчивши ряд наукових та професійних літератур, унікальне визначення важко знайти. Причин для цього дуже багато. Перша причина з двох суттєвих причин – це те, що менеджмент викладають фахівці з різних наукових областей та дисциплін.

Метою лідерства є формування знань окремих людей та груп із спілкуванням та підтримкою для співпраці у досягненні організаційних цілей [15]. Керівник повинен достатньо добре знати себе та інших, щоб впливати на знання підлеглих та разом із ними виконувати поставлені цілі. Консультація, інформування, оцінка та розвиток співробітників також розглядаються в рамках керівництва [16]. Роблячи це, нам потрібно бути обережними з ентузіазмом, стосунками, культурою, роботою та знаннями в організації. Лутан робить висновок, що "важливо трактувати лідерство як вираз конкретного теоретичного процесу, який викликає зміни" [17]. Розман виражає лідерство в результаті однієї з функцій управління; управління плановою організацією [18].

Як ми бачимо, визначення лідерства різні. Виходячи з наведених визначень, ми можемо процитувати Розмана (2000), який стверджує, що "визначення лідерства відрізняється лише деталями" і що лідерство – це процес впливу на інших з метою досягнення цілей, які ставить лідер" [18].

Лідерство є важливим аспектом управління. Лідерство являє собою процес впливу на людей з метою досягнення організаційних цілей. Суть лідерства – це послідовність. Іншими словами, саме бажання людей слідувати робить людину лідером. Лідерство – це управлінська функція, яка передбачає певну діяльність та вплив на людей для того, щоб вони сприяли груповим цілям та організаційним цілям. У цьому контексті лідерство включає чотири групи діяльності [19, 20]:

1. лідерство;
2. мотивація працівника;
3. особистісні процеси, групи та конфлікти;
4. спілкування.

Тому менеджерам потрібно володіти здатністю розуміти індивідуальну особистість людини. Завдання менеджера – не маніпулювати людьми, а визнавати, що їх мотивує. Для організації важливо мати менеджерів як лідерів, як основну передумову розробки та реалізації керівництва керівництвом (рис.1.1.).

Лідерство – це процес впливу лідерів на інших людей з відповідним стилем керівництва, мотивацією лояльних членів та послідовників у відповідному середовищі та ситуації з метою досягнення організаційного набору цілей у певній ситуації, коли кожен керівник є лідером, кожен керівник одночасно не є лідером. Лідерство передбачає здатність надихати людей та створювати ентузіазм та творчу атмосферу, беручи участь у створенні та реалізації бачення, місії, цілей та завдань корпорації.



Рис.1.1 Управління лідерством

Джерело: розроблено автором

Стосовно цього дуже важливо, щоб керівник знав, як вибрати правильну систему винагороди для своїх працівників, яка надихне працівників та заохотить їх до кращої та продуктивнішої роботи, що призведе до кращої роботи компанії та до більшої конкурентна перевага на ринку [21, 22].

Таблиця 1.1.

Відмінності між управлінням та лідерством

Управління	Лідерство
Реалізує бачення лідера, підтримує організаційну інфраструктуру.	Сформулює організаційне бачення та вносить великі зміни в організацію, заохочує колег, працює в стресових ситуаціях зовнішнього середовища.
Акцент на завданнях через управлінські функції планування, організації та контролю.	Акцент на міжособистісних стосунках, людині, функції управління лідерством.
Планування, встановлення детальних цілей та дій для їх досягнення.	Розробляє керівні принципи, розробляє бачення та стратегію досягнення результатів.

Продовження табл.1.1.

Організація та підбір персоналу. Встановлення організаційної структури для того, щоб працівники виконували свої завдання так, як хоче керівник.	Інновація та дозволяє працівникам виконувати роботу так, як вони хочуть, так довго, поки результати відповідають цілям компанії.
Слідкує за результатами та порівнює їх із планами та вживає конкретні дії.	Мотивує та заохочує працівників творчо підходити до вирішення цілей.
Передбачуваність, планування, послідовна організація. Віддає перевагу стабільності.	Забезпечує інноваційні та швидші зміни, які нелегко передбачити. Віддає перевагу змінам.
Акцент робиться на стабільності та контролі.	Акцент робиться на зміні, розширенні прав та повноважень, на співробітництві, на людях та різноманітності.
Акцент на короткострокових цілях, униканні ризику, сервісі та поведінці.	Акцент на довгострокових цілях, ризику, інноваціях та створенні нових ідей.
Процес узгодження факторів з метою досягнення організаційних цілей.	Лідерство – це людський фактор, який об'єднує групу людей разом і спрямовує їх до мети.
Процес планування, організації, управління людськими ресурсами, лідерства та контролю.	Вплив, поведінка, особистість

Розроблено автором на основі [23]

1.2. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах введення сучасного бізнесу

Мотивацію можна розглядати як те, що утримує колеса цивілізації. Заслуговує на увагу питання: чому саме мотивація важлива на робочому місці? Перш за все, слід лише замислитися про загальну мету введення бізнесу. Вся суть в том, щоб проявляти творчість та продуманість для вирішення проблем клієнтів. Мається на увазі надання продуктів та послуг, які роблять клієнтів щасливими та, в свою чергу, приносять прибуток для компанії. Саме це і має бути ключовим джерелом мотивації для будь-якої команди: якщо вони матимуть реально розуміння того, як саме вони впливають та покращують життя інших людей, вони працюватимуть ще більш наполегливо та продумано, шукаючи нові рішення та підвищуючи ефективності роботи компанії загалом. Знання, як мотивувати свою робочу силу, дадуть плоди у вигляді ефективної роботи повної ентузіазму співробітників, що допоможе компанії досягти своїх цілей, підвищити прибутки, а також підтримувати її бренд [24,25,26].

Проведений аналіз діяльності успішних світових компаній [27], дозволив авторам виокремити певні правила ефективної мотивації:

1. Демонстрація відкритості та прихильності до щастя працівника: щасливі працівники - продуктивні працівники. Судячи по результатам експерименту на 700 осіб, який був проведений у Британії Фондом соціального ринку та Центром конкурентних переваг університету Уоріка у світовій економіці, продуктивність підвищується в будь-якому місці від 12% до 20%, коли вживаються заходи, що забезпечують працівникам атмосферу добробуту, в якій вони можуть виконувати свої обов'язки, гнучкий графік роботи, можливість розслабитись та розумні пакети виплат працівникам, що відповідають їх щоденним потребам [28].

Також, важливим є те, щоб лідери постійно аналізували та підводили підсумки, яким є життя працівників за певний період, та гарантували та показували, що вони мають те, що потрібно для доброго життя, поки вони вправно виконують свою роботу.

2. Надання шансів, щоб висловитися: Ще одним важливим фактором мотивації працівників є те, що лідери можуть почути їх думку та план вирішення щодо проблем, які потребують вирішення чи можливості працювати іншим чином [28].

На зустрічах, особливо в повсякденній взаємодії, лідери повинні демонструвати, що вони не просто відкриті для зворотного зв'язку та покращення процесів, але й активно використовують їх. Лідер повинен спілкуватись зі своїми співробітниками таким чином, щоб вони розуміли та бачили, що їх дійсно підтримують та чують, в психології людини закладено велике бажання та прагнення до визнання у будь - якій сфері життя. Отже, лідер також має бути добрим психологом з вираженою емпатією, задля того, щоб бачити та відчувати людей [29].

3. Показати на свої діях приклад, якому працівники будуть наслідувати.

Чому люди так поважають і захоплюються Ілоном Маском та Біллом Гейтсом? У всіх цих особистостей є одна ключова риса: вони заслуговують

повагу, подаючи приклад, який варто наслідувати. Вони діють продумано, добросеречно і та піклуються щодо оточуючих людей.

4. Свобода. Не достатньо бути просто харизматичним та розумним лідером, потрібно по - справжньому дбати про те, щоб працівники були своїми ж спеціалістами з оптимізації пошукових систем (SEO) та керівниками. Якщо вони відчують, що не мають свободи на шляху до досягнення своїх цілей та реалізації ваших очікувань, вони можуть дійти до висновку, що компанія не пропонує їм достатньо викликів, і можуть перенести свій талант в інше місце, тобто компанія втратить гарного спеціаліста. Правильна мотивація надзвичайно важлива для утримання працівників [30].

Ставлення до своїх співробітників з такою повагою, яка виховує продуманість та сильну мотивацію, означає дозволити їм певну самостійність. Керівники мають проявляти повагу до своєї команди, дозволяючи їм обирати для себе, чи слід за цим слідувати. І коли справи йдуть не так, як хотілося, або вони приносять негативний відгук але позитивний досвід, лідеру необхідно відкрито поговорити з працівниками про те, чому все не вийшло і що ви можете зробити наступним разом. Робота з людьми означає зростання та навчання разом, набування нових навичок та отримання нового досвіду. І знову ж таки, працівники будуть відчувати себе потрібними та почутими.

Як і у багатьох інших випадках у житті та бізнесі, забезпечення достатньої мотивації для команди - це питання комунікацій у всіх її формах. Комунікація - це те, як ми будуємо спільну справу і, зрештою, змінюємо світ - навіть якщо все, що ми змінюємо, - це наш приватний маленький куточок [32].

Таблиця 1.2.

Опис переваг вмотивованих працівників

Збільшення прихильності працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Коли працівники мотивовані до роботи, вони, як правило, докладуть усіх зусиль для виконання покладених на них завдань.
Поліпшення задоволеності працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Задоволеність працівників важлива для кожної компанії, оскільки це може призвести до позитивного зростання для компанії.
Постійний розвиток співробітників	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація допомагає навчальному процесу. Без мотивації навчання не проходить. Перш ніж навчатись, має бути мотивація чи драйв. Мотивація стимулює інтерес та ставлення бажаних вчитися.
Підвищення ефективності роботи працівників	<ul style="list-style-type: none"> • Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати дане завдання та готовністю бажати виконати завдання. .
Дисципліна	<ul style="list-style-type: none"> • Мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе. Вони відчують, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу.
Знижується рівень плинності кадрів	<ul style="list-style-type: none"> • Це може призвести до зниження витрат на навчання та найму

Складено автором на основі [31]

Отже, мотивацію можна розглядати як внутрішнє почуття, яке може зрозуміти лише керівник, оскільки він тісно контактує з працівниками. Потреби та бажання взаємопов'язані, і вони є рушійною силою для дії. Ці потреби можуть бути зрозумілі менеджером, і він може відповідно скласти плани мотивації [33]. Можна сказати, що мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими. Процес мотивації персоналу необхідно продовжувати впродовж усього періоду функціонування компанії.

Зазначимо, що мотивація важлива як для людини, так і для бізнесу.

Мотивація важлива для людини, оскільки [34]:

- мотивація допоможе індивіду досягти своїх особистих цілей.
- мотивована людина – задоволена роботою людина.
- допомагає та спонукає до саморозвитку.
- людина отримує більше досвіду та навичок, працюючи із динамічною командою.

Аналогічно, мотивація важлива для бізнесу [35]:

- чим більше вмотивовані працівники, тим більш потужна команда.
- чим більше працює командна робота та індивідуальний внесок працівників, тим вигіднішим та успішнішим є бізнес.
- краща адаптивність протягом періоду внесення змін та розвиток креативності.
- мотивація призведе до оптимістичного ставлення до роботи, а також створення та прийняття нових викликів для самих себе, що, і свою чергу, буде підтримувати здорову конкуренцію на робочому місці [35].

Мотивація умовно можна розглядати як стан душі працівника. Висока мотивація призводить до високої моралі та збільшення виробництва. Мотивований працівник робить все можливе для покращення та зростання організації. Він залишається лояльним і відданим організації.

Пропоную розглянути матрицю взаємозв'язку рівнів, що розвиваються, організації з напрямками розвитку механізмів мотивації та стимулювання праці (табл.1.3. та табл.1.4.).

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу з напрямками розвитку організації (Організаційний та управлінський рівень)

Тип стратегії мотивації та стимулювання праці	Основні суб'єкти розвитку організації у сфері розвитку механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу
Стратегія мотивації, орієнтована на взаємозв'язок з місією та цілями організації	Задоволення організацією певного сегмента вимог суспільства, виживання організації, встановлення оптимальних функціональних зв'язків між організаціями, перебудова організації, зміна культури організації; збільшення суспільної вигоди
Стратегія мотивації, що викликає позитивний імідж організації в оточенні	Винагорода персоналу соціально орієнтована і формує образ організації в суспільній свідомості; розвиток корпоративної культури; командобудування, перепланування робочих відносин
Стратегія забезпечення зарплати на рівні вимог ринку праці	Стабільність у заробітках; побудова оптимальної структури грошової та немонетарної (соціальної виплати) компенсації; зростання навичок відносин та підвищення заробітної плати; запобігання конфліктам
Стратегія мотивації, орієнтована на інноваційну діяльність організації	Подолання порогу байдужості до нововведень; оптимізація прояву просування та лідерства в групі; використання автономних робочих груп, зміна структури груп; координація та поліпшення спілкування
Стратегія мотивації, що забезпечує запобігання конфліктам	Створення оптимальної структури міжгрупових відносин, створення цього сприятливого соціально-психологічного фону, зміна ролей та інструкцій; оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навичок спілкування, розвиток свідомості та розуміння інших, корекція сприйняття інших людей
Стратегія мотивації, що забезпечує рух персоналу відповідно до вимог організації	Регулювання оплати праці; стабільність власного персоналу; залучення висококваліфікованого персоналу інших організацій, розвиток аутсорсингу, аутстафінг

Складено автором на основі [36]

Таблиця 1.4.

Взаємозв'язок стратегії мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу з напрямками розвитку організації (Індивідуальний та особистісний рівень)

Тип стратегії мотивації та стимулювання праці	Основні суб'єкти розвитку організації у сфері розвитку механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу
Стратегія мотивації була зосереджена на поліпшенні якості трудового життя	Винагорода забезпечує не тільки потреби працівника, але і його сім'ї, забезпечуючи високу продуктивність праці; доступ до пільг, що забезпечує розвиток працівника та членів його сім'ї
Стратегія мотивації була зосереджена на розвитку персоналу	Можливість професійного розвитку, перепідготовки, позитивна кореляція між зростанням освіти та рівнем компенсацій; професійний розвиток; кар'єрний розвиток
Стратегія мотивації була зосереджена на інноваційній діяльності персоналу	Взаємозв'язок між ускладненням та посиленням рівня праці та оплати праці; подолання порогу байдужості до нововведень
Стратегія мотивації орієнтована на зміст роботи	Управління виконанням працівниками окремих завдань, зміна (модифікація) змісту поведінки персоналу, вироблення змісту діяльності працівника.

Складено автором на основі [36]

Без чітких функціональних стратегій, включаючи стратегію мотивації та стимулювання трудового бажання персоналу, організаціям досить важко проводити єдину корпоративну політику, тому формування стратегії розвитку механізмів мотивації та стимулювання трудового стимулювання персоналу є завданням для вищого керівництва організації.

Стимулювання, що пропонує орієнтацію практики управління на реальну структуру цінних установок, а також, повну реалізацію його трудового потенціалу, є сукупністю методів, інструментів досягнення цілей підприємства [37, 38]. Вищий менеджмент повинен мати набір переваг, які здатні задовольнити потреби працівника. Ці пільги використовуються як винагорода за успішне здійснення трудових функцій. Необхідність створення або

вдосконалення механізмів мотивації та стимулювання трудової діяльності обумовлена впливом факторів, представлених у таблиці 1.5. [37, 38].

Таблиця 1.5.

Фактори впливу на необхідність формулювання механізмів мотивації та стимулювання праці.

Фактор	Позитивний вплив	Негативний вплив
Значні зміни в корпоративній стратегії чи стратегії бізнесу	Якщо заплановані суттєві зміни в організації, механізми мотивації та стимулювання праці не можуть відповідати новим завданням. У цьому випадку розроблена стратегія щодо кадрових ресурсів дасть можливість залучити нові ресурси.	Стратегія мотивації та стимулювання трудового персоналу за визначенням не є імітацією успішного досвіду інших організацій. Це має бути пов'язане з вимогами бізнесу та цілями кожної організації.
Конфлікт пріоритетів	Конфлікт інтересів вимагає комплексного рішення щодо великої кількості працівників. Вони також неможливі без чіткої стратегії, узгодженої з цілями бізнесу.	Іноді організації стикаються з порушенням пріоритетів один одному. Якщо топменеджери не зможуть дотримуватися всіх їх одночасно, стратегія розвитку персоналу не буде ефективною.
Наявність значних проблем в управлінні персоналом	Коли стратегія спрямована на зайняття лідируючої позиції на ринку, необхідно забезпечити організацію людськими ресурсами, зберегти наявний трудовий потенціал та залучити кращих співробітників, то без стратегії розвитку персоналу просто не обійтись.	Високий рівень плинності кадрів, незавершена процедура залучення працівників з необхідними навичками або дуже низька ефективність роботи ставлять під загрозу успішність усіх видів діяльності організації.

Складено автором на основі [36]

Ця ефективність механізмів мотивації та стимулювання праці має чотири особливості (рис.1.2.).



Рис.1.2. Основні особливості ефективності механізмів мотивації та стимулювання праці

Розроблено автором на основі [36]

Для розробки механізмів мотивації та стимулювання трудового стимулювання персоналу, які відповідають корпоративній стратегії та діловій стратегії організації, необхідно визначити вимоги до персоналу та ступінь його участі у реалізації стратегії [39]. Участь персоналу може бути настільки ж прямою (наприклад, переведення підрозділу організації в іншу країну, що означає переміщення частини працівників, підбір персоналу в новий регіон і, можливо, скорочення частини персоналу на старому місці), та непрямі (зміна товарного знаку товару чи послуги, виробленої організацією, не може призвести до значного залучення персоналу до цього процесу) [40].

Для пошуку курсів розвитку механізмів мотивації та стимулювання праці необхідно порівняти існуючі та необхідні для реалізації ділової стратегії та стратегії мотивації та стимулювання праці в організації. Замість того, щоб реагувати на сучасний стан ринку праці (наприклад, дефіцит або надлишок робочої сили, рівень витрат на оплату праці), організація планує, який персонал (якісні характеристики та кількість) необхідний для реалізації корпоративної

стратегії. У цьому випадку також важливо оцінити показники плинності кадрів, активності набору, кількості працівників пенсійного віку, галузевого рівня оплати праці, витрат на персонал у загальних витратах організації тощо [41]. Зібрана інформація є використовується для вдосконалення системи відбору, навчання, адаптації, розподілу функцій між працівниками та підрозділами, системи мотивації та стимулювання праці, тобто для створення збалансованого мотиваційного ядра персоналу організації в середньостроковій чи довгостроковій перспективі [41].

1.3. Мета та значення системи винагороди персоналу

Винагорода - це єдина діяльність з персоналу, яка впливає на всі інші функції, що стосуються персоналу. Візьміть, наприклад, оцінку роботи. Саме оцінка роботи встановлює задовільні відмінності в оплаті праці та заробітній платі. Як було сказано вище, компетентні люди залучаються до організації, якщо її винагорода є привабливою. Набір та підбір залежать від зарплати та зарплати, пропорованих майбутнім працівникам. Існує тісний взаємозв'язок між оцінкою ефективності та винагородою. Особливо це стосується випадків, коли платіж за результатами схеми закінчується. Стимулюючі виплати залежать від ефективності працівника, яку потрібно ретельно оцінити. Не потрібно особливого акценту на те, що відносини між союзом і управліннями багато в чому залежать від оплати праці працівників. Виробничі конфлікти між працівниками та роботодавцями відбуваються з питань оплати праці [42]. Є й інші переваги ефективної системи оплати праці. Наприклад, така система допомагає організації отримати та утримати працівників за розумну ціну. За відсутності раціональної платіжної системи працівники, ймовірно, переплачують або недоплачують. Існує ряд трудових актів, яких повинна виконувати організація. Невідповідність будь-якого виробника забезпечення організації винною та караною. Правильно розроблена система заробітної плати допомагає компанії уникнути таких можливостей. працівники, ймовірно, будуть переплачені або недоплачені [43]. Існує ряд трудових актів, яких

повинна виконувати організація. Невідповідність будь-якого виробника забезпечення організації винною та караною [42, 43].

Одне з важливих завдань управління – це підтримка працівників працювати більше та краще, а мотивація відіграє важливу роль у межах. Ділових успіхів компанії чи організації неможливо досягти без працівників, відданих своїй роботі. Керівники повинні постійно дбати про мотивацію працівників, і вони повинні використовувати відповідні інструменти чи механізми мотивації. Тільки тоді, коли мотиваційний механізм пов'язує ділові та індивідуальні цілі індивіда з його індивідуальними потребами; використання того ж ефективне.

Працівники, особливо ті, хто зосереджений на цілях і прагнуть досягти високих результатів, повинні завжди бути впевнені в нових робочих викликах. Таким чином працівники можуть показати свої компетенції та особистісне зростання. Також дуже важливо залучати працівників до процесу взаємної роботи. Доведено, що працівники, які беруть участь у такому прийнятті рішень, краще мотивовані до роботи [44]. Працівники повинні мати можливість використовувати всі свої знання та вміння для доведення своєї точки зору. Наступним кроком є знайомство з метою, яка впливає на мотивацію працівників. При належному спілкуванні співробітники знайомляться з ціллю та баченням компанії [45].

Затримати компетентних осіб надовго складніше, ніж привабливих свіжих. Тривалість служби працівника в конкретній організації більшою мірою залежить від нефінансових вигод, але роль фінансових вигод не можна виключати, особливо на нижчих рівнях ієрархії. Лояльність до організації також залежить від його уявлення про винагороду. Загальновідомо, що працівник відчуває себе задоволеним або незадоволеним своєю винагородою - не стільки загальною сумою, яку він отримує, скільки порівнянням своїх переваг з тими, якими користуються інші. Порівняння забезпечує відчуття справедливості або нерівності. Існує почуття справедливості, коли винагорода працівника дорівнює або більше, ніж винагорода, отримана іншими за ту ж

категорію робочих місць [46]. Якщо винагорода нижча, працівник відчуває, що до нього чи недобросовісно поводяться. Працівник дотримується організації, коли йому або вона виплачується справедливо [46]. Отже, структура оплати праці організації повинна бути справедливою та послідовною.

