

КИЇВ-2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології Кафедра
соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)

освітньо-професійної програми

_____ О.І. Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г.С.Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 ____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Катруха Ярини Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

форми навчання очної (денної)

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Мотивація в системі менеджмент персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " " 20 р .№

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах внутрішні документи підприємства за 2018-2020 рр. (фінансова звітність, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, навчальні посібники, наукові статті, монографії, дисертації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

Об'єкт дослідження: процес мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства та розробка програми заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі систематизації теоретико-методичних засад мотивації персоналу та результатів аналітичного оцінювання мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У Розділі 1:

Дослідити суть, зміст та методи мотивації персоналу на підприємстві, методичні підходи до дослідження мотиваційної сфери.

У Розділі 2:

Проаналізувати систему мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Перша приватна броварня», оцінити ефективність системи мотивації персоналу підприємства.

У Розділі 3:

Розробити основні шляхи формування ефективної мотивації на підприємстві ТОВ «Перша приватна броварня», матеріальні напрями удосконалення системи мотивації працівників, проаналізувати вдосконалення організаційної структури менеджменту персоналу. Оцінити ефективність запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу.

Завдання підготував науковий керівник:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Завдання одержав здобувач:

(дата)

_____/_____
(підпис) (прізвище, ініціали)

Реферат

Мотивація в системі менеджменту персоналу

Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з 3 розділів, кожний з яких має по 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми мотивації менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій - рекомендаційним. Загальний обсяг роботи становить 62 с., 11 таблиць, 16 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел із 55 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства та розробка програми заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі систематизації теоретико-методичних засад мотивації персоналу та результатів аналітичного оцінювання мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи виконаємо наступні завдання:

- визначити суть, зміст та методи мотивації персоналу в організації;
- дослідити методичні підходи до дослідження мотиваційної сфери;
- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу (назва організації);
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття понятійного апарату мотивації персоналу), статистичний, порівняння, індукції та дедукції, графічний (для наочності представлення отриманих результатів аналітичного оцінювання персоналу), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу в майбутніх періодах).

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених рекомендацій при управлінні персоналом ТОВ «Перша приватна броварня».

Ключові слова: персонал, мотивація, система мотивації, матеріальна мотивація, не матеріальна мотивація, мотивація персоналу, оцінка мотивації персоналу.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології освітньо-
професійної програми «Менеджмент персоналу»
Катрухи Ярини Віталіївни

на тему: **Мотивація в системі менеджменту персоналу**

1. Актуальність теми: *Ефективність діяльності сучасної бізнес-організації великою мірою залежить від ефективності мотивації персоналу. Недоліки у мотивації персоналу негативно впливають на фінансові показники, крім того вони спричиняють зростання плинності кваліфікованого персоналу. Для запобігання цьому важливо аналізувати та удосконалювати систему мотивації персоналу. Важливість проблеми мотивації персоналу для багатьох вітчизняних підприємств і, зокрема, для ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ», зумовлює актуальність дослідження зазначеної теми.*

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи *В 1-му розділі висвітлені теоретичні аспекти дослідження системи мотивації персоналу. Наведено основні визначення. Обґрунтовано вибір показників для оцінки системи мотивації персоналу та розроблено пропозиції щодо підвищення її ефективності. Дотримано адресності наведеної в 1-му розділі КБР інформації: на твердження, є посилання з зазначенням автора та номера джерела в списку літератури.*

У другому розділі КБР проаналізовано складові мотивації персоналу та здійснено оцінку її ефективності у ТОВ " ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ ". Аналіз системи мотивації персоналу здійснений за 3 роки, представлений текстом, аналітичними розрахунками, таблицями, рисунками та відповідними тлумаченнями і висновками.

У 3-му розділі запропоновано заходи щодо удосконалення системи мотивації персоналу у ТОВ "ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ". Автором визначено економічну ефективність впровадження деяких рекомендацій.

Вступ містить усі необхідні елементи. Висновки стисло відображають зміст.

3. Наявність самостійних розробок автора *Автором проведено опитування працівників ТОВ "ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ" щодо їх оцінки основних складових мотивації персоналу. Здійснено аналітичну оцінку складових мотивації персоналу та запропоновано програму заходів щодо її удосконалення у досліджуваному підприємстві.*

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. *Запропоновані заходи мають практичну цінність для ТОВ "ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ".*

5. Наявність недоліків *При підготовці 1-го розділу недостатньо використано монографій. Власна авторська позиція висловлена не прямо. Наведені визначення не розглянуті критично, не виділено їх переваг та недоліків.*

У 2-му розділі аналітика про господарську діяльність підприємства подана, в основному, графічно, таблиць бракує. До поданих графіків та таблиць не завжди є достатній опис.

При підготовці 3 - го розділу не використано методи економіко-математичного моделювання. Не всі запропоновані заходи достатньо обґрунтовані.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК

Робота відповідає вимогам до бакалаврських робіт та допускається до захисту (58 балів).

Науковий керівник,
доцент, д.е.н., доцент
(посада, учене звання, науковий ступінь)
“ ” 2022 р.

Махсма М.Б

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Суть, зміст та методи мотивації персоналу в організації.....	5
1.2. Методичні підходи до дослідження мотиваційної сфери	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»	20
2.1 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»	20
2.2 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу.....	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ».....	43
3.1 Програма заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»	43
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу	47
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність. На сьогоднішній день, в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, затяжних фінансово-економічних криз та наслідків пандемії коронавірусної інфекції, зростаючої конкуренції між підприємствами різних масштабів і сфер діяльності, все більших обсягів автоматизації та інформатизації виробництв, а також тенденції до зростання рівня освіти, соціальних очікувань із боку співробітників, найважливішим завданням керівництва стає раціональна організація управління. Як наслідок, основним джерелом і двигуном змін на підприємстві стає людський ресурс. В зв'язку з цим набуває актуальності дослідження методів та принципів мотивації персоналу підприємства. Основна мета мотиваційного процесу – досягти максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що покращує загальні результати компанії. Останніми роками кадрові управлінці освоюють дедалі нові засоби стимулювання. У хід йде не лише класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів та високих зарплат, а й неекономічні способи стимулювання.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є на основі систематизації теоретико-методичних засад мотивації персоналу та результатів аналітичного оцінювання мотивації персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ» розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи виконаємо наступні завдання:

- визначити суть, зміст та методи мотивації персоналу в організації;
- дослідити методичні підходи до дослідження мотиваційної сфери;
- провести аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»;
- оцінити ефективність системи мотивації персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»;

- розробити програму заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу.

Об’єктом дослідження є процес мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо мотивації персоналу в системі управління персоналом підприємства та розробка програми заходів щодо удосконалення мотивації персоналу підприємства.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення (для розкриття понятійного апарату мотивації персоналу), статистичний, порівняння, індукції та дедукції, графічний (для наочності представлення отриманих результатів аналітичного оцінювання персоналу), прогнозування (для оцінки ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу в майбутніх періодах).

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених рекомендацій при управлінні персоналом ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

Інформаційна база дослідження: внутрішні документи підприємства за 2018-2020 рр. (фінансова звітність, інші внутрішні документи), офіційний сайт підприємства, статистичні дані з сайтів Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, навчальні посібники, наукові статті, монографії, дисертації за темою дослідження, а також чинна нормативно-правова база України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Суть, зміст та методи мотивації персоналу в організації

Однією з основних функцій управлінської діяльності є мотивація. Мотивація полягає у спонуканні людей максимально ефективно виконувати роботу. Цей метод стимулювання підвищує результативність робочого колективу, яка виявляється у дієвості, якості, прибутковості та, звичайно ж, продуктивності праці.