Необхідно підкреслити важливість прямого, двостороннього спілкування між працівниками та керівництвом компанії, що дає змогу керівництву перевірити, чи правильно розуміли отриману інформацію працівники. Впровадження командної роботи – наступний фактор, який має мотивуючий вплив на працівників [47]. Співробітники, які є частиною колективу, відчувають приналежність до групи та краще мотивовані до роботи. Працівники краще вмотивовані у випадку, коли їх винагорода пов'язана з результатами діяльності, маючи на увазі, що внесок працівника вимірюється та точно визначається.

Мотивація в організації компанії – це вибух або існування причини, що провокує волю чи бажання працювати та виконувати роботу.



Рис.1.3. Ланцюг «Потреба – бажання – задоволення».

Джерело: [48]

Мотивація може розглядатися як ланцюгова реакція: потреби, які ми відчуваємо, призводять до бажань або цілей, до яких ми прагнемо, що викликає напругу (тобто невиконані вимоги), що призводить до дій для досягнення цілей, які в кінцевому рахунку призводять до задоволення.

Під час мотивації необхідно намагатися задовольнити різні потреби працівників, щоб вони були задоволені, щасливі та далекі від напруги. Це створює приємне середовище, в якому працівники набагато більше орієнтовані

на роботу, мають більший інтерес та бажання працювати, а отже, виконують свою роботу більш ефективно. Мотивація – це техніка, яка робить бізнес привабливим. Процес мотивації є постійним, постійним і корисним як для роботодавця, так і для працівника. Це має вирішальне значення для підвищення продуктивності працівників [49].

На жаль, коли в компанії недостатньо продумана система мотивації та підтримки своїх працівників, інколи можуть траплятися випадки емоційного вигорання на робочому місці. Будь-хто схильний до вигорання незалежно від роботи чи кар'єри. Вигорання працівників – це тенденція, що зростає, тому кожен роботодавець повинен бути в пошуку своїх шляхів попередити цю хворобу та її симптоми. Навіть працівники суперзірки можуть постраждати від вигорання. Вигорання рідко має одну причину. Зазвичай це результат поєднання питань, включаючи велике навантаження, важкі процедури, відсутність самостійності чи гнучкості, відсутність винагороди та токсичну атмосферу.

Навіть якщо людина любить свою роботу, звичайно час від часу може відчувати, що вигоріла зсередини. Можливо, просто завершили великий проект і виникли проблеми з мотивацією до наступного. Можливо, домашнє життя забирає більше енергії, ніж зазвичай. А може, людині просто нудно [50].

Робота менеджерів – зупинити вигорання працівників, перш ніж це стане проблемою. Вигорання може бути спричинене найрізноманітнішими речами – відсутністю зворотного зв'язку, збільшення навантаження на роботу, завищені вимоги, занадто велика робота з занадто низькою оплатою, погана управлінська практика, відсутність вдячності, нудьга, стрес або поєднання всього перерахованого [51, 52].

Необхідно звертати увагу на поведінку членів команди компанії. Якщо менеджер відчуває зниження продуктивності праці, погане ставлення, зниження рівня задоволеності роботою, відмову від роботи, скасування чи будь-які інші незвичні проблеми чи поведінку, йому потрібно вжити заходи

щодо цього. Вигорання є основною причиною плинності робітників, і це необхідно пофіксувати, перш ніж це негативно вплине на бізнес [53].

Управління та реагування на вигорання не просто важливо для збереження поточної робочої сили - це також важливо для зміцнення репутації організації та залучення майбутніх талантів. Усунення вигорання повинно починатися з верху організації; як керівники, вони повинні вміти розпізнавати та реагувати на ознаки вигорання в собі, а також у своїх працівниках [54, 55].

Як розпізнати симптоми та ознаки вигорання працівника

Більшість працівників, які переживають вигорання, залишаються на роботі. Усвідомлення змін у ставленні та енергії може допомогти в ранньому виявленні. Співробітники можуть не усвідомлювати, що саме діється і можуть розцінювати це як звичайні спроби не відставати під час стресових ситуацій. Однак стрес, як правило, переживається як почуття тривоги та відчуття терміновості, що робить працівника тривожним та стурбованим, тоді як вигорання частіше переживається як відчуття безпорадності, безнадії та апатії.

Співробітники можуть не усвідомлювати негативний вплив на їх продуктивність, наприклад, збільшення помилок або зниження продуктивності. Роботодавці та колеги можуть пояснити зміни поганим ставленням до роботи або втратою мотивації. Негативні наслідки вигорання можуть значно посилитися до того, як хтось визнає або вирішить проблему, а незагострене вигорання може збільшити шанс розвитку клінічної депресії або інших серйозних станів, що потребують набагато більше ресурсів для лікування.

Ознайомившись з певними дослідженнями, привожу деякі симптоми початкових кроків та ознак процесу вигорання працівника [53]:

- зниження ефективності та енергії
- знижений рівень мотивації
- збільшення помилок
- втома
- головні болі

- дратівливість
- підвищена фрустрація
- підозрілість
- більше часу, витраченого на роботу з меншими труднощами

Сильне вигорання також може призвести до:

- самолікування алкоголем та іншими речовинами
- сарказм і негативність
- виснаження та невпевненість в собі

Запущене вигорання може призвести до низки ускладнених результатів

[53]:

- погане фізичне здоров'я
- клінічна депресія
- зниження задоволеності роботою
- зниження продуктивності праці
- посилення прогулів
- підвищений ризик нещасних випадків
- погана мораль на робочому місці
- небажання іти на контакт з оточуючим світом

Залучення працівників має важливе значення для довговічності будь - яких організацій, проте дослідження показали, що залучення все більше загрожує вигоранням працівників. Організації, які не впізнають ознак стресу, вигорання чи незадоволення серед своїх працівників, ризикують низькою продуктивністю та високою плинністю кадрів - обидва фактори, які негативно вплинуть на їх суть[54].

Психотерапевт Марія Берлін проводила опитування людей, які змогли впроратися із емоційним вигоранням на роботі. Було узагальнено основні відмовки та фрази, якими люди намагались втішити себе, розуміючи, що щось з ними відбувається[55]:

- зі мною все добре
- Це допитливе ставлення до мене керівництва

- я люблю свою роботу
- я радий взяти на себе більше обов'язків, адже я хочу розвиватись
- я просто втомився
- вони не розуміють, ніхто більше не зможе цього зробити
- велика відповідальність за людей покладена на мене
- я дуже хочу бути корисним
- як тільки я закінчу, все пройде і я знову почну насолоджуватись життям
- це теж пройде, це не серйозно, з усіма буває
- ось візьму відпустку, і все стане на свої місця
- якби люди просто дозволили мені робити свою роботу, я був би в порядку

Як допомогти працівникам справитись із емоційним вигоранням

Першим кроком до виправлення вигорання – спілкування. Необхідно провести опитування серед працівників щодо їх емоційного стану та запитати їх думку, як вони це розцінюють. Однак, все повинно бути зроблено так, щоб вони не відчували додаткового стресу, а могли відкритись.

Проаналізувавши матеріали, було виокремлено поради задля зменшення стресу працівників та уникнення вигорання[56]:

1. Необхідно контролювати навантаження як окремих людей, так і команди в цілому. Остерігатись делегування занадто великої кількості роботи для найкращих співробітників. Тому що, навіть у суперзірок є обмеження.
2. Наявність відгуків. Відсутність вдячності та визнання або відсутність спрямованості призводить до розладу на будь-яку рівні життя.
3. Необхідно заохочувати працівників взяти відпустку та дійсно вийти з мережі. Причому, не допускати навіть хвилинної присутності або просто слідкуванням за повідомленнями від компанії. Це повинна бути повна ізоляція від роботи (в свою чергу, менеджери повинні

звертатись до співробітника лише у невідкладному випадку, коли проблему може вирішити лише він).

4. Допомога працівникам краще вписати роботу у своє життя, збільшивши гнучкість політики про відпустку та розглянути можливість збільшення доступного часу.
5. Збільшити доступність можливостей для роботи вдома, особливо якщо працівники вважають подолання шляху до роботи як труднощі.
6. Переглянути делегацію обов'язків, а також бюрократичну систему щодо кількості пройдених санстанцій задля схвалення проекту.
7. Можливі зміни навіть в навколишньому середовищі. Зміна розташування сидінь, рівня шуму, освітлення чи температури може допомогти зменшити фізичне напруження, спричинене незручним чи непродуктивним робочим місцем.
8. Переглянути структуру оплати, щоб переконатися, що зарплата є конкурентоспроможною ринку. Адекватна компенсація не запобігає вигоранню, але неадекватна заробітна плата може означати, що працівники відчують дисбаланс між винагородою за роботу та її напругою.
9. Можна влаштувати зовнішню волонтерську діяльність у робочий час, а не у вихідні, щоб покращити зв'язки команди, а також зняти стрес.

Однак для того, щоб не витратити ресурси, які могли б були використані на користь компанії, можна просто запобігти вигоранню своїх працівників. Також, наводжу декілька порад, які можуть допомогти [57]:

1. Розробка кращих посадових інструкцій.

Опис роботи визначає ключові обов'язки та функції людини. Хороший опис роботи гарантуватиме, що результати роботи кожної людини працюють в поєднанні зі своєю ширшою командою та ширшою організацією, забезпечуючи максимальну ефективність. Погане оформлення робочих місць може

некоректному делегуванню обов'язків, неправильне розташування команди, що приведе за собою додатковий стрес всередині компанії. Коли цей стрес призводить до вигорання, більш широкий колектив та більш широка організація можуть втратити ефективність, оскільки колеги зобов'язані взяти на себе ці додаткові, незнайомі обов'язки - що може призвести до більшої кількості випадків вигорання.

2. Встановити більш чіткі цілі

Без чіткого набору цілей неможливо отримати ефективні результати. Недостатня ясність особливо проблематична, коли на роботу наймають нового працівника – він ризикує застрягнути в циклі наполегливих зусиль із неправильним набором цілей, та, як результат, піти із компанії непризнаним та неохоченими [57].

3. Забезпечити належну підготовку

Щоб досягти успіху у своїх ролях, працівники вимагають правильних навичок, знань та поведінки. Тому, забезпечення належного навчання дозволить зняти напруження, пов'язані з боротьбою за виконання цілей без необхідних навичок.

4. Надати підтримку

Стрес працівника може посилюватися, якщо відповідні рівні підтримки відсутні, що призводить до зниження ефективності та більшого ризику вигорання. Важливо, щоб працівники відчували, що можуть поговорити про свої стреси та занепокоєння - з керівниками, колегами та персоналом - якщо вони бажають бути щасливими та продуктивними [57].

5. Налагодження комунікацій

Зворотній зв'язок має важливе значення для того, щоб слідкувати за працівниками, а також для того, щоб вони знали, яких цілей потрібно досягти, і які сфери вони можуть потребувати вдосконалення. Менеджери повинні регулярно проводити опитування або бесіди зі своїм персоналом, з метою розуміння атмосфери та клімату всередині компанії. Забезпечення зворотного зв'язку та цілей гарантує, що працівники не втратять своєї мети та зможуть

точно відслідковувати власний прогрес, що призводить до підвищення задоволеності працівників.

6. Сприяти кращому балансу між робочим та життям

«Наполегливо працюйте, грайте важко» стала справжньою мантрою у діловому світі, і не слід вважати, що всі співробітники поділять цей принцип. Дехто може захотіти попрацювати, а потім відпочити. Інші розмірковують про те, що «працювати треба розумніше, а не важче». Роботодавці повинні розуміти, що ідеальний баланс робота-життя має різне значення для кожного і бачення кожної людини для балансування роботи і життя повинні дотримуватися і підтримуватися. Це означає визнати, коли працівники досягають поганої рівноваги та гарантують, що вони отримують час простою, необхідний для збереження особистого щастя, підзарядки акумуляторів та продовження продуктивної роботи [57].

7. Забезпечити більшу чіткість щодо просування по службі

Прогрес кар'єри - це великий стимул для працівників працювати найкращим чином. Надання людям чіткого уявлення про те, на що вони працюють, підвищить мотивацію та зменшить негативність, коли час від часу вони зазнають додаткового стресу. Менеджери можуть використовувати регулярні огляди як можливість повідомляти про можливості прогресування, а також надавати відгуки про результати роботи працівників.

8. Системи винагороди

Люди працюють в організації для задоволення своїх потреб, а це означає, що вони працюють для того, щоб в кінці певного періоду отримати певний приз (зарплату), що мотивує та підтримує трудову діяльність. Робітники повинні отримати винагороду матеріально та нематеріально за свою працю. Основна підтримка роботи – це, безумовно, матеріальна винагорода (особливо гроші). Гроші відіграють важливу роль у мотиваційній структурі компанії, але її потужність обмежена, оскільки вона лише помірно працює на великі зміни у заробітній платі та виплатах, пов'язаних з результатами роботи. Ми не можемо ігнорувати нематеріальні винагороди, оскільки ці нагороди можуть навіть

більше мотивувати працівників від матеріальної винагороди (наприклад, підвищення кваліфікації на робочому місці) [56, 57].

Безумовно, кожна людина відрізняється залежно від того, яка винагорода (матеріальна чи нематеріальна) мотивує краще, а яка менше. Яку систему винагород вибере компанія, залежить від самої компанії та її цілей. Важливо, що компанія підтримує виконання ділової стратегії, заснованої на системі винагороди, адже сьогодні винагорода працівників – один з основних тренажерів психологічної роботи. Велике питання, що виникає, полягає в тому, як вплинути на працівника, за який приз нагородити його; як мотивувати його чи її найкраще робити свою роботу якісно та ефективно.

Мета та значення винагороди

Системи винагород розроблені для досягнення певних цілей. Ці цілі можна визначити як загальні та конкретні. Завданнями загальних цілей є підвищення ефективності роботи та відданості працівників з метою вдосконалення бізнес – процесу та покращення бізнес – результатів компанії. Ці цілі орієнтовані насамперед на залучення, утримання та мотивацію якісного персоналу, необхідного для компанії [58]. Він не стосується лише керівників та топ – експертів, але також стосується людей різного ступеня та освітнього профілю, а також менеджерів середнього та нижчого рівнів. Нагородження конкретних цілей поділяється на сфери, які вона включає, і тому ми можемо говорити про організаційні цілі, цілі окремих працівників та цілі профспілок [59].

Організаційні цілі системи винагород повинні відповідати конкретним потребам компанії, але також повинні забезпечувати адаптацію до змін у бурхливому середовищі. Вони повинні бути розроблені для забезпечення необхідного персоналу, винагороди за результативність та покращення подальших внесків, досягнення задовільного ступеня справедливості, гнучкої реалізації системи винагород, простоти системи винагород, ефективності системи винагород та впровадження закони та положення. Термін винагорода та мотивація взаємопов'язані. За словами Ліповець, їх зв'язок показаний у

наступному відношенні. Потреби людини, нагороди як частина відповідальності корпоративного управління; механізм нагородження вимагає дій, що визначаються робочими завданнями та обов'язками, і винагорода може бути досягнута разом з ними, а механізм визначення нормального ефекту є основними елементами свідомо встановленого психологічного механізму мотивація. Той самий психологічний механізм мотивації трансформується у цілеспрямовано мотиваційний зв'язок між працівником та його потребами та роботодавцем, що визначає відповідальність, а отже й винагороду.

Коли компанія розробляє систему винагород або структуру заробітної плати, виникає питання про те, як найкраще мотивувати працівників для збільшення своїх робочих зусиль у компанії. З огляду на це, відомі дві можливості, а це традиційна та альтернативна система винагород. З традиційною системою винагороди були розроблені певні стандарти. В рамках цього стандарту грошовий приз для окремої людини є дуже важливим, і за покращену та збільшену фінансову підтримку людина реагуватиме більшими зусиллями [60]. Альтернативна система винагороди важлива для того, щоб ґрунтуватися на об'єктивному оцінці ефективності, за допомогою якого може бути визначений ефект фізичної особи в меншій групі працівників або в цілому, і на підставі цього робітники повинні бути нагороджені. Ця система підтримує різноманітність та конкурентну поведінку компанії.

Основна мета бажаної системи винагород – підтримувати реалізацію бізнес – стратегії компанії і таким чином сприяти успіху та конкурентоспроможності підприємств. Для того, щоб система винагород адекватно підтримувала реалізацію стратегії компанії, вона повинна відповідати чотирма вимогам [61]:

1. Перша вимога – винагорода. Система повинна сприяти підвищенню ефективності та успіху працівників.
2. Друга вимога полягає в тому, щоб система винагород була справедливою для всіх в організації; для співробітників та для компанії.

3. Третя вимога, якій повинна відповідати система винагородження, – це те, що експерт повинен працювати в запланованих межах.
4. Четверта вимога – система повинна відповідати чинним правовим нормам.

Розумні роботодавці знають, що утримання якісних працівників вимагає надання правильного пакету компенсацій та пільг. Компенсація включає заробітну плату, зарплати, премії та структури комісій. Роботодавці не повинні ігнорувати частку виплат компенсації та виплат працівникам, оскільки пільги підсолоджують трудові договори з пріоритетами, які потребують більшість працівників. Співробітники отримують мотивацію до кращого результату, коли їх минулі результати отримують належну винагороду. Співробітники встановлюють очікування щодо винагород та компенсацій, які будуть отримані, якщо буде досягнуто певного рівня ефективності. Ці очікування визначають цілі або рівень ефективності на майбутнє. Співробітники, які досягають бажаного рівня продуктивності, очікують певного рівня компенсації. У якийсь момент керівництво оцінює та винагороджує результати праці працівника. Приклади таких винагород включають підвищення заробітної плати, заохочення та нефінансові винагороди, такі як визнання та підвищення статусу. Співробітники розглядають взаємозв'язок між їхніми показниками та винагородами, пов'язаними з цим результатом, а потім справедливою стосунків. Завершальним кроком у процесі є працівник, який встановлює нові цілі та очікування,

Якщо працівники побачать, що працьовитість та вищі результати праці організація визнає та винагородить, вони очікують, що такі стосунки продовжуватимуться і надалі. Тому вони встановлюватимуть більш високий рівень ефективності для себе, очікуючи більш високого рівня винагороди. Звичайно, якщо працівники бачать невеликий взаємозв'язок між продуктивністю та винагородою, то вони можуть поставити мінімальні цілі, щоб зберегти свою роботу, але не побачать необхідності досягти успіху на своїх посадах [62].

1. Залучення топових талантів

Люди завжди прагнуть поставити себе в найкращому можливому становищі у фінансовому плані. Ті, хто вартує конкретної суми зарплати, часто знають їхню вартість і будуть шукати посаду, яка відповідно платить. Проведіть дослідження, як виглядають пакети компенсацій та виплат вашого конкурента. Переконайтеся, що ви пропонуєте подібний пакет своїм потенційним працівникам, щоб ви залучили кращих кандидатів у вашу компанію. Наймання потрібного кандидата вперше зменшує набір витрат на роботу та допомагає звільнити власників бізнесу для виконання інших завдань [63].

2. Підвищена мотивація працівників

Правильна компенсація працівників показує, що ви цінуєте їх як працівників і як людей. Коли люди відчують себе цінністю, їм стає краще, коли вони приходять на роботу. Загальна мораль компанії зростає, і людей мотивують прийти на роботу і зробити хорошу роботу. Крім того, коли працівники знають, що існують премії або комісії, вони все більше мотивуються на отримання грандіозніших результатів. Плани надбавок та компенсацій стають основним центром успіху.

3. Підвищення лояльності працівників

Коли працівники платять добре і раді, вони, швидше за все, залишаться в компанії. Правильна компенсація є одним із факторів, чому працівники залишаються у роботодавців. Лояльність означає, що власникам бізнесу не потрібно продовжувати витратити час, гроші та енергію на підбір нових кандидатів. Утримання працівників та низькі темпи плинності відмінно підходять для роботодавців, які формують команду, яка знає, що робити. Ця команда також мотивує бути частиною команди, і вони добре виконують роботу [63, 64].

4. Підвищення продуктивності та рентабельності

Щасливі працівники - продуктивні працівники. Продуктивність по відношенню до компенсації починається з того, що співробітники почувуються

цінними, що підвищує мотивацію та лояльність. Не тільки працівники більш мотивовані робити гарну роботу, але й, чим довше люди в компанії, тим більше вони знають і тим ефективнішими вони стають. Все це призводить до підвищення продуктивності праці [64, 65].

5. Задоволеність роботою, щоб люди залишалися

Створення правильного плану компенсацій призводить до посилення задоволеності роботою. Правильний план компенсації включає виплати разом з усіма іншими бонусами. Працівники часто вихваляються відпускними бонусами або пильно стежать за тим, як працюють акції компанії, оскільки у них є акції. Правильна компенсаційна програма вкладає працівників у виконану роботу, що дає їм сильніші почуття задоволення, коли компанія досягає успіху. Вони знають, що вони будуть винагороджені за свої зусилля; всі люблять, щоб їх цінували

Задоволеність роботою

Одним з основних елементів управління людськими ресурсами є вимірювання задоволеності працівників, згідно з яким організації повинні забезпечити високу задоволеність працівників, оскільки це є вимогою до підвищення продуктивності, чуйності, якості та ставлення до роботи. Успіх кожної організації нерозривно пов'язаний із задоволенням працівників, що прирівнюється до організації та збереження цих обдарованих працівників. Задоволені працівники можуть розпочати ланцюжок позитивних кроків, що може мати великий вплив на покращення організаційної роботи [66].

Задоволеність працівників позитивно пов'язана з мотивацією, самовідданістю, організаційною поведінкою, належністю, продуктивністю і позитивно впливає на задоволеність життям та соціальним здоров'ям. Задоволеність працівника зазвичай характеризується як задоволення або добробут, яке працівник отримує у зв'язку зі своєю роботою. Задоволеність працівників визнається одним із найважливіших факторів, що впливають на якість наданих послуг, продуктивність та лояльність працівників. Задоволені працівники працюють краще, вони краще мотивовані та мають більш високу

моральність. Задоволеність працівників – це не просто мета для себе, але й правило: щасливий працівник – продуктивний працівник [66].