Сучасне суспільство характеризується жорсткою ринковою конкуренцією, у зв'язку з чим наявність висококваліфікованого персоналу розглядається як провідний фактор успішної діяльності підприємства. Однак, навіть якщо у компанії є працівники з відповідним рівнем освіти, кваліфікацією та досвідом, це не є гарантією ефективного вирішення задач. Важливу роль у цьому випадку гратиме наявність у персоналу мотивації до трудової діяльності. Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «мотивація персоналу» в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд підходів науковців до визначення поняття «мотивація персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д.	«мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління персоналом, адже саме завдяки мотивації керівництву підприємству вдається здійснювати вплив на працівників» [17]
Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П.	«мотивація являє собою процес свідомого вибору людиною певного типу поведінки під впливом стимулів та мотивів» [1]
Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін.	«процес, що визначає динаміку (розгортання) мотиваційних настанов та трудової активності; сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає напрацювання методів, засобів впливу на поведінку людини в організації для досягнення особистих і корпоративних цілей» [10, с.426]
Колот А. М., Цимбалюк С. О.	«сфера фахової, практичної діяльності, що передбачає вироблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення особистих її цілей та цілей організації» [20, с.22]

Продовження табл.1.1

1	2
Поплавська О. М., Кононенко Т. С.	«мотивація починається з формування компенсаційної моделі оплати праці» [32, с.383]
Пустовіт О.Г., Басюк Є.В.	«мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до праці, який передбачає використання мотивів поведінки людини для задоволення своїх потреб через трудову діяльність» [29]
Маляренко А.В.	«мотивація – це система сил, які спонукають людину вести себе певним чином. Це найважливіший фактор у процесі управління людськими ресурсами, оскільки він значно визначає результати роботи, і в той же час він невлотимим» [28]
Тищенко А.С., Чупріна М.О.	«мотивація є безперервним процесом тому, що процес мотивації заснований на потребах, які є необмеженими» [40]

Джерело розроблено автором

Отже, автори розглядають мотивацію як процес, елемент системи управління, вид діяльності, систему спонукальних сил, тобто суть мотивації проявляється у спонуканні колективу до високої результативності праці. Мотивація також визначається як процес поєднання цілей підприємства та цілей працівника для найбільш повного задоволення потреб всіх сторін. Цей процес включає ситуації, що виникають у робочому колективі та визначає напрямки та способи здійснення конкретних завдань керівника. Пропонуємо наступне визначення мотивації – це основний фактор впливу на показники продуктивності і якості праці організації, а тому мотивація входить до системи управління персоналом.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності задля досягнення цілей організації чи особистих цілей. Достойні цілі, ефективна організація, перспективні плани будуть малоефективні, якщо вони не лежатимуть в основі зацікавленості виконавців у їх реалізації, тобто мотивації. Тому керівники, які зацікавлені в ефективності своєї організації, не повинні упускати з професійної уваги питання управління кадрами, а точніше – процес створення продуктивної системи стимулювання працівників. Автори Климчук А. О., Михайлов А. М. в своїй статті акцентують увагу на том, що сенс трудової діяльності не повинен бути сфокусований лише на задоволенні особистих матеріальних потреб людини, а й виходити за ці межі, щоб сформувати ефективну трудову мотивацію [18, с.222].

У основі мотивації праці лежить процес задоволення потреб працівника. Тому можна розглядати потреби як причини соціальної, у тому числі трудової та службової, поведінки людини, які не тільки спонукають до дії, а й певним чином впливають на систему її цінностей, переконань та світогляд [25].

Потреби при цьому не є стабільними, а розвиваються в процесі розвитку людини, суспільних систем, отже, справедливо розглядати потреби як динамічну систему, що діалектично розвивається. Причому поява в людини будь-якої нової потреби тією чи іншою мірою впливає на всю структуру потреб, яку можна охарактеризувати як цілісну систему специфічних зв'язків суб'єкта із зовнішнім світом. У процесі професійної діяльності людина може задовольнити потреби повністю або частково. Однак це не значить, що задоволена потреба ніколи більше не виникне наново або в інтерпретованому вигляді.

Щоб включити співробітника в процес вирішення того чи іншого завдання, треба знайти ту мотивацію, яка зможе спонукати його до дії. Дж. Хоманс писав, що будь-яка дія мотивує надію на винагороду [48, с.85]. Соціальна поведінка - це відчутний або невловимий обмін діяльністю, який призводить до більшої або меншої винагороди та витратам. Відповідно, соціальна поведінка вважається обміном цінностями - матеріальними чи нематеріальними, наприклад, знаками схвалення чи престижу [48].

Ідеальну модель мотивації працівників описано в теорії очікувань В. Врума, який пропонував нагороджувати працівників тільки за ефективну роботу (точніше за її результати), ставити високий рівень планів, але досяжний. Однак, в реальності дана модель не часто застосовується організаціями, оскільки не враховує індивідуальні особливості як компанії так її персоналу [55, с.107].

Тільки відповідні мотиви зможуть надихнути персонал підприємства на рішення складних завдань. Персонал, задоволений своєю роботою та отримуваною заробітною платою, атмосферою в організації, має більшу результативність трудової діяльності. Мотивація передбачає формування системи впливів на персонал для спонукання до якісної трудової діяльності. У соціології інтерпретація мотивації виходить з розуміння її як процесу, який визначається

взаємодією внутрішніх та зовнішніх спонукальних сил. Внутрішні спонукальні сили мають складну структуру і безпосередньо пов'язані з процесом мотивації трудової поведінки. Структурні елементи процесу мотивації - потреби, інтереси, бажання, прагнення, ціннісні орієнтації, ідеали, мотиви. Автори Болквадзе Н. І., Гетьман Т. наголошують на тому, що «у процесі мотивації праці стимули відіграють значну роль» [2, с.74]. Формування даних внутрішніх спонукальних сил трудовий діяльності розуміється як мотивація трудового поведінки [2].

При ефективній системі мотивації персоналу відбувається підвищення продуктивності, оскільки грамотно підібрані методи стимулювання працівників позитивно впливають на діяльність співробітників, що призводить до зростання прибутковості підприємства. Отже, система трудової мотивації - це основна сполучна ланка між цілями організації та цілями працівників. Щоб мати цілісне уявлення про систему трудової мотивації, необхідно звернути увагу на всі підходи, що відображають соціальну взаємодію на підприємстві.

Мотивація поділяється на матеріальну та нематеріальну [4; 18].

Під матеріальною мотивацією підприємства розуміють сукупність різних видів грошового задоволення, наданого працівникам за пряму участь у підвищенні виробництва, збільшенні прибутку, поліпшенні результативності роботи компанії за рахунок свого професіоналізму, креативного підходу та дотримання всіх правил та розпоряджень. Розглянемо способи матеріальної мотивації, які використовуються сучасними підприємствами.

Підвищення заробітної плати. Автори Денисенко М.П., Мельник Л.С. описують в своїй статті як рівень заробітної плати впливає на мотивацію персоналу відповідно до досвіду країн світу [12, с.96]. Заробітна плата без будь-яких додаткових виплат та надбавок представлена чистим окладом або ставкою. Оскільки дана виплата - основна, її вплив на співробітників вважається найефективнішим, влаштовуючись працювати, здебільшого людина дивиться саме у графу «зарплата». І вплинути на ефективність його роботи можна через зарплату. При цьому розмір оплати праці не повинен залишатись на одному рівні довгий час, роботодавець має своєчасно його підвищувати. Працівник, якому

протягом кількох років не підвищували зарплату, навряд чи вкладатиметься у виконання завдань. Він просто не бачитиме сенсу в цьому. Заробітна плата повинна відповідати мірі відповідальності співробітника та складності виконуваних завдань, якщо один виконує складні завдання, а інший легку роботу, а оплата однакова, то незабаром перший співробітник, від якого вимагають виконання складної роботи, буде демотивований [28].

Нарахування премій та бонусів. Дані виплати належать співробітникам, які досягли наміченого плану або перевиконали його. Експерти наголошують, що преміювання може призвести до відмінних результатів, а відсутність такого засобу економічного стимулювання, навпаки, різко зменшить зацікавленість персоналу в якісному виконанні поставлених завдань. Співробітники співвідносять свій внесок у виконання плану та преміальні. Дуже важливо, щоб вони розуміли, що їхня активна робота винагороджується гідною премією, інакше наступного місяця співробітник може втратити інтерес до роботи [12, с.97].

Отримання відсотка прибутку. Ряд підприємств надають співробітникам відсоток від проданих товарів чи реалізованих послуг. Працівник не відриває свої цілі від цілей компанії, бачить зв'язок своїх досягнень та досягнень компанії, зв'язок своїх успіхів та успіхів компанії. Роботодавцем вводяться прогресивна та регресивна шкали, що передбачають, що за певних умов відсоток буде знижуватися або підвищуватися [47].

Нарахування грошових виплат за досягнуті цілі. Цей спосіб використовують на підприємствах, діяльність яких заснована на створенні чи реалізації різних проектів. Заохочується робота конкретного працівника, який показує високі результати або достроково виконує поставлені завдання. Проводять конкурси або доручають групі співробітників ідентичні завдання, щоб потім можна було порівняти результати. Так і виявляють найкращого, того, хто отримає грошову винагороду. Керівнику важливо також звертати увагу на матеріальну мотивацію у формі винагороди працівників, звільнення яких може негативно вплинути на роботу всього підприємства: Так звані особливо цінні

співробітники завжди повинні знаходитися у фокусі уваги керівника. Їх треба вчасно преміювати та нагороджувати [13].

Навіть за всієї універсальності матеріальної мотивації для підприємства не можна обмежуватися лише фінансовим стимулюванням. Колектив складається з людей, які мають різні життєві цінності та установки. Система мотивації завжди потребує певної моральної компенсації і врівноважуючого фактору, у якості якого виступає нематеріальне заохочення. Гроші не є основним мотиватором для персоналу, тому питання про нематеріальну мотивацію актуальне у всі часи та для всіх компаній. Головне у нематеріальній мотивації - увага до працівників, яку необхідно проявляти завжди, навіть коли у колективі сформована лояльність до компанії, а співробітники позитивно налаштовані та готові працювати в будь-яких умовах [39].

Здійснимо аналіз видів нематеріальної мотивації, які сьогодні необхідно реалізовувати у межах підприємства для того, щоб працівники вкладалися у вирішення поставлених завдань [4].

Публічна похвала. Ефективним методом мотивації вважається похвала. Публічна похвала - сигнал для персоналу, що роботодавець готовий визнати чужі досягнення. Якщо завдання виконано працівником відмінно, він вклав усі сили, багато часу, енергії в цю справу, значить, заслуговує на своєчасну похвалу, інакше буде думати, що робота його ніякої цінності немає [11].

Кар'єрний ріст. Співробітник буде більше мотивований на виконання своєї роботи, знаючи, що надалі це позитивно позначиться на його кар'єрному зростанні. Можливість кар'єрного просування обов'язково треба надавати перспективним співробітникам. Якщо співробітник бачить реальні приклади просування по службі його колег, то він і сам буде працювати краще. Він знатиме, що в нього є шанс просунутися по кар'єрних сходинках [6].

Змагання. В основі такого методу мотивації, як виробничі змагання, лежить природне прагнення людини бути першою. Такий підхід, з одного боку, задовольняє потреби співробітників у самовираженні, а з іншого - допомагає керівнику знайти співробітників, які краще розуміють цілі та завдання свого

підрозділу та компанії, відчують причетність до результатів праці всього колективу. Змагання у компанії – це метод нематеріальної мотивації, що реалізується в ігровій формі. Це стає ефективним, коли є відчуття, що співробітники або команди співробітників, наприклад, відділи, змагаються між собою [2].

Благоустрій простору. Ф. Герцберг зазначав, що у процесі нематеріальної мотивації значної ролі грають гігієнічні чинники, пов'язані з довкіллям, у тих якої здійснюється трудова діяльність. Ф. Герцберг ужив термін «гігієнічні фактори», вважаючи, що вони здатні описати оточення співробітника та обслуговувати первинні функції, попереджаючи незадоволеність роботою. Таким чином, мотивуючим компонентом умов праці вважається створення комфортних умов на робочому місці та під час перерв, умов харчування та відпочинку. Благоустрій робочого простору та місць для відпочинку персоналу мотивують працівників працювати краще [49, с.4].

Компетентне керівництво підприємства. Керівник – ключовий фактор мотивації. Р. Лайкерт пояснює, що саме завдяки зусиллям керівника працівник розуміє, що є членом колективу та займає у ньому важливе місце. Досвідчений керівник своїм прикладом може мотивувати працівників продуктивно працювати, сформувати у персоналу бажання повноцінно вкладатися у виконання поставлених завдань [53, с.124].

Таким чином, як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації є однаково важливими для стимулювання персоналу, необхідно залежно від ситуації в колективі, можливостей організації та реальних потреб працівників формувати систему мотивації. Існує певний досвід вітчизняних та міжнародних компаній щодо формування системи мотивації персоналу.

Колот А. розробив рекомендації щодо підвищення мотивації співробітників (рис.1.1) [22, с.198]. Вважаємо, що застосування даних рекомендацій на вітчизняних підприємствах матиме позитивний ефект.



Рисунок 1.1 – Рекомендації щодо підвищення мотивації співробітників
Колот А.

Джерело: [22, с.198]

Таким чином, можемо зробити висновки, що персонал очікує від підприємства не тільки отримання заробітної плати, а й задоволення своїх психологічних потреб. Співробітники підприємства хочуть отримувати задоволення як від процесу трудової діяльності, і від успіху всієї компанії. Тому, вважаємо, що як матеріальна, так і нематеріальна мотивація є важливими для стимулювання працівників до продуктивної роботи.

1.2. Методичні підходи до дослідження мотиваційної сфери

Мотивація для підприємства є важливою складовою системи управління персоналом. Недостатньо лише якісно розробити систему мотивації, важливо проводити систематичну оцінку ефективності системи мотивації.

Завданнями оцінки ефективності існуючої системи мотивації є:

- отримання результатів ефективності праці співробітників підприємства;
- аналіз задоволеності персоналу;

- аналіз системи управління наявною мотивацією.

Для вирішення виділених задач використовуються такі методи оцінки ефективності системи мотивації та її управління:

- аналіз проблем підприємства;
- - аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- аналіз системи керування;
- аналіз документації підприємства;
- соціологічне опитування працівників підприємства;
- спостереження [19].

Аналіз проблем підприємства полягає в зборі інформації про підприємство, його місію, стратегію та плани. Також розглядається продуктивність праці на поточний момент та плинність персоналу. У ході дослідження системи мотивації на підприємства здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Під час проведення аналізу досліджуються тенденції ринку праці, конкурентоспроможності підприємства міста і змін у законодавстві.

Аналіз продуктивності праці дозволяє визначити ефективність використання трудових ресурсів (як загалом, і окремого співробітника) і робочого дня. Основним показником продуктивності праці є вироблення на 1 співробітника, який розраховується таким чином [32с.165]:

$$ПП = \frac{V}{n} \quad (1.1)$$

де ПП - показник продуктивності праці - вироблення на 1 співробітника;

V - обсяг випуску продукції, виконаних робіт, наданих послуг за певний період часу, в натуральному або грошах;

n - число задіяних працівників за певний період часу, чол.

Аналіз системи управління, насамперед, полягає у дослідженні організаційної структури підприємства, де чітко представлено взаємозв'язок та підпорядкування співробітників. Це дозволяє оцінити ефективність управління

підприємством. Аналіз документації підприємства дає повну та офіційну інформацію про діючу систему мотивації. Кожен аналізований документ представляє елементи мотивації [7].

Метою соціологічного опитування є дослідження відношення персоналу до застосовуваних форм та методів стимулювання, існуючим стилям управління. Опитування дозволяє розкрити рівень задоволеності співробітників системою мотивації. Спостереження складається з вивчення реакції персоналу на управління в компанії та застосування тих чи інших мотиваційних методів.

Підхід В. І. Герчикова описує мотивацію як модель, що представляє собою дві осі, що перетинаються: трудова поведінка (деструктивна – конструктивна) і мотивації (уникнення – досягнення) [48, с. 227]. Перетин осей поведінки та мотивації створює п'ять типів мотиваційних профілів: інструментальний, професійний, патріотичний, господарський та люмпенізований (унікальний). Визначення типу проводиться на основі спеціального тесту та розрахунків індексів, які показують, наскільки кожен із них виражений у людини, в результаті складається профіль, а на основі провідного (яскраво вираженого, домінуючого) мотиву може бути визначений основний тип мотивації. Визначення конкретних мотиваційних профілів співробітників організації допомагає зрозуміти особливості можливості управління персоналом, з'ясувати найефективніші способи мотивації, враховуючи специфіку профілів, вибудовувати найбільш оптимальні способи підвищення продуктивності, взаємодії всередині підрозділів, всього колективу.

Існує кілька підходів до вимірювання та оцінки системи мотивації:

- за результатами діяльності працівників;
- спостереження за поведінкою працівника;
- виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу [4].

Оцінка системи мотивації за результатами діяльності проводиться у вигляді порівняння планових та фактичних результатів роботи персоналу підприємства. Якщо досягнуті результати виявляються нижчими за планові, то

необхідно звернути увагу на фактори, що перешкоджають досягненню планів підприємства.

Ступінь ефективності мотиваційної політики для підприємства можна визначити з допомогою спостереження за поведінкою персоналу. Зокрема, мотивація проявляється через зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, відповідальність та цільову спрямованість дій працівника. Крім описаних підходів, є і непрямі показники, що визначають стан мотивації персоналу, які виділяються залежно від специфіки діяльності підприємства та посади працівника.

Особлива увага приділяється західним підходам до оцінки ефективності:

1. Підхід, що ґрунтується на експертній оцінці. Суть такого методу полягає в опитуванні керівників різних підрозділів з урахуванням анкетування. Питання в подібних опитувальних анкетах спрямовані на виявлення у керівної ланки думки щодо поточного стану суб'єкта господарювання та задоволеності керівництва кадровим складом та роботою менеджерів з персоналу. Основною перевагою даного методу вважається його низька вимогливість до ресурсів, проте має місце і істотний недолік - інформація, отримана в результаті використання даної методики, часто носить відхилення, пов'язані з суб'єктивізмом опитаних індивідів [20].

2. Підхід, заснований на методі бенчмаркінгу. Суть даного методу полягає у порівнянні одних і тих же показників з оцінки діяльності служб, що регулюють управління персоналом (від коефіцієнта плинності кадрів до витрат на навчання новоприбулих співробітників), але на різних підприємствах, що здійснюють один і той самий вид діяльності [7].