Задоволеність роботою може вплинути на рівень прихильності, коливання та фінансовий зарібок організації, а також може вплинути на рівень ефективності роботи, готовність працівників до участі у вирішенні проблем та інтенсивність зусиль, які докладають працівники.

Висновки до розділу 1

Швидкі та постійні зміни в економічному та соціальному середовищі потребують швидкого та постійного пристосування до нових ринкових умов. Через це для підвищення конкурентоспроможності, кращого задоволення потреб клієнтів та виживання в діловому середовищі організації потрібно постійно контролювати їх бізнес – процеси та впроваджувати нові. При цьому організації повинні використовувати різні концепції, методи та інструменти. Одним із найважливіших елементів підтримки виживання, організаційного розвитку та задоволеності клієнтів є адекватний зв'язок між організаційним управлінням та системою винагородження працівників.

Мотивація, винагорода, освіта, навчання та вдосконалення працівників, а отже здобуття нових та розширення існуючих знань та навичок – найважливіші сфери лідерських дій для ефективності та ефективності працівників. Співробітники представляють творців нових технічних, технологічних та організаційних рішень; творців нових цінностей та стосунків; керівників робочого процесу та організаційного розвитку.

Це обов'язок керівника через розуміння складності людської природи, залежно від конкретних обставин, обирати та застосовувати відповідні системи винагород, мотиваційні прийоми, які забезпечуватимуть бажану поведінку працівників та досягнення власних, а також цілей та завдання організації. Особливо важливо, щоб керівництво знало рівень мотивації та задоволеності працівників на кожному робочому місці, а також їхні очікування щодо робочого місця, щоб мати вплив на покращення роботи на роботі при

застосуванні адекватних моделей. У цьому контексті керівництво повинно звертати увагу на гендерну структуру працівників, а також вікову та професійну кваліфікацію працівників, оскільки важливо розрізняти працівників у цих категоріях, а також не створювати великих розривів між ними.

Керівники мають проявляти повагу до своєї команди, дозволяючи їм обирати для себе, чи слід за цим слідкувати. І коли справи йдуть не так, як хотілося, або вони приносять негативний відгук але позитивний досвід, лідеру необхідно відкрито поговорити з працівниками про те, чому все не вийшло і що ви можете зробити наступним разом. Робота з людьми означає зростання та навчання разом, набування нових навичок та отримання нового досвіду. І знову ж таки, працівники будуть відчувати себе потрібними та почутими.

На загальне задоволення роботою матеріальна компенсація має найбільший вплив, а на міжособистісні стосунки вона мало впливає. Аналізуючи літературу, ми дійшли висновку, що це співвідношення може бути підтверджене також із працівниками з найнижчою кваліфікацією, що виправдовує припущення, що їх задоволеність у фінансовому вираженні більша порівняно з похвалою та визнанням в організації. Найсильнішою мотиваційною стратегією тих, хто має вищу кваліфікацію, є "цікава та складна робота", що ще раз виправдовує припущення, що працівники з вищою освітою прагнуть до більших проблем, щоб підтвердити отримані знання та через це вони бачать своє задоволення роботою. Задоволеність роботою пов'язана зі змістом роботи, фізичними та соціальними умовами праці (якістю міжособистісних стосунків, стиль керівництва, відносини між керівництвом та працівниками) і, безумовно, з особистістю працівників, їх здібностями, емоціями тощо.

РОЗДІЛ 2

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДАТА ЦЕНТР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Універсальний дата центр»

У 2008 році консорціум TCGroup, що має 18-річний досвід роботи в галузі виробництва пластикових карток, банкоматів, sim-карт і програмного забезпечення, прийняв рішення розвивати вітчизняний ринок інтернет – платежів, який на той час в Україні знаходився фактично на стадії зародження [67].

Таким чином, була створена компанія «Універсальний дата центр» (далі ТОВ «УДЦ»), яка, переймаючи досвід закордонних платіжних систем і банків, запустила власний платіжний сервіс, відомий сьогодні на ринку під торговою маркою iPay.ua.

iPay.ua – це всеукраїнський сервіс прийому платежів в інтернеті, за допомогою якого кожен бажаючий може сплатити за послуги і товари на сайті iPay.ua або на сайті партнера iPay.ua, використовуючи банківську картку Visa або Mastercard будь-якого банку світу [67].

iPay.ua сьогодні – це:

- Десятки тисяч українців, які успішно використовують всеукраїнський платіжний сервіс.
- 7 банків-партнерів – «Ощадбанк», «Райффайзен Банк Аваль», «Укрексімбанк», «Альфа-Банк», «ПриватБанк», «Ідея Банк», «ТАСКОМБАНК», забезпечують надійний і безперебійний процес проведення інтернет-платежів.
- Більше 500 компаній-партнерів, що приймають платежі за свої товари і послуги за допомогою iPay.ua.

- Сертифікат PCI DSS – найкращий рівень безпеки інтернет – платежів.
- Verified by Visa і MasterCard SecureCode – робота сервісу з урахуванням вимог міжнародних платіжних систем.
- Rectoral – власна розробка іРау.ua в галузі захисту карткових даних, що передбачає
- Підтвердження особи власника картки під час інтернет – платежу за допомогою електронного цифрового підпису.
- Висококваліфікована служба підтримки, що надає консультації та допомогу клієнтам у найкоротші терміни.

Досягнення компанії:

- За 4 роки роботи компанія стала одним із лідерів українського ринку онлайн платежів.
- Більш ніж 400 000 клієнтів щомісячно сплачують послуги на сайті іРау.ua.
- Найширша аудиторія користувачів – від 18 до 65 років.
- Всі провідні банки працюють з іРау.ua.
- На сайті іРау.ua можна сплатити послуги усіх провідних комунальних підприємств України, Інтернет провайдерів, операторів мобільного зв'язку та багато інших послуг.

Безпека платіжного сервісу

Безпека та конфіденційність при виконанні грошових операцій – головна складова надійного платіжного сервісу. Важливо дбати про безпеку платежів клієнтів і використовувати найсучасніші методи захисту персональних даних.

Технології, які використовує іРау.ua задля забезпечення повної безпеки платежів клієнтів [68]:

PCI DSS. Всеукраїнський сервіс прийому платежів в інтернеті іРау.ua сертифікований міжнародним стандартом безпеки PCI DSS. Сервіс щорічно проходить перевірки незалежних міжнародних аудиторських компаній, зокрема Sysnet, на підтвердження сертифікації PCI DSS.

Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) – стандарт безпеки даних індустрії платіжних карток, розроблений Радою зі стандартів безпеки індустрії платіжних карток (Payment Card Industry Security Standards Council, PCI SSC). Засновниками Ради є міжнародні платіжні системи Visa, MasterCard, American Express, JCB і Discover [68].

PCI DSS – це сукупність 12 деталізованих вимог щодо забезпечення безпеки даних, які передаються, зберігаються й обробляються в інформаційних інфраструктурах організацій, про держателів платіжних карток. Вимоги стандарту поширюються на всі компанії, що працюють з міжнародними платіжними системами Visa та MasterCard на території Центральної та Східної Європи, Близького Сходу і Африки.

Сертифікація PCI DSS свідчить про те, що Всеукраїнський сервіс iPay.ua вжив необхідних заходів щодо забезпечення відповідності вимогам платіжних систем Visa і MasterCard щодо інформаційної безпеки даних платіжних карток. Таким чином, власники банківських карток можуть бути впевнені, що їхні карткові дані надійно захищені під час платежів на сайті iPay.ua [68].

SSL. З допомогою протоколу Secure Sockets Layer (SSL) iPay.ua автоматично шифрує вашу конфіденційну інформацію на шляху від вашого комп'ютера до сервера iPay.ua.

ISO. Зберігання та обробка конфіденційної інформації клієнтів здійснюються з урахуванням вимог міжнародних стандартів: інформаційної безпеки ISO/IEC 27001:2005, ISO/IEC 27002:2005, ISO/IEC 27005:2008, забезпечення управління інформаційними сервісами ISO 20000, менеджменту якості ISO 9001:2000 [68].

Visa и MasterCard. Всі платежі з використанням банківських карт Visa і MasterCard здійснюються з урахуванням заходів безпеки міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard [68].

Контроль:

1) **Sysnet Global Solutions.** iPay.ua регулярно привертає незалежні аудиторські компанії для контролю якості та надійності

свого сервісу. Зокрема, аудит іРау.ua проводила міжнародна компанія Sysnet Global Solutions.

2) Стоп–лист. До переказу коштів з картки платника на рахунок постачальника іРау.ua перевіряє наявність платіжної картки клієнта в т. н. стоп–листі. Стоп–лист містить інформацію про заблоковані картки у зв'язку з їх втратою. Це дозволяє відхилити запит про оплату, якщо платіжна картка клієнта несанкціоновано використовується третіми особами.

Команда іРау.ua – це професіонали з багаторічним досвідом роботи в галузі технічного захисту інформації та боротьби з шахрайськими операціями в інтернеті. Вони постійно вдосконалюють методи захисту даних і запобігання незаконних транзакцій, враховуючи досвід як власний, так і міжнародних платіжних систем.

З метою безпеки ваших карткових даних іРау.ua не зберігає CVV–коди банківських карток і ні за яких умов не передає дані банківських карт третім особам [68].

Антикібер НАБУ – це проект Незалежної асоціації банків України (НАБУ), який спрямований на протидію кіберзлочинності.

Сайт проекту anticyber.com.ua – це джерело отримання інформації про:

- боротьбу з кіберзлочинністю в Україні та світі;
- основні види та загрози кібершахрайства у фінансовій сфері;
- превентивні заходи, які допоможуть Вам не стати жертвою кіберзлочинців;
- правила поведінки у випадку виявлення шахрайства, Ваші права і можливості [68].

Концепція протидії кіберзлочинності в банківській сфері, затвердженої рішенням профільного Комітету НАБУ з питань банківської інфраструктури та платіжних систем, передбачає створення ефективною загальнодержавної системи протидії та створення платформи для комунікації між банками, регуляторами, МВС України та іншими зацікавленими сторонами [68].

Місія Ipay.ua [67]:

- Сприяти розвитку українського ринку платежів в інтернеті і його безпеці.
- Популяризувати оплати через інтернет серед населення України.
- Надати можливість кожному українцю платити за послуги та товари найзручнішим способом – в інтернеті.
- Впроваджувати новітні технології та методи захисту карткових даних, забезпечуючи максимальну безпеку платників під час інтернет–платежів.
- Розробляти власні методи захисту від інтернет – шахрайства та пропонувати їх ринку з метою убезпечити клієнтів не тільки iPay.ua, але й інших платіжних сервісів і банків.
- Розвивати бізнес партнерів – постачальників послуг та товарів, надаючи їхнім клієнтам сучасний і максимально комфортний спосіб сплачувати [67].

Майже кожного місяця, компанія збільшує перелік компаній – партнерів різних комунальних підприємств, інтернет – провайдерів, сайтів для сплати квитків, сплати до державного бюджету та багато інших послуг, які надають змогу клієнтам швидко, просто та безпечно сплатити потрібні послуги в інтернеті буквально за декілька хвилин.

Завдяки співпраці таких провідних компаній як WOG, Mastercard, iPay.ua і Ощадбанку, який виступив банком – еквайром, результатом плідної співпраці став мобільний додаток WOG PRIDE, який дозволяє розраховуватись за паливо, не виходячи зі свого автомобіля.

За останні пів року, компанія заключила багато договорів з новими компаніями, в результаті чого клієнти можуть сплачувати частину комунальних послуг за допомогою технології Masterpass (попередньо клієнти реєструють карту в особистому кабінеті Masterpass і в подальшому більше не будуть вводити данні карти при сплаті на сервісі, так як данні будуть відображатись автоматично. За цією ж технологією клієнти мають можливість швидше

сплачувати дитячі садки, квитки через сайт Parter.ua, Eldorado, WOG Store, Aqua market, мобільних операторів, телебачення, інтернет та багато інших послуг. Така активність допомогла залучити багато нових користувачів та підвищити доходи.

Також, компанія активно проводить різні розіграші або акції на сайті, це дає змогу показати клієнтам їх значущість. Різні акції про сплату без комісії на певний період, нещодавно була проведена акція «Виграй білети на UEFA Champions League Final Kyiv 2018», яку проводили компанії Mastercard та iPay.ua. Учасники акції могли виграти два білети на матч та зіграти на поле НСК «Олімпійський» із амбасадорами УЕФА на наступний день після фіналу. Для цього необхідно було сплатити будь – яку послугу на iPay.ua за допомогою гаманця Masterpass. Це була одна із значущих подій в Україні, тому компанія веде активне соціальне життя.

Стан ринкового бізнес – середовища функціонування ТОВ «Універсальний дата центр»

В Україні ФінТех перебуває на етапі зародження та налічує більше ніж 60 компаній з різним ступенем зрілості. Фактично, найбільшим ФінТех–прикладом в країні був Приватбанк (до націоналізації), технологічні послуги якого випереджали не лише локальний український ринок, але й європейський. ФінТех почав привертати увагу гравців фінансового сектору України лише у 2017 році після низки заходів та форумів, присвячених цій темі. Очікується, що більше зусиль та підтримки для розвитку цього важливого напрямку відбудеться у 2018 році. В Україні, як і в усьому світі, еволюція ФінТех відбувалася спочатку у відповідь на банківську кризу 2008–2009 років, а потім, не так давно, у результаті кризи 2013–2014 років [69].

Разом із фінансовою кризою 2008–2009 року в Україні почали з’являтися перші гравці серед ФінТех–стартапів. Здебільшого, ці проекти створювалися у напрямку платежів та переказів. Переважна більшість усіх ФінТех–стартапів (58%) з’явилися починаючи з 2015 року.

Багато зі створених в Україні ФінТех–компаній націлені на загальний європейський ринок. Відбувається експорт інтелектуального ресурсу до інших країн. Але, в позитивному плані, формується інфраструктура, необхідна для розвитку стартап–середовища, у вигляді акселераторів та інкубаторів. Проте задля стимулювання зростання нових проектів необхідно ще пройти серйозний шлях створення правильних умов для ведення бізнесу в країні – це стосується як регуляторного середовища та змін у законодавстві, так і політики оподатку [69].

Результати дослідження українських ФінТех–провайдерів

Анкети із запитаннями про комерційну діяльність було надіслано 80 ФінТех–провайдерам, з яких заповнені анкети повернули 59. У розповсюдженні анкет допомогли Unit.City, 1991 Open Data Incubator, FinTechCluster та BankOnline.

Категорії ФінТех: Відповідно до проведеного опитування, ФінТех–провайдери працюють у таких напрямках (рис.2.1):

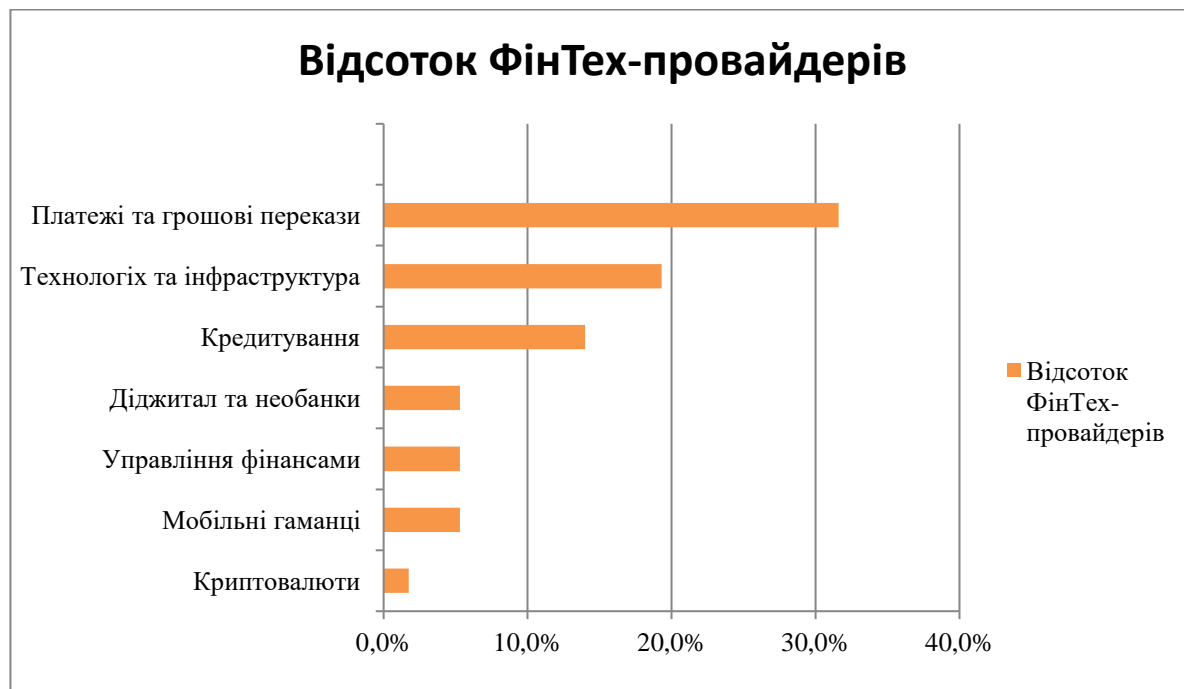


Рис. 2.1. Напрями діяльності ФінТех – компаній

Складено автором на основі [69]

Зрілість ринку: 40% ФінТех–провайдерів були засновані до 2015 року, тоді як 60% провайдерів з’явилися за останні три роки. Близько 84% ФінТех–

компаній вже почали пропонувати продукти та надавати послуги, а 16% ще знаходяться на етапі формування.

- Близько 84% ФінТех–компаній вже почали пропонувати продукти та надавати послуги, а 16% ще знаходяться на етапі формування.
- Якщо в 2014 році в Україні налічувалося 21 fintech–проект, то зараз їх більше 80. Це говорить про створення сприятливих умов для розвитку сфери, які поступово поліпшуються



Рис.2.2. Динаміка приросту ФінТех – компаній, 1991 – 2018 рр.

Джерело: [69]

Згідно малюнка видно, що 58% всіх проаналізованих компаній сектора з'явилися після 2015 року. Це говорить про прискорення розвитку fintech в Україні за останній час. Близько 30% з них працюють в сфері платежів та грошових переказів. Серед них – і компанія iPay.ua.

Розподіл ринку на сегменти:

Понад 37% ФінТех–провайдерів займаються ринковим сегментом платежів між юридичними особами (B2B) і націлені на обслуговування підприємств малого та середнього бізнесу.

Сервіс онлайн – платежів iPay.ua є одним з найбільш досвідчених на карті українського fintech від Unit.City. Компанія працює на українському ринку вже десятий рік.

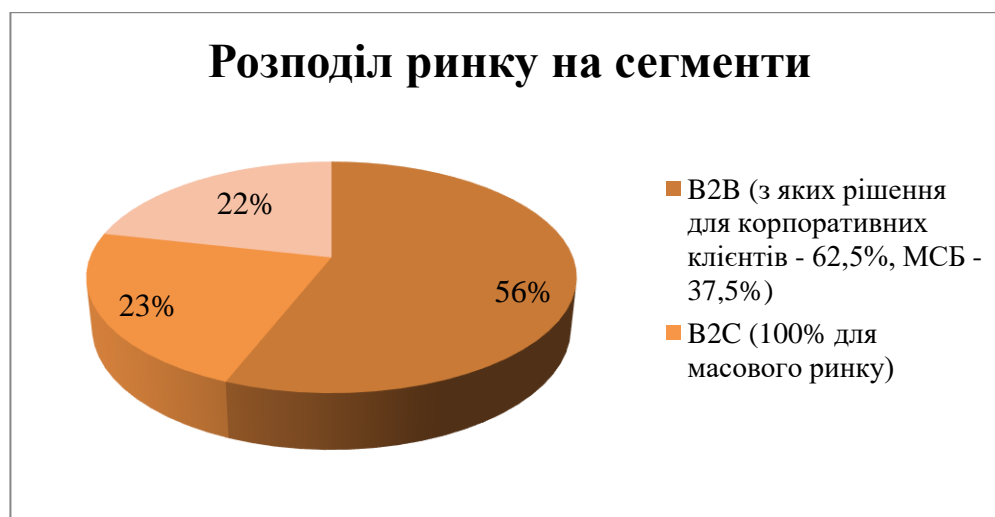


Рис.2.3. Розподіл ринку ФінТех діяльності на сегменти

Складено автором на основі [69]

iPay.ua – сучасна інтернет – платформа для здійснення грошових переказів і онлайн – платежів. Сервіс надає своїм клієнтам можливість приймати плату за товари та послуги платіжними картами в мережі інтернет. Компанія співпрацює з провідними платіжними системами світу – Visa і MasterCard. Партнери сервісу – найбільші банки України і ще більше 500 компаній, за послуги яких можна платити, користуючись сервісом iPay.ua [70].

2.2. Оцінка планово – економічної діяльності ТОВ «Універсальний дата центр»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсальні платіжні рішення» (надалі Підприємство) проводить свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України, зокрема, Законів України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні», «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», норм Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, інших нормативних актів. Учасником Підприємства є ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПІДПРИЄМСТВО «ПЛАСТИК КАРТА». Розмір внеску до статутного фонду 5 600 000,00 грн., що становить 100 % статутного капіталу Підприємства. Підприємство при

здійсненні своєї діяльності керується також внутрішніми нормативними актами – Статутом Підприємства, розпорядженнями та наказами Керівництва [67].

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2014 – 2018 рр.

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	306	6545	10214	16545	33132
Собівартість реалізованої продукції	-91	-3145	-8403	-11210	-30487
Валовий прибуток	215	3400	1811	5335	2645
Фінансовий результат від операційної діяльності	105	415	417	443	1183
Чистий прибуток	86	255	257	363	893

Складено на основі звітності підприємства [71]

Для більш детального аналізу основних економічних показників, необхідно розглянути динаміку їх зміни за період 2014 – 2018 рр. та оцінити абсолютне відхилення та величину темпу приросту (зниження). Результати дослідження представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка зміни основних економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ» за період 2014 – 2018 рр.