Реалізація цього методу складається з етапів (рис.1.2).

Етап 1. Відбувається комплектування команди проекту фахівцями та експертами.

Етап 2. Суть роботи на цьому етапі полягає у внутрішньофірмовому зборі даних про якість роботи служби персоналу, а також синтезування та обробки інших розрізнених даних зовнішнього та внутрішнього характеру.

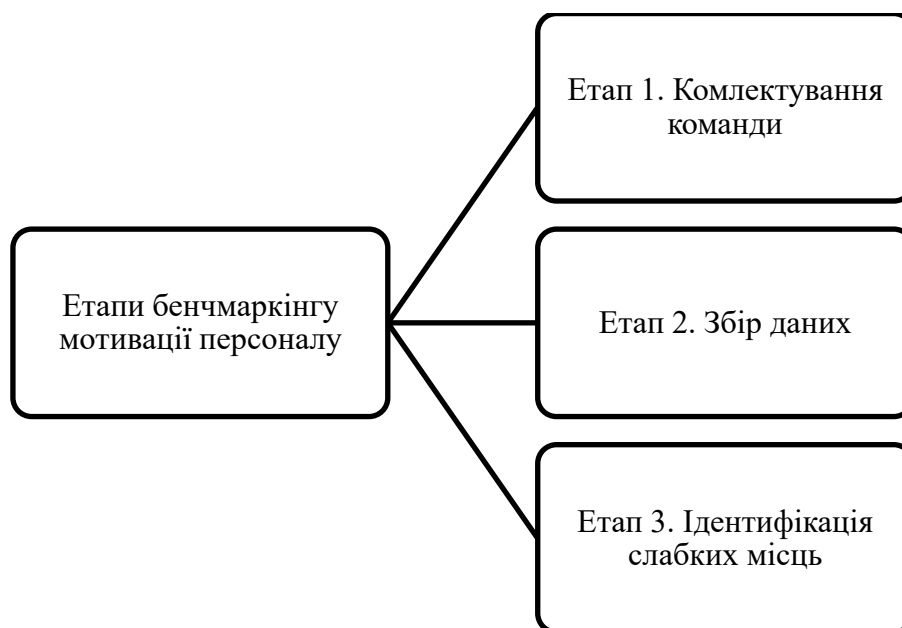


Рисунок 1.2 – Етапи бенчмаркінгу мотивації персоналу

Джерело: [1;18;29;38]

Етап 3. Особливістю даного етапу є ідентифікація вразливості у існуючій системі управління на основі інтерпретації інформації, отриманої на попередньому етапі.

Незважаючи на всі переваги даного підходу, він не дає остаточної гарантії точності результату, оскільки відбувається порівняння підприємств з різними специфіками діяльності. Крім того, застосування вищеприписаного методу є витратним заходом.

3. Підхід Дж. Філліпса, суть якого полягає у розрахунку наступних показників:

- показник абсентеїзму (відсутності працівника на роботі), що розраховується як сума числа днів неявки на роботу та кількості звільнених співробітників;
- критерій задоволеності, що характеризується кількістю працівників, які відчувають задоволення від своєї роботи, показник виражається у відсотках, встановлюваний соціометрією критерій, що визначає згоду та єдність для підприємства;

- оцінка інвестицій у службу персоналу суб'єкта господарювання. Цей показник розраховується як відношення суми видатків відділу кадрів до загальної суми операційних витрат фірми;
- коефіцієнт витрат з управління персоналом (на 1 працівника), що розраховується як відношення витрат відділу кадрів до всіх працівників суб'єкта господарювання [54].

4. Підхід Д. Ульріха, який полягає у визначенні рівнів та значень нижчеперелічених атрибутів:

- критерію продуктивності на одного працівника, одиницю ресурсу та ін.
- темпів реалізованих бізнес-процесів до розробки та впровадження новацій у суб'єкт господарювання та після;
- характеристик, здібностей та навичок працівників, а також рівня їх лояльності та довіри до адміністрації господарського суб'єкта [44, с.120].

5. Методика калькуляції віддачі від інвестицій, основу якої лежить розрахунок показника Return of Investment (скор. ROI). Цей підхід є поширеним і найчастіше використовуваним з огляду на його універсальність, що дозволяє застосовувати його й у управління кадрами. Показник ROI відображає різницю між згенерованим прибутком та витратами:

$$ROI = \frac{(\text{Прибуток} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Перевага даної методики полягає у можливості оцінювання ефективності від вкладених у співробітників коштів, основний недолік полягає у складності розрахунків та неможливості обліку та оцінки всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [9].

Для того, щоб система стимулювання була чіткою та ефективною необхідно застосувати при її розробці комплексний підхід щодо підвищення якості праці та ефективності.

6. Key Performance Indicator Ключове значення у визначенні ефективності сформованої в організації системи стимулювання працівників та її вплив на ефективність діяльності організації надає використання системи збалансованих показників та розрахунок показників KPI (Key Performance Indicator – ключові показники ефективності). Система досить технологічна, легко вбудовується у систему управління [38].

Наявність KPI показників у системі формування змінної частини оплати праці зможе забезпечити додаткові стимули для кожного окремого співробітника на досягнення більш високих індивідуальних результатів при цьому, не забуваючи про частку учасника діяльності колективу. Так само важливо, щоб показники KPI, що у формуванні змінної частини заробітної плати, були прості і зрозумілі для працівників.

Розглянемо плюси та мінуси застосування системи показників KPI-співробітника (табл.1.2).

Таблиця 1.3 - Переваги та недоліки застосування системи показників KPI для оцінювання співробітників

Характеристика KPI-системи працівників	
Преваги	Недоліки
1	2
Аналіз KPI дає змогу виявити переваги та недоліки в роботі компанії, дати оцінку силі впливу факторів, які можуть перешкоджати досягненню поставлених цілей	Кількість KPI показників на одного співробітника неспроможна перевищувати кількості 5. Є ризик виникнення протиріч у виконання окремих вимог. Ефект впровадження нового показника може спричинити ослаблення іншого, більш суттєвого показника
Чіткість та ясність. Співробітнику зрозуміло, за що йому платять у яких пропорціях. Суб'єктивне ставлення до оцінки результатів праці абсолютно виключено	Велике значення будь-якого з параметрів може викликати зневажливе ставлення до іншим показникам
Співробітник особисто відповідає за якість та обсяг виконаної ним роботи	Впровадження KPI у низку підрозділів (діловодство, юридичний відділ та бухгалтерія) може бути ускладнено великим кількістю вимог та показників успішність. Виникає необхідність у гнучкій підстроюванню системи показників з виділенням актуального переліку завдань

Продовження табл.1.3

1	2
Стійкість. Система виключає похибки у змісті правил оплати праці. Результати можуть бути розраховані на деяку кількість років уперед	Необхідність використання досвіду типового підприємства. Залучення професіоналів для зведення до мінімуму витрат (як часу, так і коштів) на використання системи КРІ
Є можливість оцінювання впливу нововведень, раціоналізації та організації праці	Контроль за ефективністю окремих КРІ показників. Груба градація показників може обрушити всю систему побудови КРІ для окремої посади

Джерело: [2;13;44]

Використання системи збалансованих показників, побудова стратегічних карт цілей, впровадження КРІ-показників при побудові факторних моделей дозволить встановити взаємозв'язок між показниками ефективності діяльності співробітників та фінансовим результатом діяльності досліджуваного підприємства.

Отже, існують різні підходи до оцінювання ефективності мотивації персоналу підприємства, їх можна поділити на кількісні та якісні. До основних кількісних методів оцінювання персоналу є дослідження динаміки продуктивності праці. В. І. Герчиков пропонує опитувальник для визначення рівня мотивації на підприємстві, який можна використати для якісної оцінки мотивації персоналу поряд з опитуванням та спостереженням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

2.1 Аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»

ТОВ «Перша приватна броварня» займається виробництвом пива з 2004 року. Компанія розташована в м. Львів.

В асортименті продукції компанії: пиво Бочкове світле, Закарпатське, пиво Світле, Нефільтроване світле безалкогольне, бочкове нефільтроване темне, квас Львівський Бочковий. Власні ТМ підприємства: AVTORSKE ORIGINAL, Тетерів, Корона, Різдвяний смак, Галицька корона, STARE MISTO, ЧАЙКА ДНІПРОВСЬКА. За ліцензією компанія виготовляє: HEINEKEN, AMSTEL, KRUSOVICE SVETLE, OETTINGER WEISS.

Компанія має 2 заводи: у Львові та у Радомишлі. ЄБРР є інвестором компанії з часткою 22%.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Перша приватна броварня» (рис.2.1). Організаційна структура управління має лінійно-функціональний характер. Лінійно-функціональна структура передбачає поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління сформовані для командування, а функціональні для консультування та допомоги у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Спеціальний апарат управління складається з керівників функціональних підрозділів та вищого керівництва. Керівники підрозділу проводять свої рішення або через вищого керівника або його виконавців на нижчому рівні. Функціональні керівники, зазвичай, немає права самостійно давати розпоряджень з виробництва.

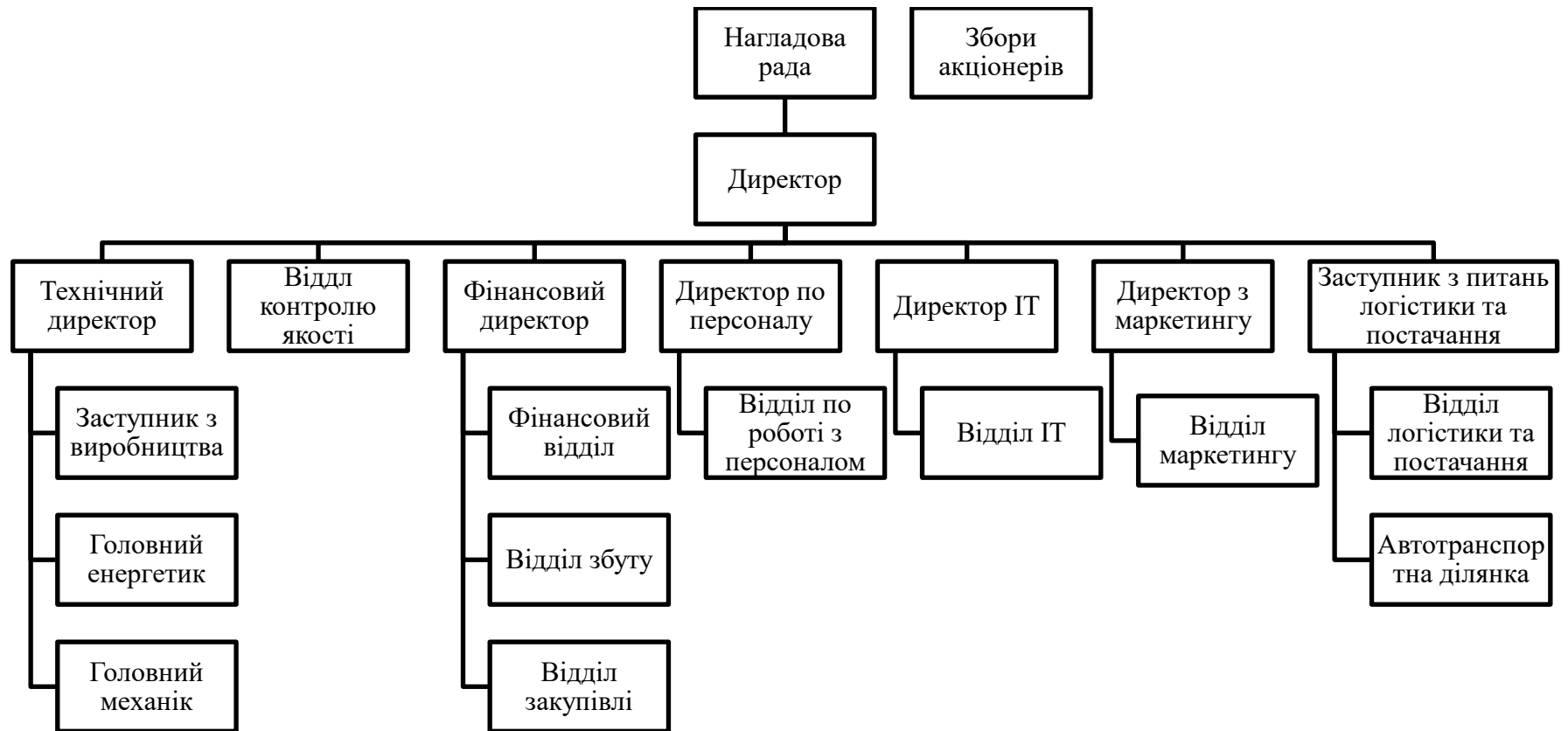


Рисунок 2.1 - Організаційна структура Солодового заводу ТОВ «Перша приватна броварня»

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Кожен структурний підрозділ має конкретного відповідального спеціаліста, який підпорядковується генеральному директору. Загальне керівництво підприємством здійснює генеральний директор. Він організує всю роботу підприємства міста і несе повну відповідальність за його стан та діяльність. Загальні збори засновників приймають рішення про прийняття чи звільнення генерального директора. Звітує генеральний директор також перед засновниками під час загальних зборів засновників.

Розглянемо основні динаміку фінансових результатів ТОВ «Перша приватна броварня» (рис.2.2).

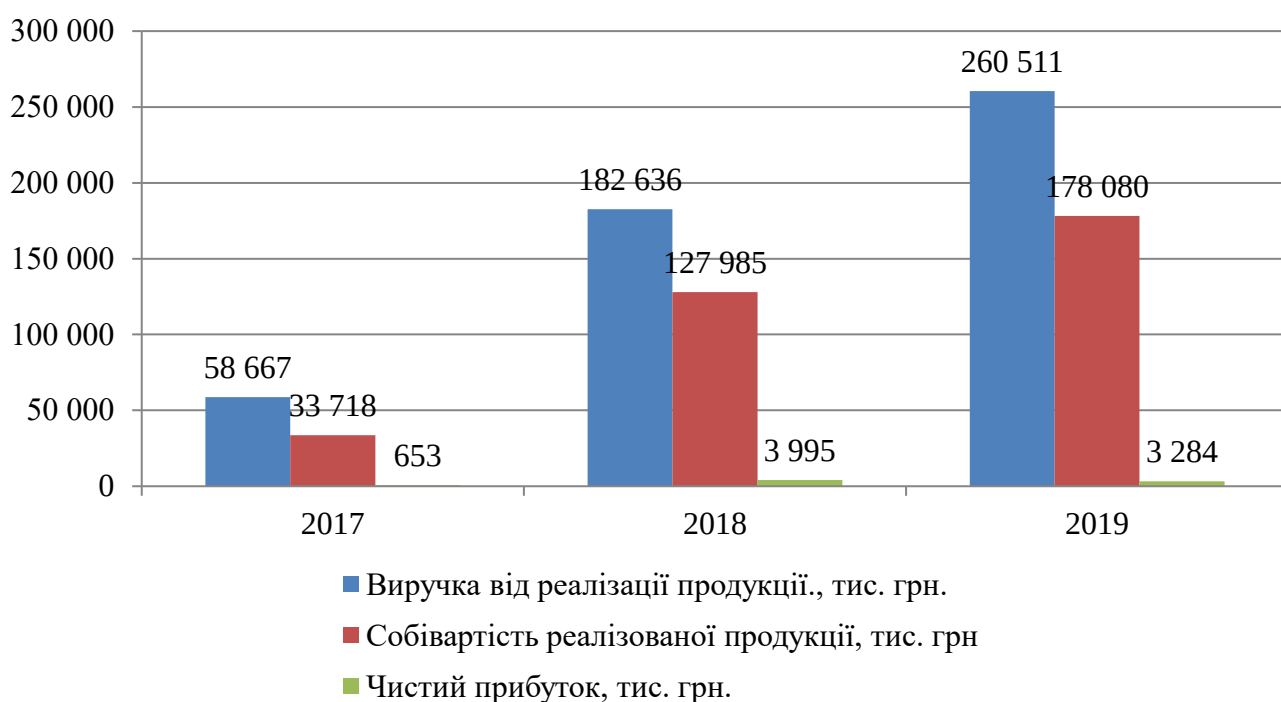


Рисунок 2.2 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Перша приватна броварня» за 2019-2021 р.р., тис.грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

З рис.2.2 бачимо, що в 2020 році компанія знижувала обсяги продаж через те, що в період пандемії Ковід-19 деякий час діяла заборона на роботу ресторанних закладів та знизилась продажі продукції в дані заклади. Обсяг продаж скоротився на 3,43%. Собівартість продукції в 2020 році скоротилась на 0,09% і це привело до зниження чистого прибутку на 13,32%. В 2021 році компанія збільшила продаж продукції на 10,98% (завдяки підвищенню ціни на

продукцію та підвищення попиту після зняття заборони на роботу ресторанних закладів). Собівартість продукції в 2021 році, при цьому, виросла на 9,15%, що дозволило збільшити чистий прибуток на 16,24%.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Перша приватна броварня» за 2019-2021 р.р. (рис.2.3).