Показник	Абсолютне відхилення				Темп приросту (зниження) показника, %			
	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід від реалізації продукції	21,39	1,56	1,62	2	20,39	0,56	0,62	1
Собівартість реалізованої продукції	-34,6	-2,67	-1,33	-2,72	-33,3	-1,67	-0,33	-1,72
Валовий прибуток	15,81	0,53	2,94	0,5	14,81	-0,47	1,94	0,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	3,95	1	1,06	2,67	2,95	-	0,06	1,67
Чистий прибуток	2,96	0,02	1,41	2,46	1,96	0,01	0,41	1,46

Розраховано на основі звітності підприємства [71]

При аналізі основних економічних показників фінансово – господарської діяльності ТОВ «УДЦ», спостерігається позитивна тенденція збільшення

значення показника чистого прибутку підприємства (зменшення чистого збитку), починаючи з 2014 року та по сьогоднішній день.

Підприємство здійснює діяльність на території України, як наслідок на Підприємство здійснюють вплив економічні та фінансові ризики ринків України, що проявляють характерні особливості, притаманні ринкам, що розвиваються. Нормативно – правова база та податкове законодавство продовжують удосконалюватися. Підприємство функціонує в нестабільному середовищі. У березні 2014 року Автономна Республіка Крим (АРК) була анексована Російською Федерацією (РФ). Україна, в свою чергу, заявила про незаконність референдуму про приєднання АРК до РФ і ввела низку законодавчих обмежень, що ускладнили проведення операцій в АРК українським компаніям і банкам. Починаючи з квітня 2014 року, значно ускладнилась політична і економічна ситуація на сході України, на частині території Донецької і Луганської областей почалася антитерористична операція, яка продовжується до сих пір. Протягом 2018 року інфляція була контрольованою і в межах цільового орієнтира Національного банку України. У зв'язку з невизначеністю переліку заходів та термінів впровадження таких заходів, неможливо достовірно оцінити ефект впливу поточної економічної та політичної ситуації на ліквідність і дохід Підприємства, стабільність і структуру операцій з контрагентами.

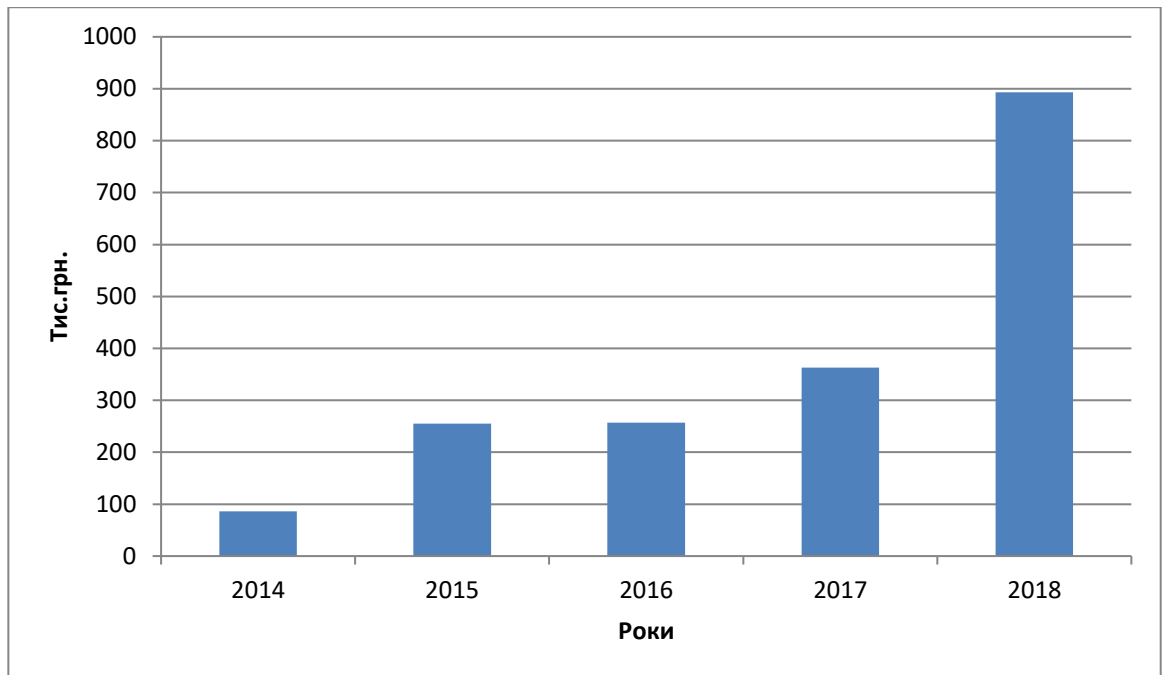


Рис. 2.4. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «УДЦ», 2014 – 2018 рр., тис.грн.

Складено на основі звітності підприємства на основі [71]

Спостерігається позитивна тенденція зростання чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «УДЦ» (у 2015 році значення збільшилось на 1,96 %, що є максимальним відсотком приросту показників за всі 5 років). Не дивлячись на те, що в країні доволі складні часи, у 2018 році чистий прибуток значно виріс, порівняно з попередніми роками (на 1,46 %), що викликане нарощуванням обсягу випуску послуг, підписання нових договорів з новими партнерами та створення нових послуг. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» має тенденцію до зменшення (див. рис. 2.5).

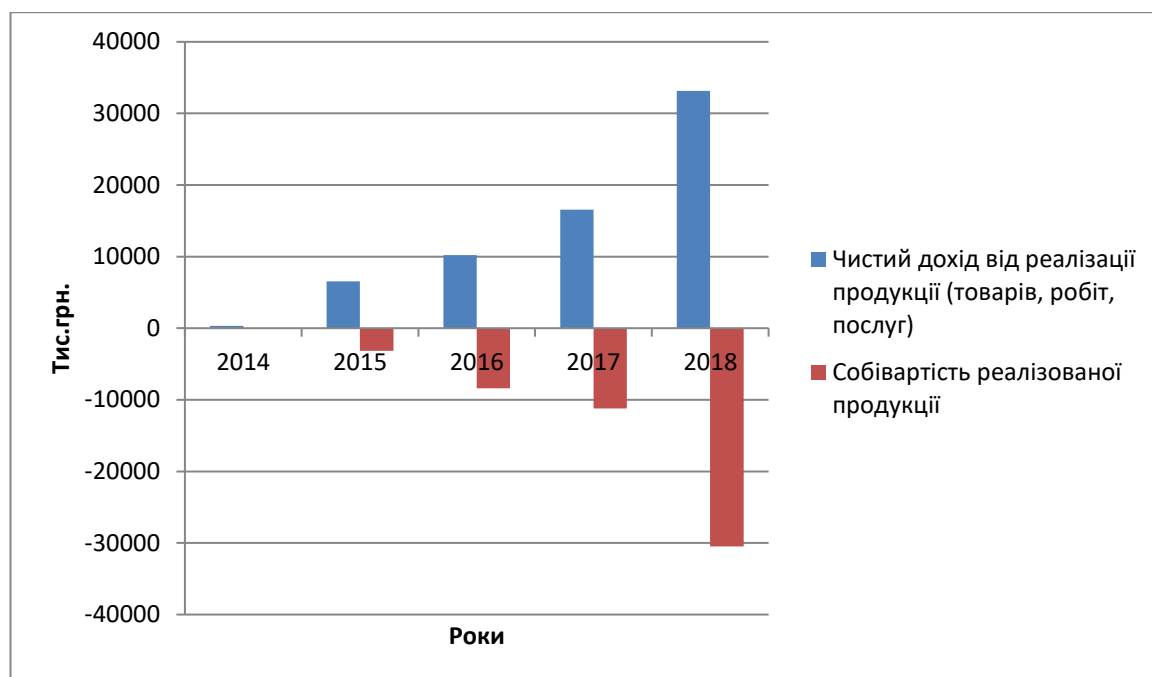


Рис. 2.5. Динаміка зміни чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» за 2014 – 2018 рр., тис.грн.

Складено на основі звітності підприємства [71]

Відомо, що чистий дохід від реалізації продукції (виручка) компанії за 2015 р. зріс на 20,39 % порівняно з аналогічним періодом минулого року та продовжує зростати на 0,62 % у 2017 році та на 1% у 2018 році. Отримані фінансові результати вказують на позитивні тенденції в управлінні обліково – фінансовою діяльністю на підприємстві та стрімкий економічний розвиток компанії за останні 4 роки.

Таблиця 2.3.

**Основні структурні елементи звіту про фінансовий стан
ТОВ «УДЦ» за період 2014 – 2018 рр.**

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Необоротні активи	41	37	35	30	29
Оборотні активи	5143	5273	13978	6466	8007
Власний капітал	5171	5200	5455	5462	5825
Довгострокові зобов'язання	–	–	–	43	1473
Короткострокові зобов'язання	13	110	–	991	738

Рохраховано на основі звітності підприємства [71]

Для більш детального аналізу основних економічних показників, необхідно розглянути динаміку їх зміни за період 2014 – 2018 рр. та оцінити абсолютне відхилення та величину темпу приросту (зниження) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка зміни основних структурних елементів звіту про фінансовий стан ТОВ «УДЦ» за період 2014 – 2018 рр.

Показник	Абсолютне відхилення				Темп приросту (зниження) показника, %			
	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
Необоротні активи	0,9	0,94	0,86	0,97	0,09	0,05	0,14	0,03
Оборотні активи	1,02	2,65	0,46	1,24	0,02	1,65	0,54	0,24
Власний капітал	1,01	1,04	1	1,07	0,005	0,05	–	0,07
Довгострокові зобов'язання	–	–	–	–	–	–	–	–
Короткострокові зобов'язання	8,46	–	–	–	7,46	–	–	–

Розраховано на основі звітності підприємства [71]

У структурі балансу ТОВ «УДЦ» (рис. 2.6) спостерігається позитивна тенденція зменшення короткострокових (в 2015 р. темп зниження досяг максимального значення – 8,46 %) та довгострокових зобов'язань. А також, згідно з даних, компанія не мала проблем з довгостроковими зобов'язаннями, починаючи з 2014 року, однак з 2018 зобов'язання сягають 738 тис.грн. за виданими авансами, це пов'язано з великою кількістю нових партнерів та витрат на залучення до роботи та розробку нових проектів. У Підприємства станом на 31.12.2018 довгострокова, безнадійна дебіторська заборгованість та сумнівні борги відсутні.

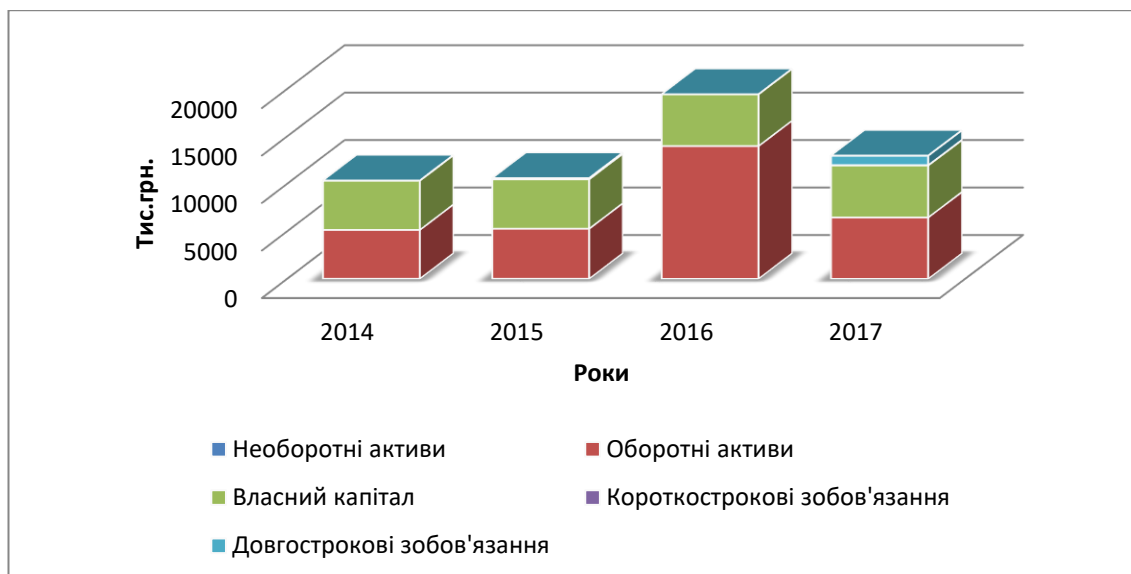


Рис. 2.6. Динаміка зміни основних показників балансу ТОВ «УДЦ» за 2014 – 2018 рр., тис.грн.

Складено на основі звітності підприємства [71]

Оцінка стратегічної діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Універсальний дата центр»

Використовуючи інформацію з матриці SWOT-аналізу, можна визначити стратегічні проблеми (табл. 2.6.) і стратегічні альтернативи (табл. 2.7.) в кожному з полів – там, де стикаються сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами.

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу [72].

Таблиця 2.5.

Матриця SWOT-аналізу

<p>Зовнішнє середовище</p>	<p>Можливості:</p> <p>1.Співпраця з усіма провідними банками України; 3</p> <p>2. Вихід на нові ринки збуту за кордон; 2</p> <p>3. Зростаючий попит на послуги сервісу через інтернет; 2</p> <p>4. Підвищення конкурентних позицій. 2</p>	<p>Загрози:</p> <p>1. Політична нестабільність в країні; 1</p> <p>2. Велика конкуренція на ринку; 2</p> <p>3.Недостатність фінансових інвестицій; 3</p> <p>4. Спроби кібератаки з боку шахраїв 2</p> <p>5. Зменшення торгової сили покупців (люди похилого віку можуть обрати сплату в касах, замість онлайн) 1</p>	
<p>Внутрішнє Середовище</p>			
<p>Сильні сторони:</p> <p>1.Найкращий рівень безпеки інтернет-платежів – міжнародний сертифікат безпеки PCI DSS. 3</p> <p>2.Висококваліфікований персонал 3</p> <p>3.Більше 500 компаній – партнерів. 3</p> <p>4.Найширша аудиторія споживачів від 18 до 65 років. 3</p>	<p>Поле «СіМ»</p> $CA = CC_{max} + M_{max}$ $CP = CC_{min} + M_{min}$	<p>Поле «СіЗ»</p> $CA = CC_{max} + Z_{min}$ $CP = CC_{min} + Z_{max}$	
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. Негативна тенденція фінансових показників; 2</p> <p>2. Високий рівень ризику діяльності; 2</p> <p>3. Обмежені фінансові можливості. 2</p>	<p>Поле «СліМ»</p> $CA = ClC_{min} + M_{max}$ $CP = ClC_{max} + M_{min}$	<p>Поле «СліЗ»</p> $CA = ClC_{min} + Z_{min}$ $CP = ClC_{max} + Z_{max}$	

Розроблено автором на основі дослідження [67]

Розглянуті стратегічні проблеми є основними, з якими стикається підприємство у своїй діяльності.

Таблиця 2.6.

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем ТОВ
«УДЦ»**

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
<i>СiМ</i>	Збільшення витрат через впровадження передових технологій для задоволення зростаючого попиту.	3
<i>СлiМ</i>	Зниження рівня ризику діяльності за рахунок зростаючого попиту на послуги.	3
<i>СiЗ</i>	1. Необхідність постійного залучення фінансових інвестицій у передові технології.	3
	2. Спрощення та доступність процедури сплати для усіх клієнтів будь-якого віку.	2
<i>СлiЗ</i>	1. Збитковість діяльності підприємства через нестабільну політичну ситуацію в країні.	3
	2. Обмеженість фінансових можливостей через недостатність інвестицій.	3

Розроблено автором на основі дослідження [67]

Таблиця 2.7.

**Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив ТОВ
«УДЦ»**

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
<i>СiМ</i>	1. Використання нових технологій здійснення платежів для виходу на нові ринки збуту за кордон.	3
	2. Збільшення частки ринку через високу якість послуг та рівня безпеки платежів.	2
	3. Забезпечення конкурентних позицій за умови використання передових технологій та сучасного обладнання.	2
<i>СлiМ</i>	1. Збільшення фінансових можливостей за рахунок нових інвесторів та партнерів.	3
	2. Зниження рівня ризику діяльності підприємства завдяки високим конкурентним позиціям на ринку.	3
<i>СiЗ</i>	1. Пошук нових партнерів	2
	2. Посилення захисту платіжної системи, залучення кращих працівників з кібербезпеки.	3
<i>СлiЗ</i>	Залучення фінансових інвестицій.	3

Розроблено автором на основі дослідження [67]

11 грудня 2018 року іРау.ua завоював срібний диплом у номінації "Кращий сервіс онлайн платежів". Премія зібрала 189 учасників – кращих представників України у сфері e-commerce та FinTech, які боролися за

звання кращих у 21 номінації. У голосуванні конкурсу прийняло участь понад 68 тисяч людей, а оновлена формула враховувала не тільки голоси читачів видання, а також думку експертного журі та редакції журналу PaySpace Magazine[73]. Вже другий рік поспіль iPay.ua є кращим сервісом онлайн платежів, а також, у 2017 здобув першість серед сервісів для сплати комунальних послуг [74]. А директор компанії, Євген Великанов, зайняв перше місце як експерт року в E – COMMERCE И FINTECH [75].

Компанія iPay.ua надає послуги прийому платіжних карт, як засіб оплати за товари і послуги, для більш ніж 1500 торгово–сервісних підприємств України. На сайті компанії щомісяця оплачують послуги 400 тис. клієнтів. За останні 2 роки, компанія підключила велику кількість провайдерів України з різними послугами (оплата комунальних послуг, телебачення, інтернет, сплата різноманітних послуг).

Сервіс онлайн платежів iPay.ua були одними з перших, хто в партнерстві з Mastercard і провайдером платіжних послуг Fenige (Польща), запустили послугу грошових переказів з картки на картку з будь–якої країни [76]. Були створені та запуснені додатки WOG PRIDE та AMICPAY, що дозволили користувачам сплачувати паливо та газ, не виходячи з машини [77, 78]. Також були підключені чат – боти (наприклад KyivPayBot), в яких за допомогою технології Masterpass, користувачі зможуть поповнити KyivSmartCard та придбати QR–квиток на проїзд в громадському транспорті Києва [79].

Нещодавно, Сервіс iPay.ua став офіційним партнером Google по впровадженню послуги Google Pay в Україні. Існуючі партнери та нові клієнти iPay.ua тепер мають змогу додати на свій сайт чи мобільний додаток нову опцію прийому платежів через сервіс Google Pay – швидкий і зручний спосіб оплачувати покупки на веб–сайтах чи мобільних додатках без введення даних банківської картки [80].

Із останніх проектів, сервіс CashlessTips від iPay.ua, дозволяє офіціантам швидко та зручно приймати чайові без готівки за допомогою сплати карткою будь–якого банку України або ж платіжним пристроєм з NFC. Якщо клієнт

бажає оплатити винагороду за обслуговування безготівково, офіціант вибирає на платіжному терміналі опцію «Оплата з чайовими», вводить свій унікальний номер і суму замовлення в закладі. Після цього термінал запропонує кілька варіантів оплати чайових – фіксований відсоток винагороди (5%, 10% або 15% від вартості замовлення) або будь-яку суму на розсуд самого клієнта. Серед партнерів: Сушия, ресторан Мафія, Львівська майстерня шоколаду, кінотеатр Планета Кіно та багато інших популярних ресторанів та закладів Києва[81].

Отже, iPay.ua є дуже серйозним та впливовим гравцем на ринку FinTech – технологій в Україні, а також є серйозним конкурентом для усіх платіжних сервісів.

2.3. Дослідження існуючої системи управління, мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр»

Кадрова політика ТОВ «УДЦ» реалізується за допомогою спеціально розроблених технологій і процедур, а також Посадових інструкцій і Положень про департаменти і відділи, що регламентують аспекти роботи керівників середньої і вищої ланки, фахівців і робочого складу. У додатку Е представлений штатний розпис (структура та чисельність).

На даному підприємстві лінійний тип організаційної структури.

На ТОВ «УДЦ» використовується лінійна структура. Вона передбачає виконання одним керівником всіх функцій на кожному рівні управління, з повним підпорядкуванням йому на правах єдинопочатку всіх підрозділів, які стоять нижче. В свою чергу, він підпорядковується вищому керівнику.

Виділяються два підтипи лінійних організаційних структур: плоскі і високі, що розрізняються кількістю ієрархічних рівнів стосовно загального числа працівників. Пропоную розглянути переваги та недоліки такої організаційної структури (табл.2.8).