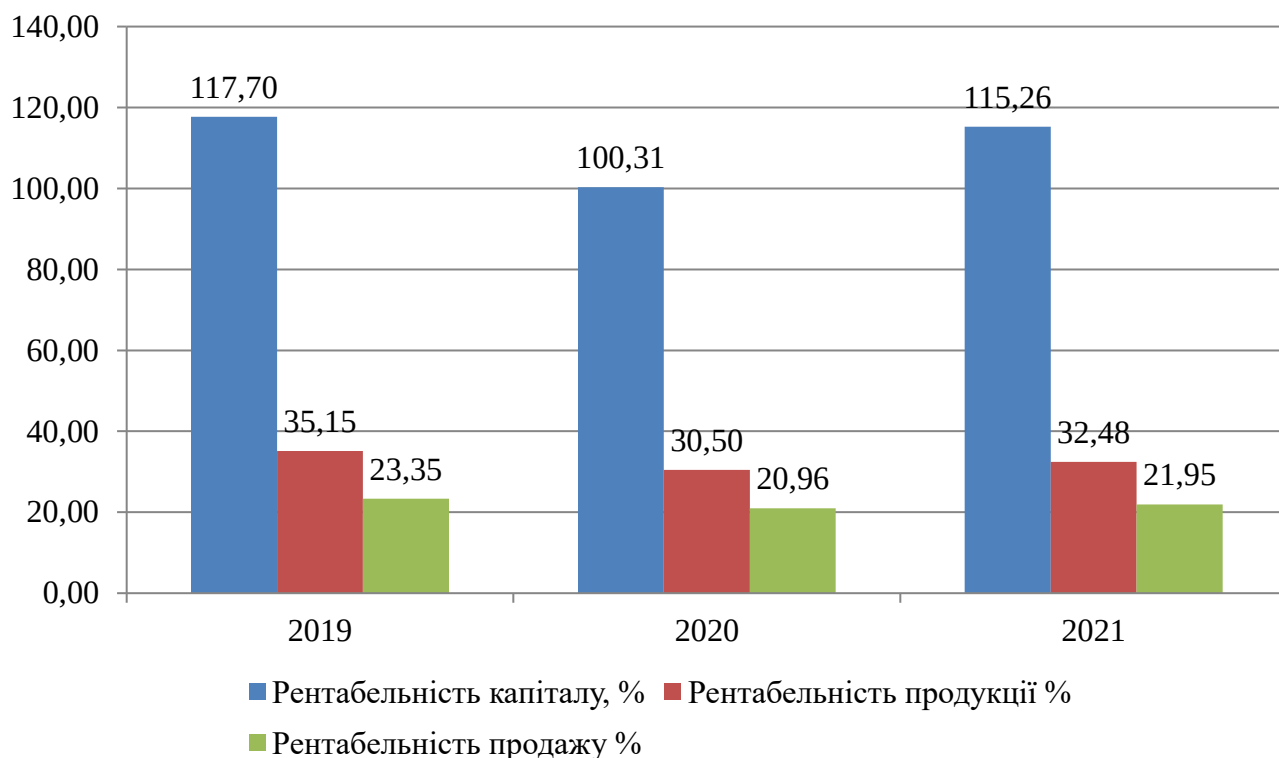


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Перша приватна броварня» за 2019-2021 р.р., тис.грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

З рис.2.3 бачимо, що в 2020-2021 роках компанія знижувала показники рентабельності та станом на кінець 2021 року рентабельність капіталу становила 115,26%, рентабельність продукції 32,48% та рентабельність продаж 21,95% - це високі значення показників рентабельності, які свідчать про високу ефективність використання капіталу підприємства, а також виробництва та реалізації продукції. Зниження показників в 2020-2021 роках пов'язане з погіршенням економічної ситуації в країні через коронакризу.

Станом на 31.12.2021 року на підприємстві працювало 657 співробітників. Динаміка середньоспискової чисельності персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» за 2019-2021 р.р. наведена на рис.2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка середньоспискової чисельності персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» за 2019-2021 р.р., осіб

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

В 2020 році було звільнено 100 працівників та в 2021 році 55 чоловік. Скорочення чисельності персоналу в 2020 році було обумовлене зниженням обсягів виробництва та введенням режиму економії витрат через негативний вплив пандемії Ковід-19. В 2021 році компанія відновила обсяги виробництва, але автоматизувала частину виробничих операцій, а тому було звільнено частину виробничого персоналу.

Система управління персоналом ТОВ «Перша приватна броварня» містить такі елементи:

- визначення потреби у кількості та якості співробітників;
- підбір, відбір та прийняття на роботу співробітників;
- атестації, навчання та підвищення кваліфікації працівників; 4. мотивації персоналу;
- адаптація персоналу;

- мотивації персоналу;
- кадрового діловодства;
- контролю персоналу;
- правового регулювання трудових відносин.

ТОВ «Перша приватна броварня» забезпечує виконання зобов'язань колективного договору, у тому числі у сфері оплати праці: заробітна плата індексується відповідно до індексу споживчих цін на товари та послуги; працівникам компанії, членам їхніх сімей забезпечується ціла низка додаткових компенсацій та пільг у сфері трудових відносин, покращення умов праці. Дотримання соціальних гарантій компанією щодо працівників та рівень соціальних гарантій також є елементом системи мотивації персоналу.

ТОВ «Перша приватна броварня» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги та виконання взаємних зобов'язань. ТОВ «Перша приватна броварня» несе відповідальність перед працівниками в:

- дотриманні вимог законодавства України, в тому числі трудового законодавства та законодавства про протидію корупції, колективного договору ТОВ «Перша приватна броварня» на відповідний період, трудових договорів з працівниками, нормативних документів ТОВ «Перша приватна броварня» та прийнятих ним цільових програм;
- забезпеченні стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я та виробничої безпеки відповідно до вимог законодавства України та нормативних документів ТОВ «Перша приватна броварня»;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги та інших елементів корпоративного соціального захисту в рамках програм, що реалізуються ТОВ «Перша приватна броварня», надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників та створення ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвитку та вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників ТОВ «Перша приватна броварня»;

- підтриманні ініціатив та прагнень працівників до саморозвитку, підвищення та розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних завдань;
- забезпеченню рівних прав та можливостей усім особам при прийомі на роботу та при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового та посадового становища, місця проживання, релігійних та політичних переконань. ТОВ «Перша приватна броварня» виявляє терпиме ставлення до ідеологічних, особистісних та фізіологічних відмінностей працівників;
- дотриманні конфіденційності та забезпечення захисту персональних даних працівників, повазі їх особистої свободи, особистого часу та прав людини, недопущення будь-якого втручання у приватне життя працівників;
- забезпеченні належної якості корпоративної інформації, що розповсюджується як всередині ТОВ «Перша приватна броварня», так і поза організацією (ясність, точність, актуальність тощо).

Взаємодія між працівниками у ТОВ «Перша приватна броварня» вибудовується на основі поваги особи та націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку та підтримувати конструктивні відносини у колективі. ТОВ «Перша приватна броварня» розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких довіра та командний дух; заохочує конструктивні ініціативи працівників та забезпечує можливості їх реалізації. У ТОВ «Перша приватна броварня» не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурними чи іншими ознаками.

Стимулювання як засіб управління передбачає необхідність урахування інтересів особистості, трудового колективу, ступеня їх задоволення, оскільки потреби є найважливішим чинником поведінки соціальних систем. Персонал, як відомо, є провідним активом підприємства. Управління стимулюванням трудової діяльності ТОВ «Перша приватна броварня» включає управління процесом

цілеспрямованого на поведінка персоналу організації у вигляді впливу умови його життєдіяльності, використовуючи стимули і мотиви, які спонукають людини до праці. Розглянемо цілі та завдання системи стимулювання праці персоналу:

- залучення персоналу до організації;
- ефективний розвиток персоналу;
- підвищення продуктивність праці персоналу;
- справедлива оцінка трудового внеску працівників;
- збереження працівників у організації;
- оптимальне співвідношення витрат.

ТОВ «Перша приватна броварня» використовує нематеріальні методи стимулювання праці персоналу, а саме: моральні заохочення; додаткові відпустки; навчання з допомогою підприємства. Матеріальним стимулом виступає заробітна плата персоналу, у тому числі преміювання працівників. Підприємство пропонує співробітникам корпоративне безкоштовне навчання, проводить тренінги та запроваджує систему адаптації персоналу.

Порівняємо рівень оплати праці ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 роках з середньою заробітною платою в м. Львів (рис.2.5).

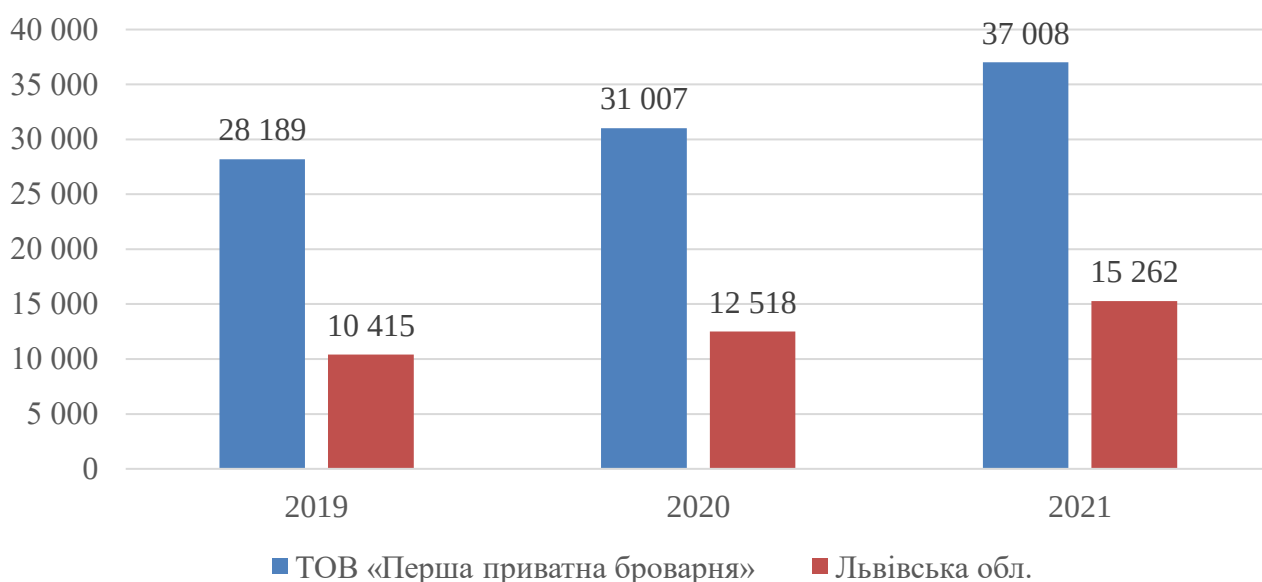


Рисунок 2.5 – Порівняння середньої заробітної плати ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 р.р., грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Як бачимо, рівень матеріальної мотивації доволі високий, оскільки середня заробітна плата на підприємстві вдвічі вища, ніж в середньому в Львівській області.

Отже, система мотивації ТОВ «Перша приватна броварня» включає матеріальну та нематеріальну мотивацію, рівень матеріальної мотивації високий, а система нематеріальної мотивації містить багато різних заходів.

Особливого значення у процесі оцінки мотивації персоналу грає аналіз преміальних виплат. Розглянемо структуру фонду оплати праці персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» (рис.2.6).

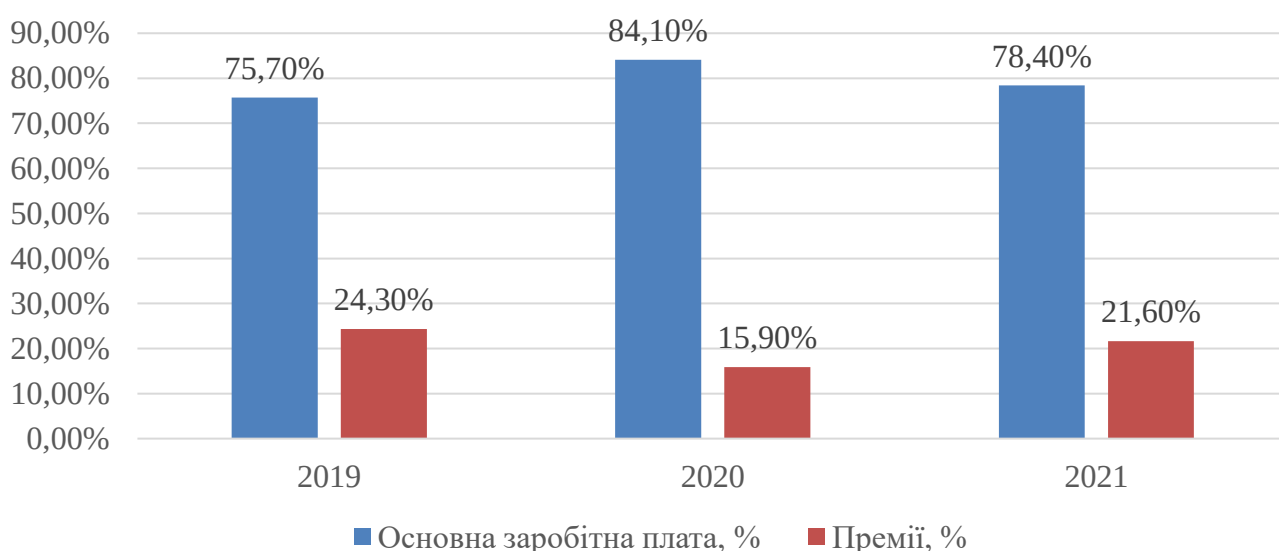


Рисунок 2.6 – Структура фонду оплати праці працівників ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 р.р.,%

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Частка премій у фонді заробітної плати загалом на підприємстві становить 21,6 % в 2021 році. Найбільші преміальні виплати отримує торговий персонал (32% в 2021 році), середній рівень преміальних виплат виробничого персоналу в 2021 році склав 16%, такий розподіл доплат приводить до демотивації виробничого персоналу.

Вищеперелічені аспекти кадрового менеджменту компанії є основою забезпечення гідної праці та є тим фактором, який впливає на лояльність персоналу до компанії.

Проаналізуємо характеристики персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» для визначення особливостей використання методів мотивації для різних категорій працівників.. Структура персоналу за віком наведена на рис.2.7.

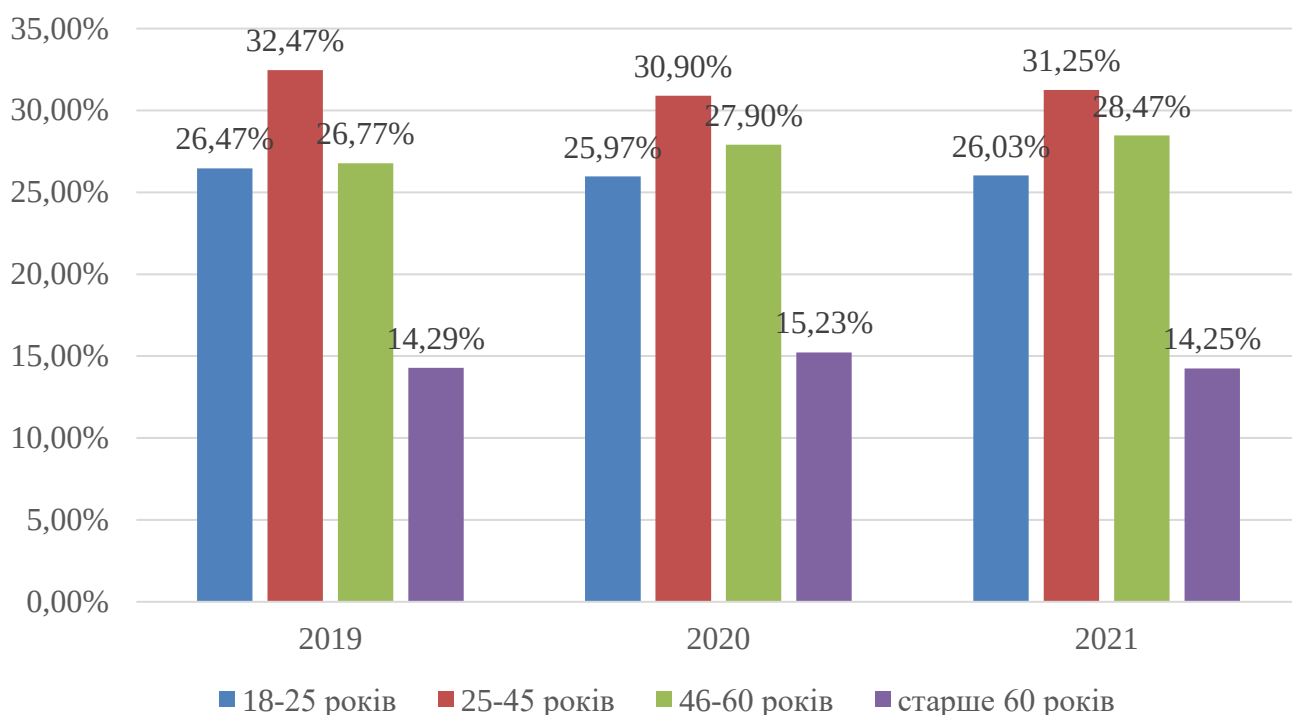


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 р.р. за віком, %

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

На підприємстві присутні працівники всіх вікових категорій, найбільше співробітників віком від 25 до 45 років 31,25%, а найменше працівників віком старше 60 років - 14,25%. Для працівників у віці 25-45 років важливим є можливість кар'єрного зростання, отримання нових знань та досвіду в компанії, тоді як для персоналу у віці після 60 років найважливіше утриматись на робочому місці та отримувати стабільну оплату праці. При побудові системи мотивації відділом з розвитку персоналу враховувались вікові особливості мотивації, а тому молодим працівникам більше пропонується участь у різних конкурсах, з них формують кадровий резерв компанії. Одним з елементів мотивації є підвищення працівників за результатами певного проекту або позитивної динаміки його результатів на робочому місці.