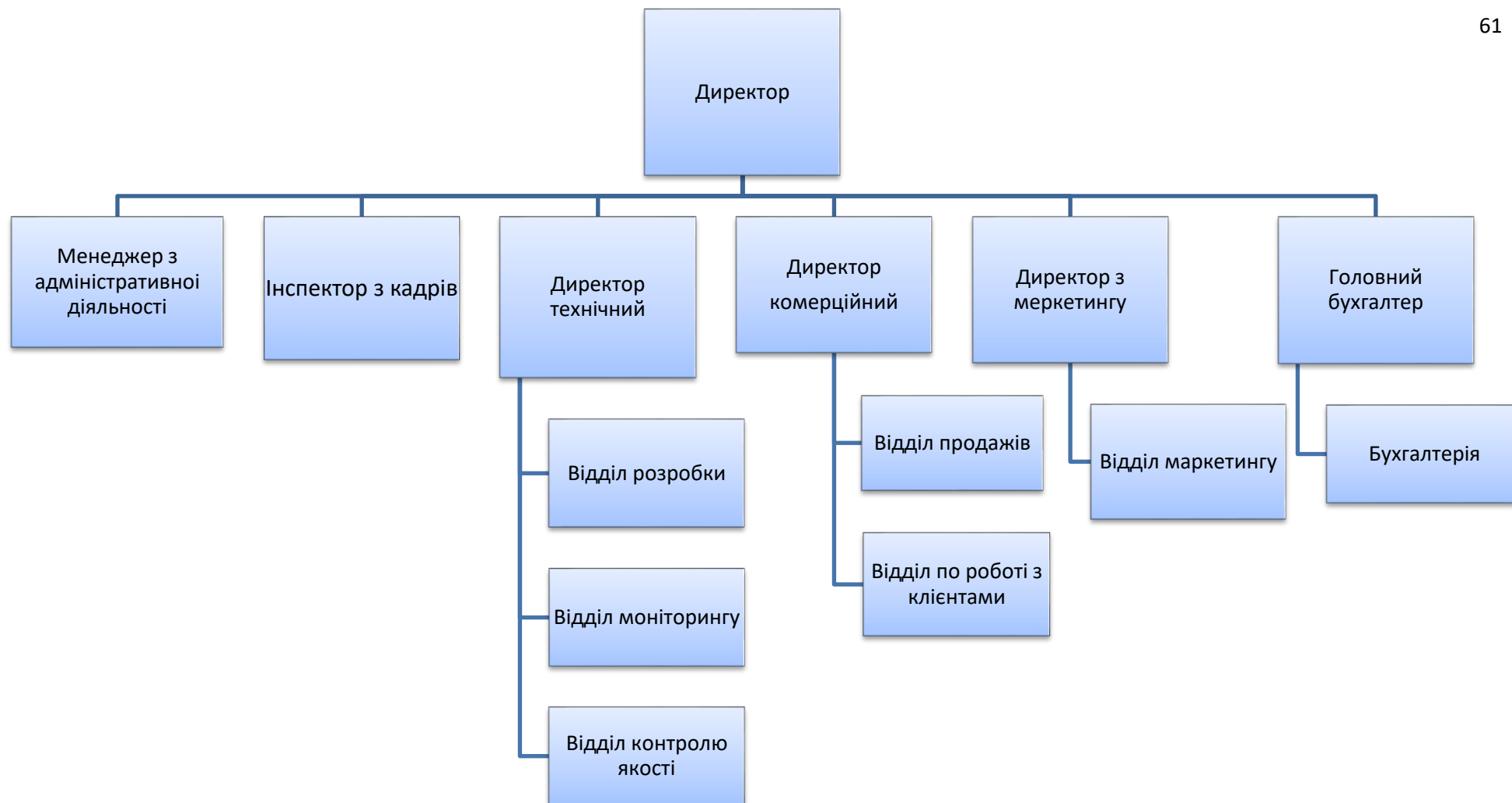


Рис.2.7. Лінійний тип організаційної структури ТОВ «УДЦ»

Створено автором на основі дослідження

Таблиця 2.8.

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Встановлення зрозумілих та простих зв'язків між підрозділами.	1. Керівник повинен відповідати високим вимогам своєї посади, володіти різнобічними знаннями у різних сферах діяльності, а це обмежує можливості ефективного управління підприємством.
2. Чіткість і взаємозв'язок розпоряджень.	2. Великий потік інформації, документації, постійні комунікації із підлеглими, іншими організаціями.
3. Узгоджені дії виконавців.	3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління.
4. Висока відповідальність керівника за результати діяльності свого підрозділу.	4. Зміна потреб сучасних організацій, невідповідність змінному середовищу.
5. Оперативність прийняття рішень.	
6. Чітке делегування обов'язків та завдань	
7. Керівник особисте відповідає за кенцеві результати очолюваного підрозділу	

Складено автором на основі [82]

Основною проблемою даної організаційної структури є обмежена кількість підлеглих, що підпорядковуються одному керівнику.

Тип управління – це характеристика того, як приймаються яким способом реалізуються управлінські рішення. Директор ТОВ «УДЦ» обрав шлях роботи згідно із бюрократичною управлінською формою. Отже, головні та важливі рішення приймає він, впливає на підлеглих за допомогою методів прямого впливу (наказів, покарань).

Персонал – це співробітники організації, а також партнери, що залучаються до реалізації деяких проектів.

Колектив компанії складається із 57 чоловік, включаючи генерального директора. Адміністрація (включаючи директора, менеджера з адміністративної діяльності та інспектора з кадрів), департамент розробки та програмного забезпечення включає в собі відділ моніторингу, відділ розробки та відділ контролю якості (20 чол.), комерційний департамент, який включає в собі відділ маркетингу, відділ продажів та відділ по роботі з клієнтами (29 чол.) та бухгалтерія (5 чол.).

Положення про відділи затверджується генеральним директором підприємства, обов'язки між співробітниками розподілюються на основі посадових інструкцій, підготовлених інспектором з кадрів та затверджених генеральним директором. Склад та чисельність робітників відділу визначається штатним розкладом, затвердженим генеральним директором.

У відділі кадрів працюють 2 людини. Менеджер з адміністративної діяльності виконує в повному обсязі адміністрування у рамках відділів, виконує роботу по інформаційному забезпеченню компанії, виконує додаткові поручення директора в рамках своєї компетенції. Інспектор з кадрів, в свою чергу, займається трансляцією кадрової політики та стратегії організації, на основі аналізу, планування, організації та контролю роботи з персоналом, а саме підбором якісного персоналу, адаптацією нових співробітників до умов праці, розвитком та навчанням персоналу.

Для того, щоб охарактеризувати структуру персоналу ТОВ «УДЦ», було використано допоміжний матеріал, який включав у себе особисті справи працівників та статистику підприємства. Отримані дані були зведені у наступні таблиці (табл.2.9)

Таблиця 2.9.

Структура персоналу ТОВ «УДЦ» за 2016 – 2018 р.р.

Показники	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018/2016 (чол.)	Відносне відхилення 2018/2016 (%)
Персонал, всього включає:	45	49	57	12	126
1. Керівники	8	9	11	3	137
2. Спеціалісти	37	40	46	9	124

Складено автором на основі [Додаток Ж]

Аналіз таблиці показав, що більша частина компанії – це спеціалісти (80 % від загальної кількості персоналу), а кількість керівників – 20 %. Цей факт можна пояснити специфікою роботи даної компанії. Абсолютне та відносне відхилення, порівняно з попереднім роком, має позитивну тенденцію до зростання.

Далі представлений аналіз складу кадрів за віком (табл.2.10)

Таблиця 2.10

Склад персоналу ТОВ «УДЦ» за віком, 2018 році

Групи працівників по віку, років	Керівники		Спеціалісти	
	Кількість	% по групі керівників	Кількість	% по групі керівників
До 20	–	–	–	–
20 – 30	1	9,1	40	87
30 – 40	8	72,7	4	8,7
40 – 50	2	18,8	2	4,3
Всього	11	100	46	100

Складено автором на основі дослідження

Згідно з представлених даних, основна частина співробітників ТОВ «УДЦ» у 2018 році - це люди молодого віку (20 – 30 років). Саме вони є спеціалістами, а саме 71 % від всієї чисельності персоналу підприємства. Цей факт пов'язаний із специфікою роботи підприємства.

Далі, проаналізуємо склад персоналу по гендерній ознаці (табл.2.11)

Таблиця 2.11.

Розподіл персоналу ТОВ «УДЦ» за гендерною ознакою, 2018 рік

Групи робітників	Чоловіки		Жінки	
	Кількість	% по групі керівників	Кількість	% по групі керівників
Керівники	6	55	5	45
Спеціалісти	34	74	12	26
Всього	40	100	17	100

Складено автором на основі дослідження

Проаналізувавши дані табл.2.11, приходимо до висновку, що на підприємстві чоловіки складають 70 % від усієї чисельності персоналу. Це пояснюється технічною специфікою роботи даного підприємства.

Наступним етап аналізу - оцінка системи оплати праці (табл.2.12)

Таблиця 2.12.

Аналіз заробітної плати персоналу на ТОВ «УДЦ» по статі за 2016 – 2018 р.р.

Показники	2016	2017	2018	2018/2016, %
1. Керівники	2500	3500	4500	180
2. Спеціалісти	2000	3000	3900	195

Складено автором на основі [Додаток Ж]

Проаналізувавши дані таблиць, можна дійти висновку, що заробітна плата керівників за 3 роки збільшилась на 80 %, а спеціалістів на 95 %. Цей факт можна пояснити стрімким розвитком компанії, росту зацікавленості клієнтів у використанні інтернет - платежів та підписанням багатьох договорів із компаніями закордоном, а також, по всій Україні.

ТОВ «УДЦ» використовує матеріальне стимулювання праці персоналу, що складається із наступних елементів:

1. Законодавче регулювання заробітної плати.
2. Система оплати праці.
3. Форми оплати праці.
4. Нормування праці.

Законодавче регулювання заробітної плати передбачає установа мінімального розміру за некваліфіковану просту роботу, нижче якої вона не може здійснюватись, за виконану роботу або кількість відпрацьованих годин.

ТОВ «УДЦ» здійснює організацію оплати праці на основі розподілу функцій та робіт, тарифної системи і системи оплати праці, нормування. Тарифно–кваліфікаційні ознаки використовуються задля розподілу завдань та працівників залежно від її складності і кваліфікації за розрядами тарифної сітки, а також, є основою для розробки і регулювання заробітної плати. Це можна віднести до оцінки і перерозподілу повноважень спеціалістів по роботі з клієнтами в даній компанії.

Також відомо, що на ТОВ «УДЦ» використовується система оцінки персоналу за надання послуг та консультацію клієнтів відділу колл – центра. За свою ефективність та продуктивність оператори відділу колл – центру отримують мотивацію до 25% за надання консультацій клієнтам по вхідній та висхідній лініям. До критеріїв оцінювання відносяться :

- 1) Корпоративне привітання / прощання;
- 2) Звернення до клієнтів по імені;
- 3) Поважне ставлення до клієнтів;
- 4) Уміння справлятися із наріканнями клієнтів;

- 5) Уміння задавати правильні питання задля виявлення потреб клієнтів;
- 6) Рівень складності проблем клієнтів;
- 7) Спілкування мовою клієнтів.

Почасова оплата – основна форма оплати праці на ТОВ «УДЦ». Поділяється на просту і почасово – преміальну. Проста почасова оплата праці виплачується у відповідності до встановленого окладу.

Основна заробітна плата – стабільна і враховує рівень кваліфікації персоналу, складність та ступінь відповідальності роботи, а також, умови і інтенсивність праці.

Як висновок можна сказати, що ТОВ «УДЦ» самостійно встановлює систему, форми та розмір оплати праці, а також систему преміювання працівників за результатами роботи та забезпечує конкурентоспроможний розмір оплати праці, що відповідає розміру, встановленому законодавством України.

На сьогодні на даному підприємстві існує дуже проблематичне питання, а саме, питання оцінки і оплати праці. Це питання визначає основний зміст трудових відносин і є предметом поширених соціально – трудових конфліктів.

Пропоную розглянути основні показники плинності руху задля того, щоб охарактеризувати рух кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт обороту по прийому працівників ($K_{пр}$) розраховується за формулою [83]:

$$K_{пр} = \frac{\text{Кількість прийнятого на роботу персоналу}}{\text{Середня кількість персоналу}} \quad (2.1).$$

$$K_{пр2016} = 15/45 = 0,39$$

$$K_{пр2017} = 10/49 = 0,2$$

$$K_{пр2018} = 14/57 = 0,24$$

Згідно із розрахунків, даний коефіцієнт майже не змінився за останні 2 роки, однак, має тенденцію до зменшення (у 2018 році сягає 24 %). Це є результатом статичності розвитку і стійкості персоналу.

Коефіцієнт обороту по звільненню (K_z) [83]:

$$K_z = \frac{\text{Кількість звільненого персоналу}}{\text{Середня кількість персоналу}} \quad (2.2).$$

$$K_{z2016} = 7/45 = 0,15$$

$$K_{z2017} = 6/49 = 0,12$$

$$K_{z2018} = 6/57 = 0,1$$

На ТОВ «УДЦ» коефіцієнт обороту по звільненню є низьким і має тенденцію до зниження, але негативним фактом є те, що більшість працівників розірвали трудові відносини із компанією по власному бажанню. Тому, необхідністю є дослідження причин подібних звільнень.

Коефіцієнт сталості кадрів (Кст) [83]:

$$K_{ст} = \frac{\text{Кількість працівників, які працювали весь рік}}{\text{Середня кількість персоналу}} \quad (2.3).$$

$$K_{ст2016} = 38/45 = 0,84$$

$$K_{ст2017} = 43/49 = 0,87$$

$$K_{ст2018} = 51/57 = 0,89$$

За результатами розрахунків можна побачити, що коефіцієнт сталості з кожним роком збільшується: у 2016 році він становив 84 %, у 2017 – 87 %, а у 2018 – 89 %, тобто основною частиною колективу у компанії є незмінні працівники. Цей фактор свідчить про те, що підприємство з кожним роком покращує умови праці і намагається створити гідні умови праці, зменшуючи відсоток звільнень свого персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк) [83]:

$$K_{пк} = \frac{\text{Кількість працівників, які звільнились по власному бажанню та за порушення трудової дисципліни}}{\text{Середня кількість персоналу}} \quad (2.4).$$

$$K_{пк2016} = 6/45 = 0,15$$

$$K_{пк2017} = 7/49 = 0,14$$

$$K_{пк2018} = 6/57 = 0,1$$

Таким чином видно, що коефіцієнт плинності кадрів на даному підприємстві відносно малий, в свою чергу, це свідчить про постійний склад персоналу компанії.

Коефіцієнт заміщення робочої сили розрахуємо за формулою [83]:

$$K_{\text{зам}} = \frac{\text{Число прийнятих за період}}{\text{Число звільнених за період}} \quad (2.5).$$

$$K_{\text{зам}2016} = 15/7 = 2,14$$

$$K_{\text{зам}2017} = 10/6 = 1,66$$

$$K_{\text{зам}2018} = 14/6 = 2,33$$

За практикою, оптимально, щоб даний коефіцієнт прагнув до 1. На ТОВ «УДЦ» коефіцієнти за три звітні періоди варіюються від 1,66 до 2,33 і мають тенденцію до збільшення. Цей факт свідчить про відшкодування витрат та появу нових робочих місць, тобто стрімкий розвиток компанії.

Таблиця 2.13.

**Аналіз основних кадрових процесів на ТОВ «УДЦ»
за 2016 – 2018 рр.**

Показники	2016	2017	2018	2018/2016, %
Чисельність персоналу на початок року, чол.	37	45	49	132
Середня кількість персоналу	45	49	57	126
Кількість працівників, які працювали весь звітний період	38	43	51	134
Прийнято всього, чол.	15	10	14	93
Звільнено всього, чол.	7	6	6	85
в. т.ч.:	–	1	–	–
– по скороченню штатів	–	–	–	–
– по власному бажанню	6	5	6	
– за порушення трудової дисципліни	1	2	–	–

Продовження табл.2.13

Чисельність на кінець року, чол.	45	49	57	126
Коефіцієнт обороту по прийому (Кпр)	0,39	0,2	0,24	61
Коефіцієнт обороту по звільненню (Кз)	0,15	0,12	0,1	66
Коефіцієнт сталості кадрів (Кст)	0,84	0,87	0,89	105
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	0,15	0,14	0,1	66
Коефіцієнт заміщення (Кз)	2,14	1,66	2,33	108

Складено автором на основі розрахунків

Отже, проаналізувавши дані персоналу ТОВ «УДЦ» за останні 3 роки, можна зробити висновок, що підприємство характеризується середнім значенням коефіцієнтів руху. Ці показники характеризують нормальний стійкий і постійний персонал, коефіцієнт постійності становить 8,9 %. Коефіцієнт плинності кадрів повинен бути в рамках 3 – 5 % [84], що свідчитиме про низький природний рівень плинності персоналу. За результати аналізу показників ТОВ «УДЦ», було прораховано, що цей показник становить 10 %. Середній показник для невеликих компаній становить 12 %. Коефіцієнт плинності в звітний період у даній компанії становить 10% [84]. Це відносно стабільний показник, однак, більшість працівників звільнились по власному бажанню. Цей фактор напряму вказує на недоліки в системі управління персоналом. Якщо у компанії буде високий ступінь вираження дій плинності працівників, це допоможе запобігти появі загрози пліток серед працівників щодо негативного особистого настрою до компанії і можливе погіршення іміджу персоналу компанії.

У 2018 році чисельність співробітників налічує 57 людини. Для нових співробітників обов'язковим є проходження випробувального терміну. У компанії, на жаль, комплексна високоструктуризована програма навчання персоналу відсутня і практика набутих знань проводиться у ході навчання, при

допомозі найбільш досвідчених працівників. В основному, результати подібного навчання залежать напряду від учня, можливостей і прагнення пізнати нове. Негативним є факт відсутності будь – яких економічних витрат на навчання зі сторони підприємства. Зрозуміло, що подібної підготовки для повноцінної роботи недостатньо, тому також проводиться ввідний інструктаж, який займає приблизно 2 – 3 дні, на протязі яких, нові співробітники отримують достатньо великий об’єм інформації. Компанії потрібно вдосконалили систему навчання, якою будуть займатись спеціально навчені люди, які б сприяли швидшому соціально – психологічній і професійній адаптації нових співробітників.

Доволі великою і значущою проблемою сервісу Ірау.ua є наявність великої кількості помилок і багів на самому сайті, що ускладнює можливість оплати послуг і являється дуже пригнічуючим фактором для клієнтів. В основному, ці проблеми на сайті провокують агресію зі сторони клієнтів, розлючені вони телефонують до колл – центру, що це тягне за собою певні стресові ситуації безпосередньо для операторів, і, як результат, багато клієнтів відмовляються від користування сервісом ірау.ua.

Під час проходження переддипломної практики, було проведено дослідження щодо незадоволеності клієнтів роботою сервісу і відмови користуватись ним. За період практики було розраховано приблизну суму втрати грошей для підприємства за період 2.09.2019-27.10.2019рр. Отже, як результат, 25 клієнтів були максимально обурені роботою сайту і навіть припинили його використання. Нижче представлена таблиця із конкретними причинами відмов клієнтів від користування сервісом іРау.ua:

Таблиця 2.14.

Причини незадоволеності клієнтів роботою сайтів

Причини незадоволеності клієнтів	Кількість клієнтів
Некоректне відображення інформації після здійснення платежу	8
Високий відсоток комісії	3
Недоступність певних послуг	3

Помилки на сайті	5
Довгий період вирішення проблем клієнтів та на сайті	6

Розроблено автором на основі проведеного дослідження

Дохід підприємства за 1 день становить приблизно 50 тис.грн., це 1000 платежів в день. 1 клієнт проводить 1 платіж в день і 1 платіж у тиждень. Комісія за 1 платіж становить 50 грн.. При втраті 1 клієнта, за 1 тиждень компанія втрачає: $50 \cdot 7 = 350$ грн.. За 5 тижнів вона втратить: $350 \cdot 5 = 1750$ грн.. Так як, за період проходження практики за 5 тижнів від сервісу відмовились 25 клієнтів, тобто організація втратила: $1750 \cdot 25 = 43750$ грн..

Робота колл – центру – це дуже відповідальна робота і являє собою базу для прямого спілкування із клієнтами, великої можливості розуміння їх потреб і виявлення недоліків сайту та наданих послуг. Це може допомогти підприємству швидше вийти на новий кращий рівень, зайняти сильну позицію на ринку і удосконалити свою роботу, отже, компанії необхідно якомога раніше змінювати систему оцінювання та вводити нові сучасні технології.

За результатами дослідження, на жаль, була виявлена дуже низька лояльність персоналу по відношенню до свого підприємства. Співробітники не зацікавлені в розвитку компанії та, як наслідок, вони не зацікавлені в самореалізації у рамках даної організації та в особистісному розвитку.

Залогом успішного бізнесу є лояльне відношення персоналу до керівників і діяльності компанії. Ключову роль в отриманні високого прибутку є замученість персоналу в бізнес – процеси. Для компанії дуже важливо своєчасно відстежити показник зацікавленості своїх співробітників у роботі та добробути компанії.

Людський ресурс дуже важливо зберігати, піклуватися, посилювати і розвивати. Мінімум кожного року потрібно оцінювати показник зацікавленості колективу, своєчасно реагувати на зміну настрою співробітників і тенденцій на ринку функціонування підприємства. Саме тому, під час проходження практики, було проведено дослідження критерію ефективності діяльності організації – рівень зацікавленості персоналу, по методиці Q12 (додаток К).

Ця методика складається із 12 тверджень. Кожний працівник повинен оцінити відповідність вказаного до дійсності, виділити твердження «Так» або «Ні».

Було опитано 30 чол, із них 20 чоловіків та 10 жінок, вік варіюється від 20 до 30 років, тому ще, це є основною віковою категорією на ТОВ «УДЦ». Кількість опитуваних – 30 чол, із них 20 чоловіків та 10 жінок.

Як результат дослідження, було виявлено:

1. Позитивні відповіді на всі питання нараховують 176 шт., що складає приблизно 49 % від кількості усіх відповідей. А негативних відповідей було 184, це складає 51 % від всіх відповідей.

Було розраховано відсоток зацікавленості персоналу:
 $(176 * 100(\%)) / 360 = 49 \%$.

Отже, відсоток зацікавленості персоналу свідчить про високий рівень байдужості співробітників по відношенню до їх роботи, це є сигналом того, що компанії необхідно удосконалити свою кадрову політику, а також, покращити систему навчання і розвитку персоналу. І обов'язково, необхідно почати займатись розвитком свого колективу у рамках компанії задля зміни відношення персоналу до підприємства.

Базуючись на проведеному аналізі системи навчання і розвитку персоналу на ТОВ «УДЦ», був складений SWOT – аналіз системи праці у компанії, де було розглянуто систему навчання і розвитку персоналу, її сильні і слабкі сторони, над якими потрібно попрацювати, і також можливості удосконалення і можливі ризики та загрози.

Отже, проведене дослідження показало, що ТОВ «УДЦ» характеризується низьким рівнем навчання і розвитком персоналу усередині компанії та низьким рівнем зацікавленості колективу у своїй роботі та самореалізації.

Розглянувши сильні і слабкі сторони системи навчання і розвитку персоналу, були розроблені певні рекомендації – керівництву ТОВ «УДЦ» потрібно бути уважнішими до свого колективу, прислуховуватись до їх потреб,

зادля того, щоб забезпечити робочу систему, що включатиме в себе ефективне навчання, розвиток персоналу, які самі будуть в цьому зацікавлені.

Таблиця 2.15.

**Аналіз системи управління персоналом
на ТОВ «УДЦ» за 2018 рік**

Сильні сторони	Можливості вдосконалення
1) Висока якість послуг. 2) Конкурентоспроможна оплата праці на ринку. 3) Індивідуальний підхід до надання консультацій та виявлення потреб кожного клієнта. 4) Висококваліфікований персонал.	1) Розробка ефективної системи навчання і розвитку персоналу компанії, підвищення продуктивності і покращення показників діяльності всіх департаментів. 2) Зниження кількості незадоволених клієнтів через несправність роботи сайта і рівня обслуговування. 3) Збільшення зацікавленості персоналу у роботі. 4) Зменшення показника плинності кадрів 5) Покращення показників ефективності праці.
Слабкі сторони	Загрози
1) Відсутність ефективної та структурованої системи навчання нових співробітників і розвитку персоналу, що працює в компанії вже на протязі певного періоду. 2) Незадоволеність клієнтів через рівень і якість обслуговування. 3) Неацікавленість персоналу у своєму рості та удосконаленні набутих знань. 4) Високий коефіцієнт плинності персоналу, особливо за власним бажанням.	1) Поганий імідж компанії за рахунок загрози пліток співробітників щодо особистого негативного досвіду і відношення до роботи. 2) Невідповідність знань, навичок та вмінь персоналу щодо потреб сучасного ринку. 3) Збільшення кількості скарг клієнтів і, як наслідок, втрата певної частини клієнтів.

Складено автором на основі дослідження

Проходячу практику на ТОВ «УДЦ», було проаналізована вся доступна інформація щодо системи оцінювання і мотивації персоналу, велику кількість недоліків і проблем було виявлено саме у системі оцінки якості роботи спеціалістів по роботі з клієнтами. Персонал абсолютно немотивований до ефективної співпраці і надання якісних консультацій, виконання своїх обов'язків. Одною з причин подібної поведінки є несправедлива система оплати праці. На підприємстві оплата праці і нарахована мотивація являється однаковою для усіх робітників, не зважаючи на те, що продуктивність окремих робітників абсолютно відрізняється і є набагато вищою ніж в інших спеціалістів.

Було виявлено, що плинність кадрів у відділі по роботі з клієнтами за останній рік збільшилась, попри те, що загальний коефіцієнт плинності кадрів в 2018 році був достатньо невеликим і становив 10 %.

Пропоную розглянути рух кадрів колл-центру за 2017 – 2018 роки.

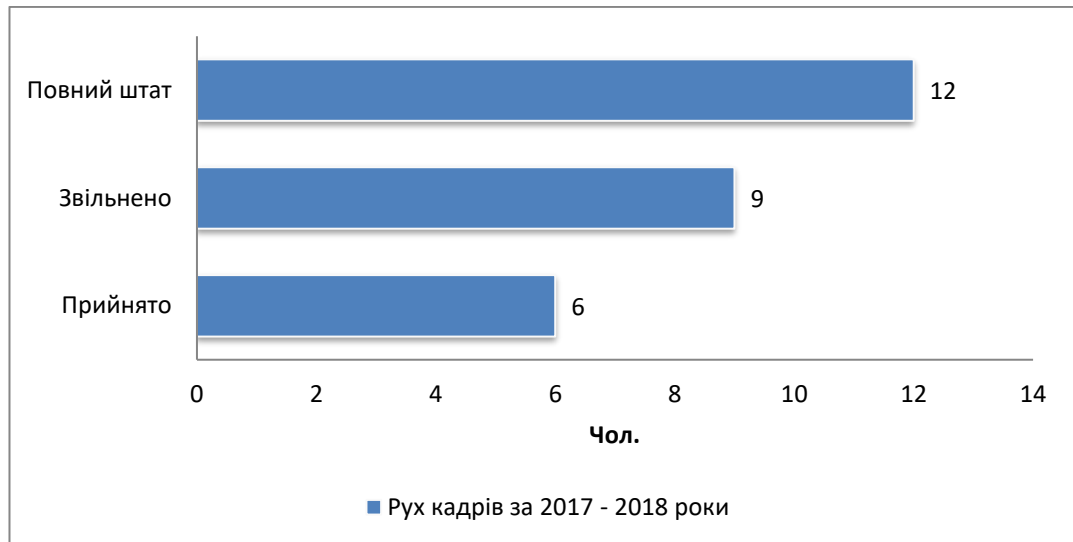


Рис.2.8. Рух кадрів колл-центру за 2017 – 2018 роки

Розроблено автором на основі дослідження

Основними причинами звільнень по власному бажанню були:

1. Незадоволення оплатою праці.
2. Несправедлива система оцінювання роботи і нарахування бонусів.
3. Відсутність якісних комунікацій із керівництвом, як наслідок, напружена атмосфера.
4. Недостатньо мотивуючі умови роботи.
5. Постійні стреси відділу по роботі з клієнтами через розгніваних клієнтів.

Висновок до розділу 2

Отже, ТОВ «Універсальний дата центр» запустила власний платіжний сервіс iPay.ua – сучасну інтернет – платформу для здійснення грошових переказів і онлайн – платежів. Сервіс надає своїм клієнтам можливість приймати плату за товари та послуги платіжними картами в мережі інтернет. Компанія співпрацює з провідними платіжними системами світу – Visa і MasterCard. Партнери сервісу – найбільші банки України і ще більше 500

компаній, за послуги яких можна платити, користуючись сервісом iPay.ua. За останні пів року, компанія заключила багато договорів з новими компаніями, партнерами різних комунальних підприємств, інтернет – провайдерів, сайтів для сплати квитків, сплати до державного бюджету та багато інших послуг, в результаті чого клієнти можуть сплачувати частину комунальних послуг за допомогою технології Mastercard. За цією ж технологією клієнти мають можливість швидше сплачувати дитячі садки, квитки через сайт Parter.ua, Eldorado, WOG Store, Aqua market, мобільних операторів, телебачення, інтернет та багато інших послуг. Така активність допомогла залучити багато нових користувачів та підвищити доходи.

Сервіс онлайн – платежів iPay.ua є одним з найбільш досвідчених на карті українського fintech від Unit.City. Компанія працює на українському ринку вже десятий рік. 58% всіх проаналізованих компаній сектора з'явилися після 2015 року. Це говорить про прискорення розвитку fintech в Україні за останній час. Близько 30% з них працюють в сфері платежів та грошових переказів. Серед них – і компанія iPay.ua.

Аналізуючи основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «УДЦ», спостерігається позитивна тенденція збільшення значення показника чистого прибутку підприємства (зменшення чистого збитку), починаючи з 2014 року та по сьогоднішній день. Не дивлячись на те, що в країні доволі складні часи, у 2018 році чистий прибуток значно виріс, порівняно з попередніми роками (на 1,46 %), що викликане нарощуванням обсягу випуску послуг, підписання нових договорів з новими партнерами та створення нових послуг. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «УДЦ» має тенденцію до зменшення. чистий дохід від реалізації продукції (виручка) компанії за 2015 р. зріс на 20,39 % порівняно з аналогічним періодом минулого року та продовжує зростати на 0,62 % у 2017 році та на 1% у 2018 році. Отримані фінансові результати вказують на позитивні тенденції в управлінні обліково – фінансовою діяльністю на підприємстві та стрімкий економічний розвиток компанії за останні 4 роки.

На даному підприємстві використовується лінійний тип організаційної структури. Колектив компанії складається із 57 чоловік, включаючи генерального директора, 4 департаменти та 6 відділів.

Коефіцієнт плинності у звітний період на даному підприємстві становить 10 %. Це відносно стабільний показник, але більшість звільнень працівників було по власному бажанню. Тому, проаналізувавши систему управління на ТОВ «УДЦ» було виявлено такі проблеми:

1. Відсутність ефективної системи навчання і розвитку персоналу;
2. Неефективні методи проведення співбесіди і оцінювання нових працівників
3. Некоректна та несправедлива система оцінювання і розрахунку мотивації спеціалістам відділу по роботі з клієнтами, негнучка політика стимулювання;
4. Дуже низький рівень зацікавленості персоналу у самореалізації в компанії.
5. Велика кількість незадоволених клієнтів через несправну роботу сервісу, низький рівень і якість консультування

Головними загрозами для підприємства є загроза поганого іміджу компанії за рахунок загрози пліток співробітників щодо особистого негативного досвіду і відношення до роботи, невідповідність знань, навичок та вмінь персоналу щодо потреб сучасного ринку, збільшення кількості скарг клієнтів і, як наслідок, втрата певної частини клієнтів

Отже, для того, щоб допомогти підприємству побороти ці загрози, у 3 розділі роботи будуть представлені рекомендації та пропозиції щодо покращення становища та для збільшення показників ефективності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДАТА ЦЕНТР»

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «Універсальний дата центр»

Базуючись на дослідженні, яке було висвітлено у 2 розділі, були знайдені серйозні загрози і проблеми, а також, розроблені рекомендації і пропозиції задля їх вирішення (табл.3.1). Відсутність ефективної структуризованої системи навчання і розвитку персоналу – це одна з головних проблем на ТОВ «УДЦ».

Люди, які будуть орієнтовані на результат та якісне виконання своїх обов'язків, буде прагнути до особистісного розвитку, тому тренінги з боку компанії допоможуть задовольнити цю потребу і, в свою чергу, зможуть запобігти плинності кадрів. Тому що кожна людина буде триматись за своє місце та будувати свої плани щодо співпраці з компанією на довгостроковий період.

Таблиця 3.1.

Пропозиції по вдосконаленню системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «УДЦ»

№	Проблеми	Пропозиції для вдосконалення	Результати від впроваджених заходів
1.	Неефективні методи проведення співбесіди та оцінювання нових працівників	Впровадження можливості підвищувати кваліфікацію за допомогою різних тренінгів	Можливість адекватно оцінювати кандидатів, мати можливість спрогнозувати подальшу поведінку та строк затримання на робочому місці, скорочення витрачених ресурсів компанії на навчання та адаптацію нового співробітника, зменшення плинності кадрів.
2.	Застарілість і невідповідність сучасним потребам	Розробити структуризовані положення щодо навчання і розвиток співробітників	Збільшення показника ефективності співробітників, покращення якості наданих

	підприємств методи навчання персоналу		консультацій, швидша адаптація нових людей, зміна атмосфери у колективі і зниження коефіцієнту плинності персоналу.
3.	Несправедлива система розрахунку мотивації спеціалістів по роботі з клієнтами	Розробити структуризовані положення щодо нової системи оцінки продуктивності спеціалістів по роботі з клієнтами та розрахунку нарахованої мотивації та бонусів	Зміна соціально – психологічного стану серед колективу і зниження можливості конфліктних ситуацій серед підлеглих і керівників, поява бажання самореалізації та покращення особистих навичок (розвиток).
4.	Незацікавлений персонал у продуктивній роботі	Впровадження коучинг – технологій у систему навчання та розвитку персоналу. Бонус у вигляді можливості сплачувати на сайті послуги без комісії.	Збільшення зацікавленості робітників, зміна в кращу сторону атмосфери в колективі, покращення ставлення до організації.
5.	Велика кількість незадоволених клієнтів через несправну роботу сервісу, великої кількості помилок на сайті, а також, рівня і якості надання консультацій	Призначити людину, яка буде відповідальна за проблеми (помилки) на сайті. Впровадження коучинг – технологій у систему навчання та розвитку персоналу.	Зменшення кількості незадоволених клієнтів, їх скарг та зменшення шанску втрати клієнтів. Покращення рівня якості наданих консультацій, збільшення прибутку за рахунок залучення нових клієнтів

Розроблено автором на основі дослідження

Отже, базуючись на основі виявлених проблем, були створені конкретні пропозиції для удосконалення системи розвитку персоналу компанії:

1. Щоб розробити структуризовані положення щодо навчання і розвиток співробітників необхідний певний алгоритм:

Етап 1 – Позначення цілей і завдань навчання і розвитку.

Етап 2 – Детальні потреби в навчанні.

Етап 3 – Складення заявок щодо навчання для кожного департаменту.

Етап 4 – Позначення видів, форм і методів навчання.

Етап 5 – Формування конкретного бюджету для навчання.

Етап 6 – Розробка структуривних спеціальних програм навчання і відбір відповідної організації.

Етап 7 – Проведення пробного навчання.

Етап 8 – Оцінка ефективності обраної програми навчання [85].

2. Необхідно розробити нову систему оціки ефективності роботи спеціалістів по роботі з клієнтами, для справедливої оплати роботи кожного, згідно із об'ємом виконаної роботи, її складності і якості наданих консультацій клієнтів.

Тому, пропоную для відділу по роботі з клієнтами змінити та пофіксити систему оцінки висхідних і вхідних дзвінків. Високий якісний рівень консультації оцінювати і нараховувати 20% мотивації, які будуть розраховані за певними критеріями, які представлені нижче. Також, потрібно розробити методи оцінки якості наданих консультацій за допомогою пошти і чатів, щоі розміщенні на сайті Ірау.ua. Це буде оцінюватись у 10 % мотивації. 10 % також потрібно нараховувати за проблемні платежі, вирішення яких потребує більшого часу і додаткового звернення до технічних спеціалістів, банків-партнерів.

Представляю розроблені та адаптовані під специфіку компанії критерії задля оцінки висхідних і вхідних дзвінків:

1. Спеціальне корпоративне привітання та прощання;
2. Спілкування мовою клієнтів
3. Звернення до клієна по імені
4. Корпоративний стиль спілкування, використання ввічливих слів.
5. Навики роботи із наріканнями клієнтів і особливо агресивними клієнтами.

6. Навки своєчасного переводу клієнтів в потрібному напрямі, якщо клієнти відволікаються від тем, які напрямую стосуються сервісу.

7. Зацікавленість у допомозі будь – якому клієнту, нівіть якщо вони звернулись не до тієї організації. Готовність допомогти клієнту в будь-якому питанню (допомогти знайти потрібний номер установи).

8. Зрозуміле пояснення клієнту причин невдач із платежами відповідно до психопортрету людини (вік, рівень інформованості клієнта щодо послуг).

Оцінка наданих консультацій за допомогою чатів і пошти:

1. Спеціальне корпоративне привітання та прощання;
2. Спілкування мовою клієнтів
3. Навики роботи із наріканнями клієнтів і особливо агресивними клієнтами.
4. Відповідь на повідомлення клієнтів повина бути не пізніше 1-2 хвилини.
5. Зацікавленість у допомозі будь – якому клієнту, навіть якщо вони звернулись не до цієї організації. Готовність допомогти клієнту в будь-якому питанні (допомогти знайти потрібний номер установи).
6. Зрозуміле пояснення клієнту причин невдач із платежами відповідно до психопортрету людини (вік, рівень інформованості клієнта щодо послуг).
7. Якість, інформативність і коректність наданої консультації.

Проблемні платежі – фіксація проблемних платежів у документі, де потрібно вказати:

- 1) номер проблемного платежу
- 2) сутність проблеми
- 3) ПІБ спеціаліста, що буде займатись проблемою
- 4) ПІБ техю. спеціаліста чи установи, до яких буде додаткове звернення
- 5) Дата прийняття проблемного платежу
- 6) Дата вирішення проблемного платежу
- 7) ПІБ спеціаліста, що вирішив проблему.

Необхідно призначити відповідального співробітника у відділі по роботі з клієнтами, який візьме на себе відповідальність по виявленню проблем і багів на сайті, буде ставити спеціальні задачі програмістам і буде вести перевірку і розробляти звіти для керівництва щодо виконаної роботи. Пропоную додати до зарплати даній людині заохочення у вигляді 500 грн.. Вибір людині із відділу по роботі з клієнтами допоможе компанії зменшити час на пошук і найм на роботу відповідної людини, а також, так як, саме працівники цього відділу напряму мають зв'язок із клієнтами, що дозволяє одразу ж записувати і фіксувати нові проблеми. Ще однією особливістю запропонованих заходів є налагодження комунікацій із іншими відділами, плюс, для компанії цей підхід

буде ефективнішим и дешевшим, ніж сплачувати офіційну мінімальну заробітну плату в розмірі 3700 грн..

Заохочення персоналу у вигляді бонусів та подарунків завжди був одним із методів покращення відношення працівників до компанії. Так як, зарплатні карти усього персоналу обслуговує Альфа банк, можна надати можливість оплати послуг на сайті з відсутньою комісією, цю задачу можуть виконати програмісти.

Коучинг – технології являються ефективними інструментами управління і досягнення поставлених задач і цілей компанії. Коучинки дозволяють максимально реалізувати потенціал кожного робітника і підвищити його бажання брати участь в житті компанії. Тому, рекомендую підприємству впровадити ці технології. Я вважаю, що залучення сторонніх кучерів не є ефективним рішенням. Тому, був проведений аналіз компаній, що надають послуги по наданню коуч-тренінгів, та раджу направити інспектора по роботі із кадрами до Кіхвського учбового центру, де по результатам та закінченню буде видан спеціальний сертифікат. Я знайшла відповідний курс, який ідеально адаптований під проблеми, що існуються на ТОВ «УДЦ». Він включає в себе розгляд методів підбору персоналу, навчання, адаптації і мотивації, атестації і оцінки робітників.

Отже, згідно із проведеним аналізом було виявлено, що для того, щоб залучити 1 тренера, компанія має витратити 13 тис.грн., якщо двох - 26 тис. грн. за 1 місяць. Якщо ж компанія відправить на навчання інспектора по роботі із кадрами до Київського учбового центру, то це вийде 8 тис.грн. за 1 місяць. Після навчання, інспектор використає отримані знання на практиці в компанії. Тобто, ТОВ «УДЦ» матиме змогу вирішити всі організаційні проблеми за допомогою коучингу.

Як висновок, складені рекомендації і пропозиція для вирішення проблем на ТОВ «УДЦ» допоможуть зменшити і мінімізувати витрати на підвищення ефективності персоналу і обов'язкове збільшення показників.

3.2. Механізм реалізації проекту на ТОВ «Універсальний дата центр»

Слід також звернути увагу, що механізм управління мотивацією персоналу повинен ґрунтуватися на науково обґрунтованих принципах.

Методичні положення, які стосуються саме створення і управлінням цим механізмом включають в себе: комплекс коригуючих процесів поняття «механізм управління мотивацією персоналу», розробка моделі управління механізмом, «дерево» її цілей, принципи, функції та методика управління.

Механізм мотивації та стимулювання праці - це досягнення конкурентних переваг організації на основі корпоративних цінностей та переконань, високого рівня продуктивності, інноваційної ініціативи персоналу; забезпечення цілей організації шляхом залучення та утримання професійно підготовленого персоналу шляхом ефективною, сильної та стійкої мотивації, сформованої на основі всебічного стимулювання. Стратегія мотивації та стимулювання праці встановлює, який персонал необхідний організації та який рівень ефективності роботи необхідний для досягнення цілей діяльності всієї системи.

Таблиця 3.2.

Принципи ефективного управління мотивацією персоналу в організації

№	Назва	Зміст принципу
1.	Реалізація інноваційного розвитку	Формування потенціалу участі в інноваційній діяльності всіх категоріях персоналу і ситуацій для виявлення і формування їхніх потенційних здібностей для найбільш ефективного застосування.
2.	Облік величини сукупного управління	Здійснення методів мотивації персоналу на всіх рівнях управління організацією
3.	Перспективність	Відповідність управління мотивацією персоналу встановленої теорії стратегічного розвитку організації, відтворення його перспективних потреб і цілей
4.	Раціональність	Реалізація багатопланового характеру управління мотивацією персоналу, використання великої номенклатури методологічних прийомів
5.	Системність	Забезпечення використання всіх видів винагороди до всіх професійно-посадовим групам персоналу
6.	Врахування специфіки діяльності	Використання методів мотивації персоналу з урахуванням специфічних властивостей галузі, організації та персоналу

Розроблено автором на основі [86, 87]

Механізм мотивації та стимулювання праці - це набір цілеспрямованих процесів, за допомогою яких персонал організації залучається до різних сфер суспільного виробництва та стимулюється способами та методами, що збільшуються як організаційна спроможність компанії в цілому та їх здатність планувати діяльність, і самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час цього.

У реалізації механізму мотивації та стимулювання праці відбувається розвиток системи мотивації та стимулювання, а також наступні організаційні, управлінські та соціально - економічні фактори діяльності організації [88]:

- рентабельність діяльності на одного працівника;
- рівень продуктивності праці;
- рівень витрат на оплату праці;
- рівень та структура оплати праці;
- компетенції, які потрібно розвивати;
- кількість працівників організації;
- види діяльності, які потрібно передати на аутсорсинг або виконати в організації тощо.

Вищезазначені фактори організації спрямовані на досягнення та закріплення постійної конкурентної переваги, тобто на розвиток організації.

Цілі створення та розвитку механізмів мотивації та стимулювання праці персоналу даної організації досягаються шляхом розвитку організаційної культури; формування мотиваційного ядра персоналу організації; розвиток жорсткої спрямованості на досягнення високого рівня ефективності у всій організації тощо. Стратегії визначають спрямованість системи мотивації та стимулювання праці персоналу [88].

Управління мотивацією має ґрунтуватися на системному підході, який дає можливість розробити механізм управління мотивацією персоналу як єдність взаємопов'язаних цілісних елементів, що володіють інтегральними ознаками і закономірностями.

Підставою системного підходу визначення цілей, функцій системи, формування завдань їх досягнення і обґрунтування оптимальності та доцільності запропонованих заходів та вирішення завдань, виявлення шляхів і методів їх вирішення. Значні соціально-економічні системи, до яких зараховується система управління мотивацією персоналу, мають у своєму розпорядженні такими важливими характеристиками, як наявність підсистем з яскраво вираженими локальними ознаками, елементної ієрархічною структурою організації, з вертикальними зв'язками і функціями.

З урахуванням вищевикладеного матеріалу, управління мотиваційним механізмом в організації являє собою сукупність зовнішніх і внутрішніх управлінських впливів, дають можливість на кожному етапі життєвого циклу організації досягати поставлену основну мету.

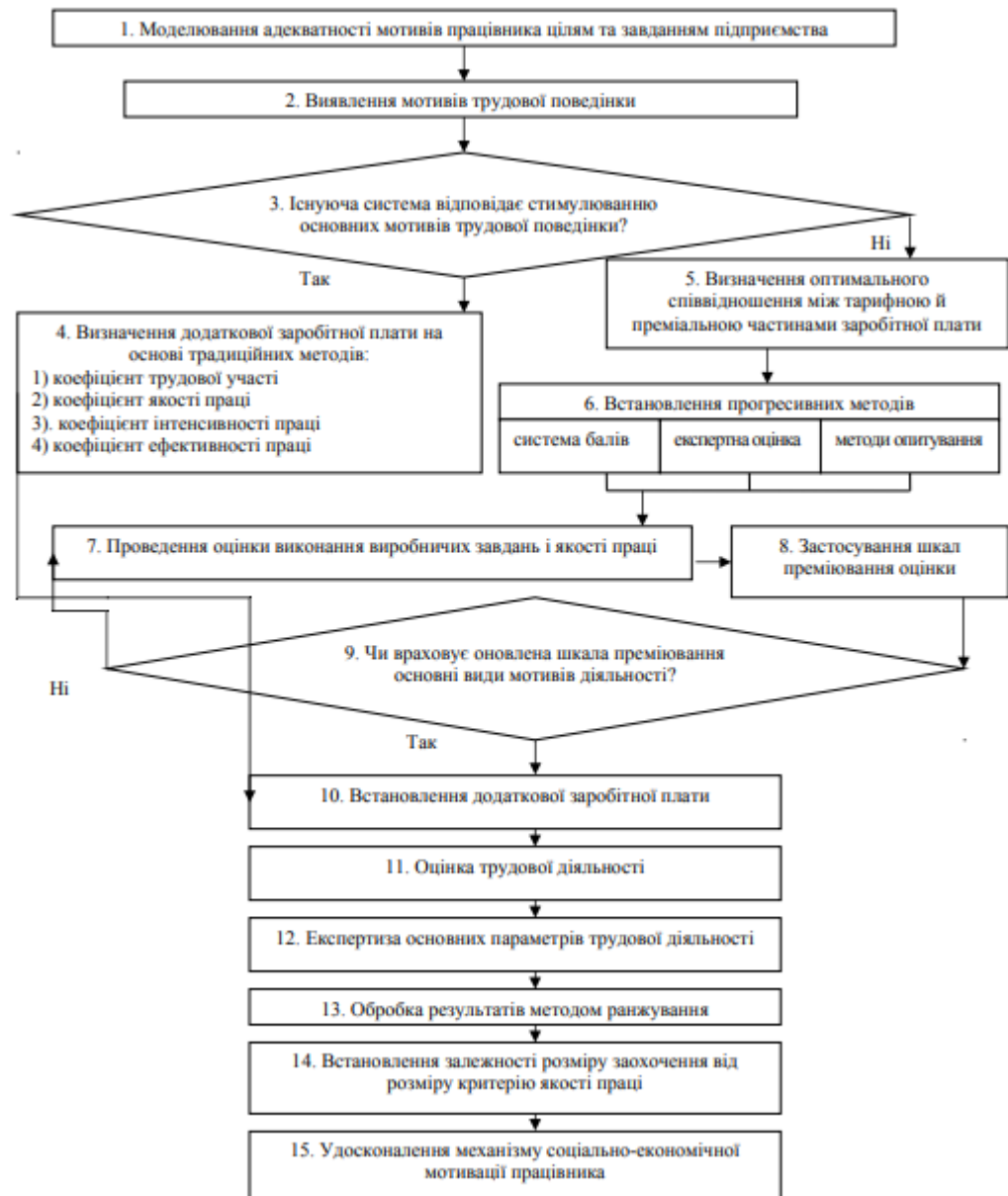


Рис. 3.1. Етапи формування та вдосконалення механізму соціально-економічної мотивації працівника

Джерело: [89]

Особливістю розробленого методичного підходу до формування механізму управління мотивацією персоналу є облік стадій життєвого циклу розвитку організації [90]. На малюнку 3.1. наведено механізм управління мотивацією персоналу, яка включає функціональні елементи. Основна мета управління механізмом мотивацією персоналу включає певну сукупність цілей і завдань, що вирішуються на етапі кожної підсистеми.

При дотриманні пріоритетів інвестицій в персонал вирівнюється корпоративна стратегія, стратегія бізнесу, формування іміджу компанії як

роботодавця. Встановивши якісну відповідність стратегії, виберіть напрямки інвестування в персонал.

Отже, розвиток механізмів мотивації та стимулювання в організації - це не поодинокі дії, а постійний процес вдосконалення, тому діяльність щодо формування та розвитку механізмів мотивації та особистих трудових стимулів завжди має характер постійно виконується роботи, є довгостроковою і спрямовані на вирішення перспективних та поточних завдань.

Таким чином, аналіз наявних проблем на ТОВ «УДЦ» дозволив виділити з них основні, критичні для подальшого розвитку ефективності діяльності організації та підвищення якості життя. В умовах економічного розвитку особливої важливості набуває управління мотиваційним механізмом персоналу, основа якого складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних елементів і вміння їх формувати.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом для ТОВ «Універсальний дата центр»

Проведши дослідження щодо соціально – психологічного клімату колектива на ТОВ «УДЦ» під час практики, були розроблені спеціальні пропозиції і рекомендації для покращення системи оцінювання продуктивності спеціалістів по роботі з клієнтами і розрахунку справедливої мотивації. Було проведено опитування персоналу, щоб зрозуміти їх відношення до розроблених заходів. Результати опитування представлені нижче у вигляді рис.3.2. та рис.3.3.

Згідно із рис. 3.2. і 3.3.. до введення запропонованих заходів 50 % працівників вважало, що система управління у ТОВ «УДЦ» є ефективною, а інші - навпаки, що система недоскональна і має багато проблем. Після пробного введення розроблених заходів кількість задоволених співробітників зросла до 87 %. Тобто, це знак для компанії, що був обран правильний напрям задля

удосконалення системи управління, і навіть за такий короткий період, був відчутний невеликий успіх у всіх підрозділах організації.

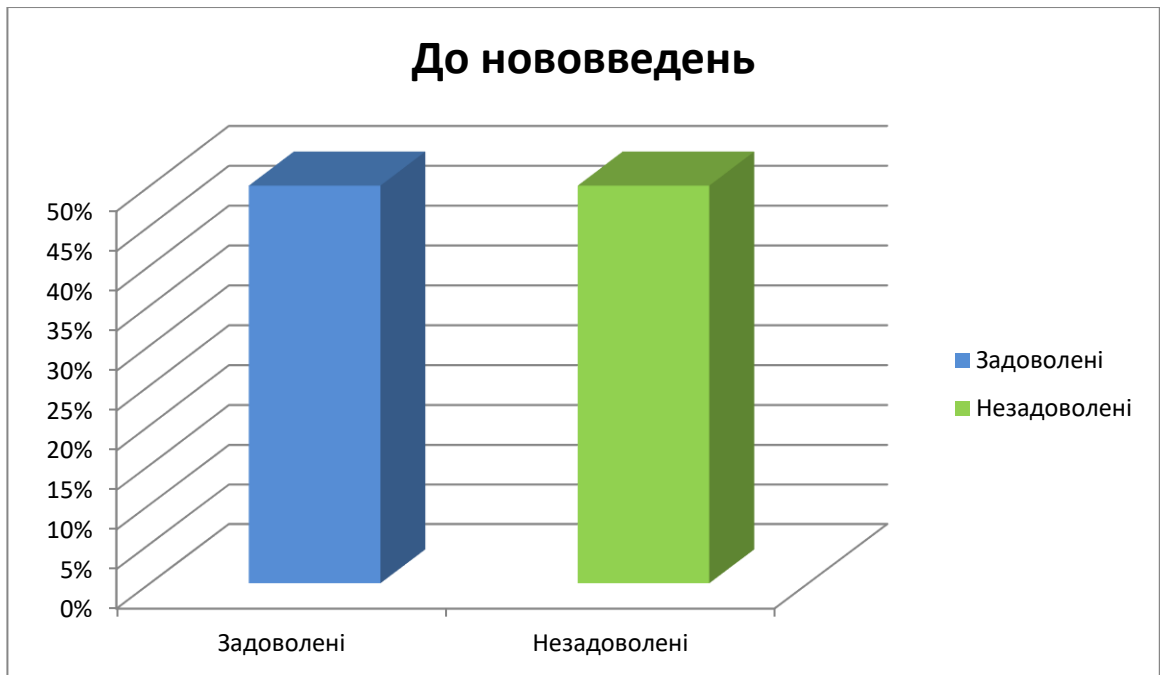


Рис. 3.2. Результати опитування персоналу до нововведень стосовно мотивації

Складено автором на основі опитування персоналу

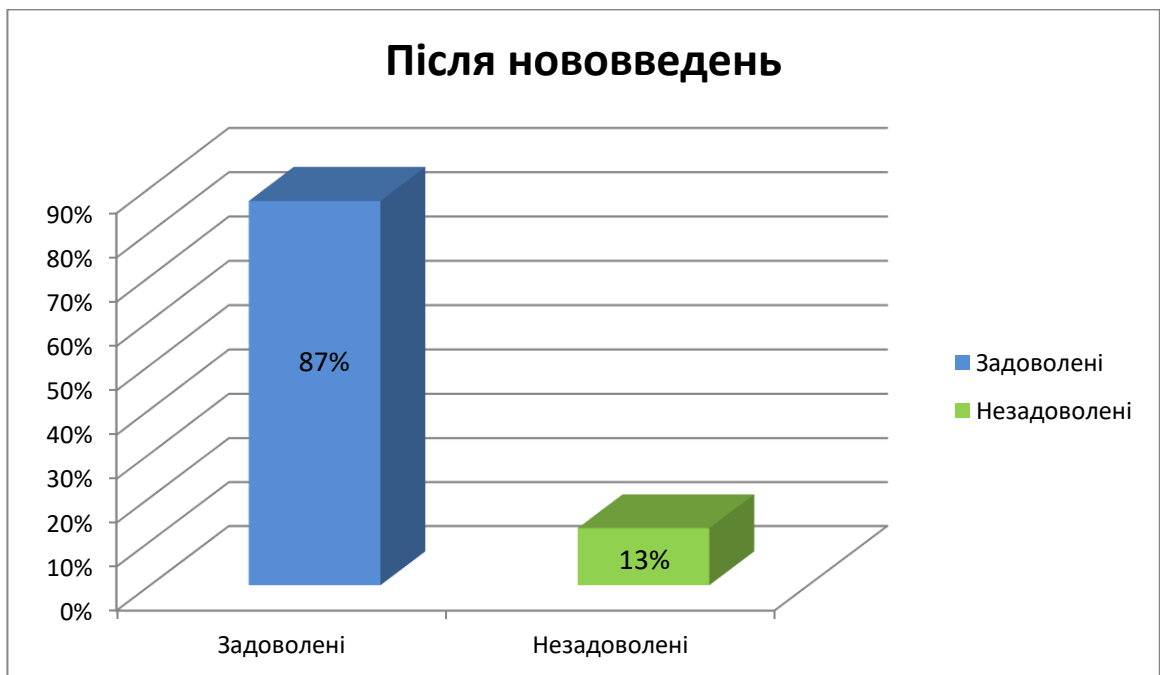


Рис. 3.3. Результати опитування персоналу після нововведень стосовно мотивації

Складено автором на основі опитування персоналу

По результатам нововведень, було помічено покращення атмосфери колективу, задоволеність персоналу та збільшення показників роботи. конфліктних ситуацій між підлеглими та керівниками підрозділів.

Основна мета комерційних підприємств - отримання прибутку, тому проаналізувати ефективність впроваджених рекомендацій потрібно по кінцевому результату.

Пропоную розглянути витрати на впровадження заходів (табл.3.3.)

Таблиця 3.3.

Затрати на впровадження проектних заходів ТОВ «УДЦ»

Заходи	Витрати	Вартість впровадження
Змінена система оцінки спеціалістів по роботі з клієнтами	Підготовка спеціальних документів (час)	
Нове положення щодо навчання і розвиток персоналу	Підготовка спеціальних документів (час)	
Назначити нову людину для виявлення проблем на сайті	Підготовка спеціальних документів (час)	500 грн. за кожний місяць
Конучинг – технології	Оформлення навчання інспектора по роботі із кадрами в учбовому центрі.	Одноразово 8000 грн. за 1 місяць (за потреби, збільшення кількості курсів)
Всього		8500 грн.

Розроблено автором на основі дослідження

На основі експертних оцінок проваджу припущення, що вклад в людські ресурси збільшують виручку на 5 – 15% (згідно оцінок основних експертів).

Пропоную взяти як базу найменший показник у 5 %. При розрахунку фінансового результату потрібно врахувати, що буде збільшено адміністративні витрати. .

Таблиця 3.4.

Оцінка економічного ефекту від зміни системи мотивації та оцінювання персоналу на ТОВ «УДЦ» на 2020 рік

Показники	2019 рік	2020 рік	Зміна грн.	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	16545	17372,25	827,25	+5 %
Собівартість	-11210	-10649,5	560,5	+5 %

реалізованої продукції				
Валовий прибуток	5335	5601,75	266,75	+5 %
Фінансовий результат від операційної діяльності (тис.грн.)	443	465,15	22,15	+5 %
Чистий прибуток (тис. грн.)	363	381,15	18,15	+5 %

Складено автором на основі розрахунків

Відповідно до розрахунків бачимо, що можливий економічний ефект від зміни управлінської політики заключатиметься в прирості чистого прибутку на 5 % (18 000 грн.).

До початку системи коучинг із 57 співробітників було 6 звільнень (10% в рік). Можливо через 3 місяці програми кількість звільнень зменшиться приблизно до 6%. Однак, це може бути пов'язано з можливістю росту компанії, змін у зовнішньому середовищі компанії. Тому, базуючись на цих фактах, можна розрахувати вплив цієї програми на результат на 50%.

Формула ROI, яка відноситься до інвестицій в коучинг, тренінги та інші заходи в рамках менеджменту персоналу, розраховується так: прибуток/витрати [91]. Одиниця виміру – звільнення – можна перевести у грошовий еквівалент. Середня зарплата робітника, що звільняється (3900) потрібно помножити на коефіцієнт витрат для пошуку і підбір – 1,3. Отже, вартість 1 звільнення буде 5070 грн. Якщо ж кількість звільнень за рік буде 6 чоловік, а після запропонованої програми зменшиться до 3, то вигода буде становити:

$$(6*5070) - (3*5070) = 30420 - 15210 = 15210 \text{ грн.}$$

Отже, підприємство отримає вигоду в розмірі 15210 грн.

Відомо, що у відділі по роботі з клієнтами заважди записують скарги від клієнтів. Втрата 1 клієнта за 1 тиждень призводить до втрати прибутку в розмірі 350 грн. Отже, за місяць компанія втрачає приблизно $350*4= 1400$ грн. За 1 клієнта. За період в 5 тижнів від сервісу відмовилося близько 25 клієнтів, тобто

підприємство втратило: $1750 \cdot 25 = 43750$ грн.. Після впровадження проекту, можливо кількість втрачених клієнтів зменшиться до 10. Вигода для компанії:

$$(25 \cdot 1400) - (10 \cdot 1400) = 35000 - 14000 = 21000 \text{ грн.}$$

Отже, якщо скороти кількість втрачених клієнтів, то підприємство отримає вигоду в 21000 грн.

Показник рентабельності вкладень у запропонований проект (ROI):

Скорочення звільнень по власному бажанню приносить підприємству вигоду 15210 грн., а зменшення скарг від клієнтів – 21000 грн..

% збільшення показників відповідно до ефективності проекту = 50 %.

Тому, можливий прибуток = 18105 грн.

Затрати на програму становлять 8500 грн.

$$\text{Варіант ROI 1} = 18105 / 8500 = 2.13 \text{ грн.}$$

Отже, на кожну 1 грн. інвестицій в проект приходиться 2 грн. прибутку.

$$\text{Варіант ROI 2} = 18105 - 8500 = 9605 \text{ грн.}$$

Отже, ТОВ «УДЦ» після впровадження розроблених пропозицій та рекомендацій зможе отримати прибуток в розмірі 9605 грн. Згідно із розрахунків, можливі доходи будуть перевищувати необхідні витрати, а це, в свою чергу, дуже позитивно вплине на діяльність та функціонування підприємства.

Підводячи підсумки, необхідно підкреслили, що від введення у свою діяльність запропонованих пропозицій підприємство зможе отримати:

- Підвищенні показники ефективності роботи персоналу компанії;
- Ефективне швидке навчання нових людей;
- Хороша атмосфера всередині компанії, низький рівень конфліктів;
- Високий рівень якості наданих консультацій клієнтам, а також, удосконалення іміджу компанії;
- Ріст зацікавленості персоналу у підвищенні продуктивності своєї роботи та самореалізації в компанії за рахунок збігання особистих цілей розвитку і цілей компанії;

- Вдосконалення сильних сторін персоналу та їх особистісних характеристик;
- Досягнення поставлених завдань і цілей компанії за рахунок інвестицій у потенціал свого персоналу .

Таким чином, розроблені пропозиції щодо покращення роботи персоналу допоможе підприємству змінити відношення до роботи, до керівництва і покращити стан внутрішньої робочої атмосфери, що допоможе збільшити продуктивність і ефективність роботи, так як люди віддаються компанії, працюють з повними силами, ефективно за умови, що навколо вітає дружня та радужна атмосфера. Тому що, це зважди допомагає людям емоційно розслаблятися і бути більш стресостійкими. Пофіксивши систему розрахунку мотивації, підприємство зможе чітко просліджувати продуктивність кожного спеціаліста, а це, в свою чергу, буде сильним поштовхом для персоналу покращити свої навички і знання задля отримання більшої мотивації. І як результат, виросте рівень якості надання консультацій клієнтам.

Коректне та справедлива оцінка роботи спеціалістів, налагодження системи комунікацій із персоналом і впровадження пропозицій, допоможе зрозуміти персоналу, що адміністрації валиво знати їх думку, що вони потрібні цій компанії. Даний фактор є важливим для роботи, і, як результат, підприємство отримає повну самовіддачу в роботі і зможе знизити коефіцієнт плинності кадрів. А це, в свою чергу, дасть змогу компанії скоротити час та витрати на пошук нових людей, їх навчання, потім – адаптацію. Підприємство зможе сконцентруватись на наявних внутрішніх проблемах і подальше їх вирішення

Висновки до розділу 3

За результатами повного дослідження були розроблені практичні рекомендації і пропозиції, які допоможуть ТОВ «Універсальний дата центр» покращити ефективність і продуктивність персоналу, а також, вивести

компанію на новий рівень. У дисертації запропоновано ввести нову ефективну систему оцінки якості наданих консультацій спеціалістами по роботі з клієнтами, для того, щоб коректно розраховувати та нараховувати мотивацію кожному співробітнику, згідно із об'ємом виконаної роботи, її складності і рівня якості наданих консультацій клієнтам. Так як, стан атмосфери всередині колективу не є позитивним, було запропоновано провести різні тимбілдінги, тренінги задля розвитку особистісних характеристик і професійних якостей. Це зможе допомогти у покращенні якісних показників кожного співробітника, згуртувати колектив, налагодити внутрішні комунікації і отримати справжню згуртовану команду, яка віддається роботі по повній, а також, стане патріотом своєї компанії. Як результат, цілі і бажання робітників почнуть перетинатись із цілями компанії. А це є дуже важливим аспектом функціонування будь – якого підприємства.

Люди, які будуть орієнтовані на результат та якісне виконання своїх обов'язків, буде прагнути до особистісного розвитку, тому тренінги з боку компанії допоможуть задовольнити цю потребу і, в свою чергу, зможуть запобігти плинності кадрів. Тому що кожна людина буде триматись за своє місце та будувати свої плани щодо співпраці з компанією на довгостроковий період.

Механізм мотивації та стимулювання праці - це набір цілеспрямованих процесів, за допомогою яких персонал організації залучається до різних сфер суспільного виробництва та стимулюється способами та методами, що збільшуються як організаційна спроможність компанії в цілому та їх здатність планувати діяльність, і самостійно бачити та вирішувати проблеми, що виникають під час цього.

Також, компанії необхідно приділити увагу виправленню помилок на сайті і несправності послуг, так як, клієнти очікують високий рівень наданих послуг, так як це важливий фактор для компанії, щою підтримувати свій статус найкращого платіжного сервісу, який був завойований з 2015 року.

Було розроблено методичний підхід до формування механізму управління мотивацією персоналу є облік стадій життєвого циклу розвитку організації. Основна мета управління механізмом мотивацією персоналу включає певну сукупність цілей і завдань, що вирішуються на етапі кожної підсистеми.

Також, за час проходження практики, було проведено дослідження щодо рівня незадоволеності клієнтів через роботу сервісу, а також, відмови від користування сайтом. Було розрахована приблизна сума втрат компанії за період 2.09.2019-27.10.2019р., ця сума становить 43750 грн. Також, був проведений аналіз зацікавленості персоналу за методикою Q12. За результатами стало відомо, що відсоток зацікавленості персоналу свідчить про високий рівень байдужості співробітників по відношенню до їх роботи, це є сигналом того, що компанії необхідно удосконалити свою кадрову політику, а також, покращити систему навчання і розвитку персоналу. І обов'язково, необхідно почати займатись розвитком свого колективу у рамках компанії задля зміни відношення персоналу до підприємства.

Таким чином, дослідження проблем на ТОВ «УДЦ» дозволило виділити критичні проблеми для подальшого розвитку ефективності діяльності компанії і підвищення якості життя. В умовах економічного розвитку дуже важливий навик управління мотиваційним механізмом персоналу, основу якого складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних елементів і вміння їх формувати.

За результатами підрахунків, після впровадження запропонованих рекомендацій, ТОВ «УДЦ» отримає додатковий прибуток в розмірі 9605 грн., отже запропоновані міри є ефективними для підприємства.

ВИСНОВКИ

У даній дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра була досліджена та розкрита тема «Формування механізму мотивації персоналу на засадах соціально - орієнтованого управління» на прикладі ТОВ «Універсальний дата центр» та згідно із поставленими завданнями, були розглянуті поняття, мета і завдання лідерства та його взаємозв'язок із мотивацією персоналу на підприємстві, визначені практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах введення сучасного бізнесу, узагальнені науково - практичні підходи до формування ефективної системи мотивації та винагороди персоналу підприємства; надана загальна характеристика діяльності ТОВ «Універсальний дата центр», представлена організаційно – економічна характеристика підприємства та результати оцінювання показників фінансово – господарської діяльності, було досліджено існуюча система мотивації та оцінювання персоналу на підприємстві та виявлені проблеми, що уповільнюють ефективний розвиток підприємства; у третьому розділі був сформований механізм реалізації проекту на розвитку ТОВ «Універсальний дата центр», були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи управління та методів матеріальної мотивації, надане економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів, а також, були оцінені та спрогнозовані наслідки впровадження запропонованого проекту.

На ТОВ «УДЦ» використовується лінійна структура. Вона передбачає виконання одним керівником всіх функцій на кожному рівні управління, з повним підпорядкуванням йому на правах єдинопочатку всіх підрозділів, які стоять нижче. В свою чергу, він підпорядковується вищому керівнику.

Також, ТОВ «УДЦ» використовує систему оцінки персоналу за надання послуг за консультування клієнтів, особливо відділу колл-центра. За ефективну працю оператори колл-центру можуть отримати мотивацію до 25% за обслуговування клієнтів по вхідній та висхідній лінії. Самостійно встановлює

форми, системи і розміри оплати праці та системи преміювання працівників за результатами їх праці і забезпечує розмір оплати праці не менший мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України.

Найбільш проблематичним питанням для персоналу ТОВ «УДЦ» на сьогодні є питання оплати праці та її оцінки, неефективна система навчання та розвитку персоналу та велика кількість скарг клієнтів щодо роботи сервісу та якості наданих консультацій, це ускладнює можливість сплати певних послуг та являється пригнічуючим фактором для клієнтів. Через такі проблеми компанія втрачає клієнтів, а отже, дохід. Колектив майже абсолютно немотивований до ефективної співпраці та якісного виконання своїх обов'язків. За останній рік текучість кадрів у відділі операторів колл - центру збільшилась.

Також, за час проходження практики, було проведено дослідження щодо рівня незадоволеності клієнтів через роботу сервісу, а також, відмови від користування сайтом. Було розрахована приблизна сума втрат компанії за період 2.09.2019-27.10.2019р., ця сума становить 43750 грн. Також, був проведений аналіз зацікавленості персоналу за методикою Q12. За результатами стало відомо, що відсоток зацікавленості персоналу свідчить про високий рівень байдужості співробітників по відношенню до їх роботи, це є сигналом того, що компанії необхідно удосконалити свою кадрову політику, а також, покращити систему навчання і розвитку персоналу. І обов'язково, необхідно почати займатись розвитком свого колективу у рамках компанії задля зміни відношення персоналу до підприємства.

Для повної характеристики руху кадрів були розглянуті основні показники плинності руху кадрів. Коефіцієнт плинності даному підприємстві становить 10 %. Це відносно стабільний показник, однак, більшість працівників звільнились по власному бажанню. Цей фактор напряму вказує на недоліки в системі управління персоналом. Якщо у компанії буде високий ступінь вираження дій плинності працівників, це допоможе запобігти появі загрози пліток серед працівників щодо негативного особистого настрою до компанії і можливе погіршення іміджу персоналу компанії.

Проаналізувавши всю систему управління на ТОВ «УДЦ» було виявлено головні проблеми:

1. Відсутність ефективної системи навчання і розвитку персоналу;
2. Неефективні методи проведення співбесіди і оцінювання нових працівників
3. Некоректна та несправедлива система оцінювання і розрахунку мотивації спеціалістам відділу по роботі з клієнтами, негнучка політика стимулювання;
4. Дуже низький рівень зацікавленості персоналу у самореалізації в компанії.
5. Велика кількість незадоволених клієнтів через несправну роботу сервісу, низький рівень і якість консультування

Тому, згідно з даних проблем, у 3 розділі були сформовані заходи для удосконалення системи мотивації і оцінки персоналу, і покращення роботи компанії в цілому.

Аналіз діючої системи мотивації та оцінювання праці показав, що вона є недосконалою з точки зору її зв'язку з системами оцінки та планування, а також ефективності механізму реалізації її стимулюючої функції. Було запропоновано ввести нову систему оцінювання ефективності операторів, для того, щоб справедливо оплачувати працю кожного, згідно з об'ємом виконаної роботи, ступеню її складності та якості наданого консультування клієнтів, у зв'язку з тим, що в колективі поширено негативне ставлення до роботи та між собою, рекомендовано проводити розвиваючі тренінги для тимбілдингу, особистісного розвитку та розвитку професійних навичок.

Приблизна вартість введених заходів (8500 грн.), а додатковий прибуток = 9605 грн., але було взято найменший показник ефективності заходів (+5 % На основі експертних оцінок проважду припущення, що вклад в людські ресурси збільшують виручку на 5 – 15% (згідно оцінок основних експертів).

Отже, якщо підприємство використає розроблені пропозиції щодо покращення системи управління, розрахунку мотивації, і впровадження коучингу, воно зможе не тільки вийти на новий високий рівень надання послуг

і підтримувати отриманий статус найкращого сервісу ще багато років, і, звичайно, збільшувати свої прибутки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Robbins. Managing today. New York: Prentice-Hall. S. P. 2000
2. Schermerhorn. Management. New York: Wiley. J. R. 1999.
3. Daft. Management. Fort Worth: Dryden. R. L. 1994.
4. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. Економіка і суспільство. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с.
6. Норія Н., Б. Гройсберг, Л.-Е. Лі. Нова модель мотивації персоналу. Москва, 2009. 123-127 с.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2005. 308 с.
8. Лідерство і мотивація в команді. URL: <https://buklib.net/books/28692/>
9. Мотивація, питання мотивації. URL: <https://pidruchniki.com/14051003/menedzhment/motivatsiya>
10. Зайченко О.І., Кузнецова В.І.. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано –Франківськ, 2015. 232 с.
11. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi

12. Задоволеність роботою та замученість. URL:
https://stud.com.ua/86654/menedzhment/zadovolenist_pratseyu_zaluchenist_faktori_uspishnoyi_motivatsiyi_pratsivnikiv
13. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html>
14. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL:
eprints.library.odku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspektivi_rozvitky_M_2018.pdf
15. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посіб.. Івано – Франківськ, 2015. 297 с.
16. Лідерство, стилі керівництва. URL:
http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=113
17. Luthans, F. Organizational behavior. Boston: McGraw-Hill. 2002.
18. Rozman, R. Relationship between management and leadership. Oxford: EIASM. 2002.
19. Лідерство як основа успішної управлінської діяльності. URL:
oldconf.neasmo.org.ua/node/488
20. Лідерство: суть та історичні етапи вивчення в психології. URL:
dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0825&T=01&lng=1&st=0
21. Теоретико - методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. URL:
<http://academy.gov.ua/pages/dop/136/files/010ea2d8-6934-4106-a75a-2abede56ed30.pdf>
22. Дослідження сучасних конкурентних стратегій. URL:
www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4589
23. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Sikavica, P., 2008.
24. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL:
<https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnya-yakistyu-pratsi>
25. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. URL: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4917

26. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. URL: <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut/>
27. Мотивація працівників має бути одним із головних пріоритетів лідера. URL: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/06/20/motivating-employees-should-be-one-of-a-leaders-top-priorities/#4475641d7d6c>
28. Бути щасливим на роботі справді робить тебе більш продуктивним. URL: <https://fortune.com/2015/10/29/happy-productivity-work/>
29. Якості лідера: що потрібно для успіху. URL: <http://sbm.pnu.edu.ua/2017/11/27/zagolovok-statti-sertyfikatna-programa-mini-mba/>
30. Табу або свобода? Як прийнято стимулювати лояльність співробітників. URL: https://jobs.ua/rus/hr/manager/motivacija_personala/47
31. Важливість мотивації працівників (і як її вдосконалити). URL: <https://inside.6q.io/employee-motivation-important/>
32. Комунікації всередині компанії: що це, як працює і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi>
33. Мотивація і оцінка персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/144/9592.html>
34. Мотивація людини. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/psychology/10097/>
35. Важливість та необхідність мотивації. URL: https://www.managementstudyguide.com/importance_of_motivation.htm
36. Larisa A. Pyina / Procedia Economics and Finance 5: 2013. P. 346 – 354.
37. Трудовий потенціал. URL: <https://studfile.net/preview/8065169/>
38. Мотивація та стимулювання. URL: https://pidruchniki.com/74338/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_personalu

39. Розробка програми мотивації і стимулювання працівників підприємства.
URL:
dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/18708/1/Дубовий%20А.М._ДР.pdf
40. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств. URL:
dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf
41. Механізми мотивації та стимулювання. URL:
https://otherreferats.allbest.ru/management/00676237_0.html
42. Засади мотивації праці персоналу на підприємстві. URL:
www.tneu.edu.ua/pdf/002.pdf
43. Роль оплати праці на підприємстві. URL: <http://ekon.in.ua/role-oplati-praci-na-pidpriyemstvi.html> .
44. Психологія людини: свідомість і реальність: збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної конференції. 30-31 жовтня 2018 року, Ніжин.
45. Запровадження мотиваційного менеджменту. URL:
<http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/posibnyky/navchalyni/6>
46. Процесні теорії мотивації. URL:
<https://studfile.net/preview/5193731/page:3/>.
47. Тімбілдінг. URL: <http://jurist.ua/?article/1830>
48. Мотивування як загальна функція менеджменту. URL:
http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0184&T=07&lng=1&st=0
49. Стимулювання і мотивація персоналу в системі якості. URL: www.info-library.com.ua/books-text-9744.html
50. Емоційне вигорання: що робити і хто винен? URL:
<https://uamodna.com/articles/emociyne-vygorannya-scho-robyty-i-hto-vynen/>
51. Профілактика вигорання. URL:
<https://www.slideshare.net/undpukraine/ss-48391940>
52. Синдром вигорання. URL: <https://crupp.org/uk/sindrom-vigorannya/>
53. Реакція на вигорання. URL:

- <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/managing-workplace-issues/burnout-response>
54. Дослідження. URL: <https://www.virgin.com/disruptors/over-half-uk-workers-have-experienced-burnout-their-job>
55. Професійне вигорання: як розпізнати та запобігти. URL: https://habr.com/ru/company/epam_systems/blog/353376/
56. Вигорання працівників. URL: <https://www.insperity.com/blog/help-fight-employee-stress-15-burnout-busters/>
57. Як запобігти вигоранню працівників. URL: <https://www.ciphr.com/advice/how-to-prevent-employee-burnout/>
58. Управління бізнес - процесами підприємства через призму якості. URL: oldconf.neasmo.org.ua/node/1210
59. Складові успішного бізнесу. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-effektivnyj-menedzher-33-sostavlyayushhie-uspeshnogo-biznesa>
60. Мотивування як загальна функція менеджменту. URL: dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0737&T=09&lng=1&st=0
61. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: https://www.academia.edu/17958729/Стратегічне_управління_людськими_ресурсами_навчальний_посібник
62. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html>
63. Управління та організація діяльності організацій. URL: dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9171/1/feu_kdidu_sdid_dotudiu_NP.pdf
64. Лояльність персоналу. URL: <https://hr-security.ua/ua/loyalnost-personala>
65. Щастя та продуктивність. URL: <https://ukr.cp-finance.com/happiness-and-productivity-614>
66. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf

67. Інформація про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.ipay.ua/ua/about>
68. Безпека електронних платежів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.ipay.ua/ua/security>.
69. Проект usaid «трансформація фінансового сектору». URL:
https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf
70. Fintech – карта України. URL:
<https://www.ipay.ua/blog/articles/predstavlena-fintech-karta-ukrainy-najdite-ipay-ua>
71. Фінансова звітність. URL: <https://www.ipay.ua/ua/finance>
72. SWOT. URL: <https://library.if.ua/book/101/6909.html>
73. iPay.ua отримав нагороду у номінації «Кращий сервіс онлайн платежів». URL:
<https://www.ipay.ua/blog/news/ipay-ua-otrimav-nagorodu-u-nominacii-krashhij-servis-onlajn-platezhiv>
74. Кращі гравці FinTech. URL: <https://psm7.com/news/psm-awards-2018-luchshie-v-ukrainskom-fintech.html>
75. Кращі у FinTech та e-commerce. URL: <https://psm7.com/news/luchshie-v-fintech-i-e-commerce-nazvany-pobediteli-premii-payspace-magazine-awards-2017.html>
76. iPay.ua і Mastercard запустили грошові перекази з Європи в Україну. URL:
<https://www.unian.ua/society/10405440-ipay-ua-i-mastercard-zapustili-groshovi-perekazi-z-yevropi-v-ukrajinu.html>
77. iPay.ua та WOGPRIDE. URL:
https://www.ipay.ua/blog/company_news/ipay-ua-vnedril-masterpass-v-prilozhenii-azk-wog
78. iPay.ua та AmicPay. URL: <https://www.ipay.ua/blog/news/merezha-azk-amic-energy-zapuskaye-mobilnij-dodatok-amicpay>

79. KyivPayBot. URL: <https://www.ipay.ua/blog/news/zyavivsvya-onlajn-servis-dlya-oplati-proizdu-v-transporti-kiyeva>
80. iPay.ua став офіційним партнером Google.
URL: <https://www.ipay.ua/blog/news/ipay-ua-stala-oficijnim-partnerom-google-po-vprovadzhennyu-poslugi-google-pay>
81. Mastercard, «Сушия» и iPay.ua запустили сервіс для оплати чайових без готівки. URL:
https://mmr.ua/show/mastercard__sushiya_i_ipayua_zapustili_servis_dlya_oplaty_chaevyh_bez_nalichnyh
82. Лінійний тип організаційної структури управління підприємством. URL:
http://pidruchniki.com/12920522/ekonomika/liniyniy_tip_organizatsiynoyi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom
83. Плинність кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://economylit.online/analiz-ekonomika/pokazateli-dvijeniya-rabochey-23771.html>
84. Коефіцієнт плинності кадрів: як рахувати і роль в бізнесі. URL:
<https://hr-security.ua/ua/koefitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi>
85. Алгоритм розробки положень про навчання та розвиток персоналу. URL:
<https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu>
86. Докукина И.А. Программно-целевой подход развития технической инфраструктуры растениеводства Орловской области / И.А.Докукина, Ю.Л. Макарова // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. -Т. 11. -№1. -С. 162-168.
87. Polyanin A.V. Implementation of strategic management in agricultural organizations: problems and prospects/ A.V. Polyanin, Dokukina I.A.// Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences. -2016. -Т. 55. - №7. -С. 54-61
88. Strategy and mechanisms of motivation and compensation in the organizations. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567113000415>

89. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. URL:
www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/566/1/
90. Полянин А.В. Методы инвестирования инновационной деятельности за рубежом / А.В. Полянин //Иновации. -2008. -№-3. С. 97-100.
91. Розрахунок ROI [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://www.insales.ru/blogs/university/roi>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан та фінансові результати за 2014 рік

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2014 р.

Форма №1 за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	26	27
первісна вартість:	1001	28	30
накопичена амортизація	1002	(2)	(3)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	15	10
первісна вартість	1011	25	25
знос	1012	(10)	(15)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	41	37
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Виробничі запаси	1101	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 449	1 010
з бюджету	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 694	4 243
Рахунки в банках	1167	1 694	4 243
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	5 143	5 253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	5 184	5 290
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600	5 600
Капітал у дооцінках	1405	-	-

БАЛАНС (Продовження)

	1	2	3	4
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(429)	(343)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I	1495	5 171	5 257	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	2	20	
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	19	
розрахунками зі страхування	1625	4	4	
розрахунками з оплати праці	1630	7	9	
Поточні забезпечення	1660	-	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-
Усього за розділом III	1695	13	33	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
БАЛАНС	1900	5 184	5 290	

* Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсальні практичні рішення» за ЄДРПОУ	Дата (рік, місяць, число)	2015	01	01
Код	37973023				

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (звіт про сукупний дохід)
за 2014 р.

Форма №2 за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати				
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
			1	2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	306	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(91)	(-)	
Валовий прибуток	2090	215	-	-
збиток	2095	(-)	(-)	

Звіт про фінансовий стан та фінансові результати за 2015 рік

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2015 р.

Форма №1 за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	27	26
первісна вартість	1001	30	30
накопичена амортизація	1002	(3)	(4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	10	9
первісна вартість	1011	25	31
знос	1012	(15)	(22)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	37	35
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Виробничі запаси	1101	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20	293
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 010	3 936
з бюджету	1135	-	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 243	9 748
Рахунки в банках	1167	4 243	9 748
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	5 273	13 978
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
БАЛАНС	1300	5 310	14 013
ПАСИВ			
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600	5 600
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-

БАЛАНС (Продовження)

1	2	3	4
Господарський капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(400)	(145)
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	5 200	5 455
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	68	179
розрахунками з бюджетом	1620	29	182
у тому числі з податку на прибуток	1621	19	179
розрахунками зі страхування	1625	4	5
розрахунками з оплати праці	1630	9	9
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	8 183
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	110	8 558
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
БАЛАНС	1900	5 310	14 013

* Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

		КОДИ	
		2016	01 01
Дата (рік, місяць, число)		2016	01 01
Товариство з обмеженою відповідальністю «Універсальні за ЄДРПОУ платіжні рішення»		37973023	

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (звіт про сукупний дохід)
за 2015 р.

Форма №2 за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 545	327
Совітоварність реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 145)	(159)
Валовий:			
прибуток	2090	3 400	168
збиток	2095	-	-

Звіт про фінансовий стан та фінансові результати за 2017 рік

БАЛАНС (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 за ДКУД 1801001			
АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	26	26
первісна вартість	1001	30	30
накопичена амортизація	1002	(4)	(4)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	4	3
первісна вартість	1011	31	31
знос	1012	(27)	(28)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	30	29
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	415	426
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 313	4 272
з бюджету	1135	1	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43	987
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 694	2 317
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	2 694	2 317
Витрати майбутніх періодів	1170	-	4
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 466	8 007
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
БАЛАНС	1300	6 496	8 036
ПАСИВ			
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	1	2	3
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 600	5 600
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-

БАЛАНС (Продовження)

	1	2	3	4
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(138)	225	
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)	
Усього за розділом I	1495	5 462	5 825	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-	
Цільове фінансування	1525	43	1 473	
Усього за розділом II	1595	43	1 473	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	
товари, роботи, послуги	1615	620	375	
розрахунками з бюджетом	1620	8	83	
у тому числі з податку на прибуток	1621	5	83	
розрахунками зі страхування	1625	5	-	
розрахунками з оплати праці	1630	9	-	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	219	279	
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	130	-	
Усього за розділом III	1695	991	738	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	
БАЛАНС	1900	6 496	8 036	

* Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Дата (рік, місяць, число) 2018 01 01
 КОДИ
 Підприємство ТОВ «Універсальні платіжні рішення» за ЄДРПОУ 37973023

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

Форма №2 за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 545	10 214
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 210)	(8 403)
Валовий прибуток	2090	5 335	1 811

**СТРУКТУРА І ШТАТНА ЧИСЕЛЬНІСТЬ
ТОВ «Універсальний дата центр»**

№	Структурні підрозділи та посади	Кількість штатних одиниць
	01. Адміністрація	
1	Директор	1
2	Менеджер з адміністративної діяльності	1
3	Інспектор з кадрів	1
	02. Департамент розробки та програмного забезпечення	
4	Директор технічний	1
	02.01. Відділ розробки	
5	Інженер – програміст	6
6	Програміст прикладний по розробці інтернет-сайтів	1
7	Фахівець з розроблення комп'ютерних програм	1
8	Фахівець з комп'ютерної верстки	1
9	Фахівець з комп'ютерної графіки (дизайну)	1
10	Адміністратор системи	2
	02.02. Відділ моніторингу	
11	Начальник відділу моніторингу	1
12	Фахівець по моніторингу платежів	2
13	Фахівець із організації інформаційної безпеки	1
	02.03. Відділ контролю якості	
14	Начальник відділу контролю якості	1
15	Фахівець відділу контролю якості	2
	03. Комерційний департамент	
16	Директор комерційний	1
	03.01. Відділ продажів	
17	Начальник відділу продажів	1
18	Керівник проектів та програм у сфері нематеріального виробництва	3
19	Головний фахівець відділу продажів	1
20	Фахівець відділу продажів	2
21	Фахівець по роботі з організаціями	1
22	Діловод відділу продажів	1
	03.02. Відділ по роботі з клієнтами	
23	Начальник відділу по роботі з клієнтами	1
24	Старший фахівець по роботі з клієнтами	4
25	Фахівець по роботі з клієнтами	12
	04. Відділ маркетингу	
26	Директор з маркетингу	1
27	Менеджер з маркетингу	1
	05. Бухгалтерія	
28	Головний бухгалтер	1
29	Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності	1
30	Фахівець з аналізу фінансово-господарської діяльності	1
31	Бухгалтер	2

Опитування Q12: Експрес – метод оцінки зацікавленості персоналу

1. Знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець?
2. Чи маєте Ви необхідні матеріали та інструменти для належного виконання своєї роботи?
3. Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
4. Чи отримували Ви за останні 7 днів схвалення або похвалу за добре виконану роботу?
5. Чи належить Ваш безпосередній керівник або будь-хто інший на роботі до Вас як до особистості?
6. Хто-небудь на Вашій роботі сприяє Вашому професійному розвитку?
7. Чи приймається до уваги Ваша точка зору?
8. Чи викликають у Вас місія і стратегія вашої компанії відчуття значущості виконуваної Вами роботи?
9. Чи вважають Ваші колеги своїм обов'язком якісне виконання роботи?
10. Чи є у Вас на роботі справжній друг?
11. За останні півроку говорив хтось з Вами на роботі про Ваших професійні успіхи та досягнення?
12. За останній рік були у Вас на роботі можливості для придбання нових знань і професійного зростання?