Гендерна структура ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 роках наведена на рис.2.8.

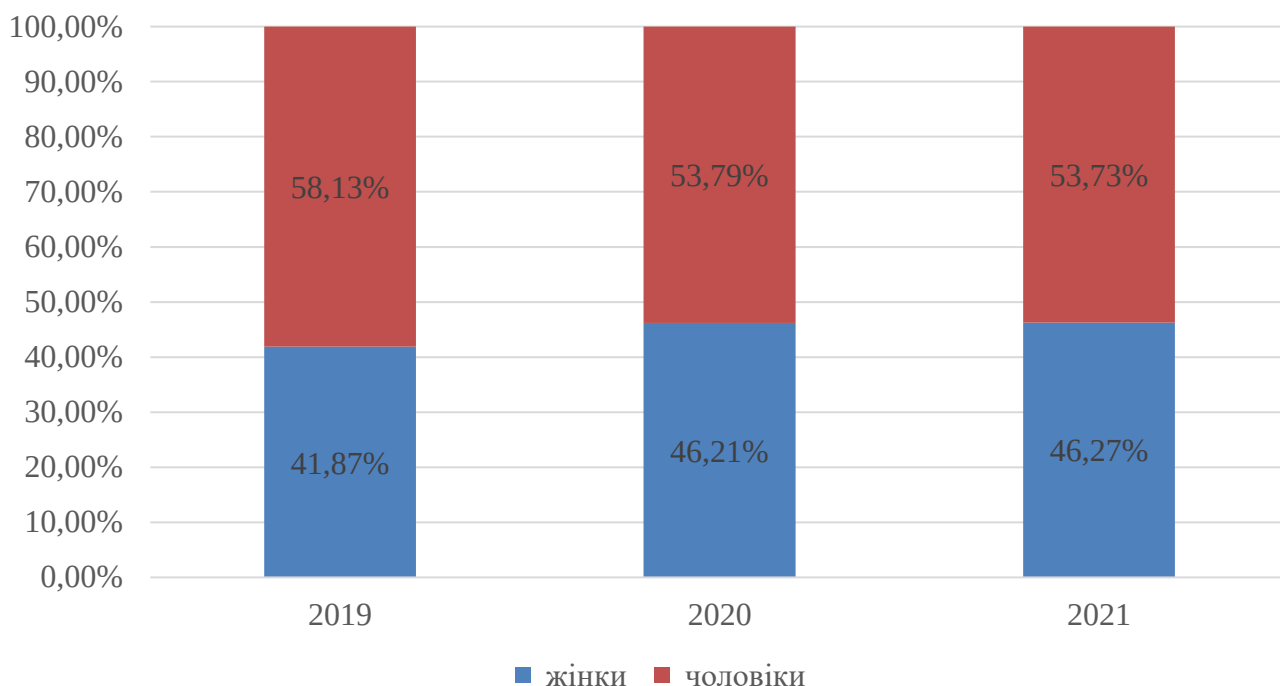


Рисунок 2.8 – Гендерна структура персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 р.р., %

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

В структурі працівників переважають чоловіки, їх частка складає 53,73%. Це пов'язане з тим, що робота на виробництві складна для жінок, така як робота на великих агрегатах, або переміщення готової продукції між цехами.

Для жінок в системі мотивації важлива наявність додаткових днів відпустки, якщо в родині є діти, а також тримання пільгових путівок для дітей в літній табір або для родини в санаторій. Також, для жінок важливим є отримання солодких подарунків на новий рік. Компанія враховує ці фактори та надає різні додаткові бонуси жінкам з дітьми. Для чоловіків більш важливим мотивом є рівень оплати праці та можливість кар'єрного зростання (залежно від освіти та посади).

На рис.2.9 зображена структура персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» за категоріями.

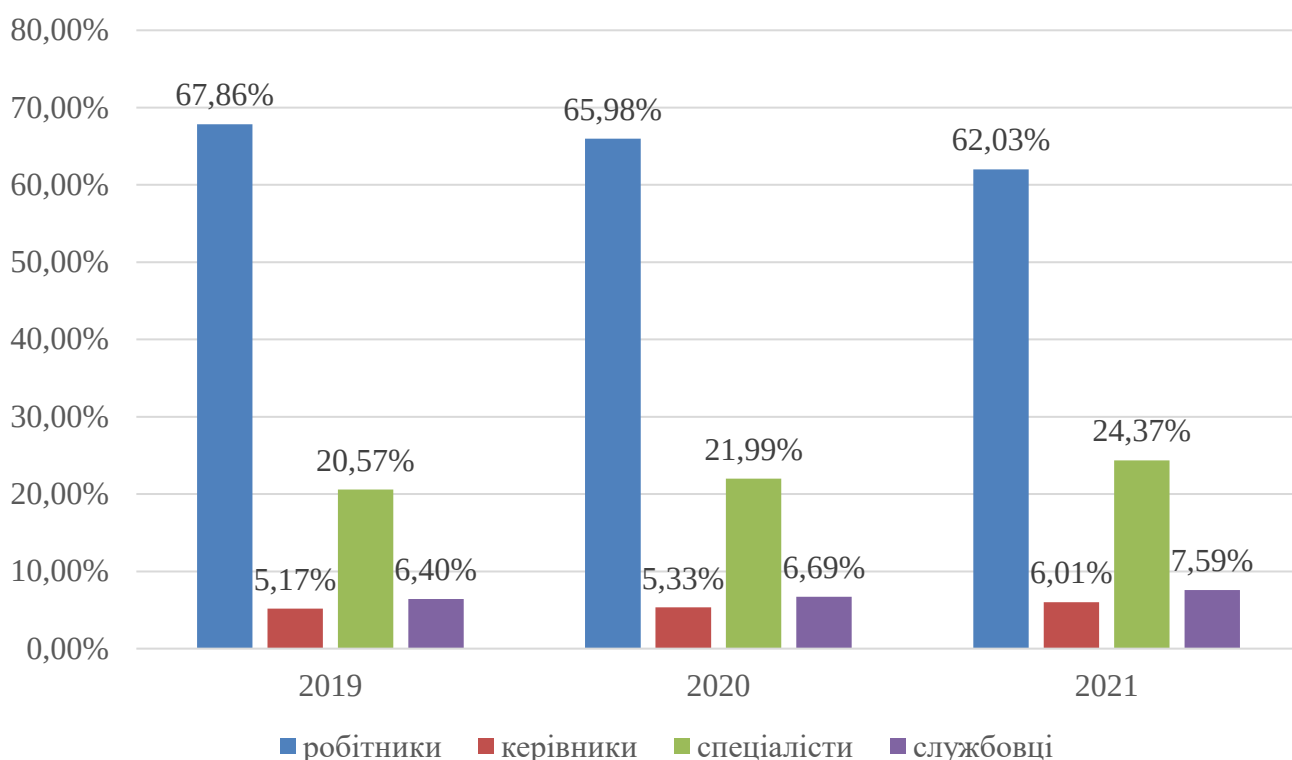


Рисунок 2.9 – Структура персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» за категоріями в 2019-2021 рр., %

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Категорія керівників підприємства від усієї чисельності персоналу становить 6,01%, спеціалістів 24,37%, службовців 7,59%, робітників найбільше – 62,03%. Керівники підприємства є професійною групою осіб, в основному зайнятих інтелектуальною працею та здійснюють функції управління, так само до них відносять заступників та головних спеціалістів. Для категорії робітники найважливішими елементами мотивації є рівень оплати праці та наявність соціального пакету (пільгові путівки, медичне страхування, організації робочих автобусів тощо). Для спеціалістів та службовців значимість матеріального та нематеріального стимулювання приблизно рівна, у них більш високе прагнення до кар'єрного зростання, отримання можливості безкоштовного навчання. Для керівників, особливо вищої ланки, рівень мотивації залежить від самої людини (часто прагнути до вищої посади вже неможливий, а рівень оплати праці і так достатньо високий), тому необхідно враховувати психологічний портрет керівників при їх мотивуванні, але при цьому політика компанії направлена на

рівне ставлення до всього персоналу, а тому директору компанії доводиться самотійно орієнтуватись для кого з керівників відділів більш ефективна похвала, для кого преміювання, а для кого інші варіанти.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 роках за рівнем освіти (рис.2.10).

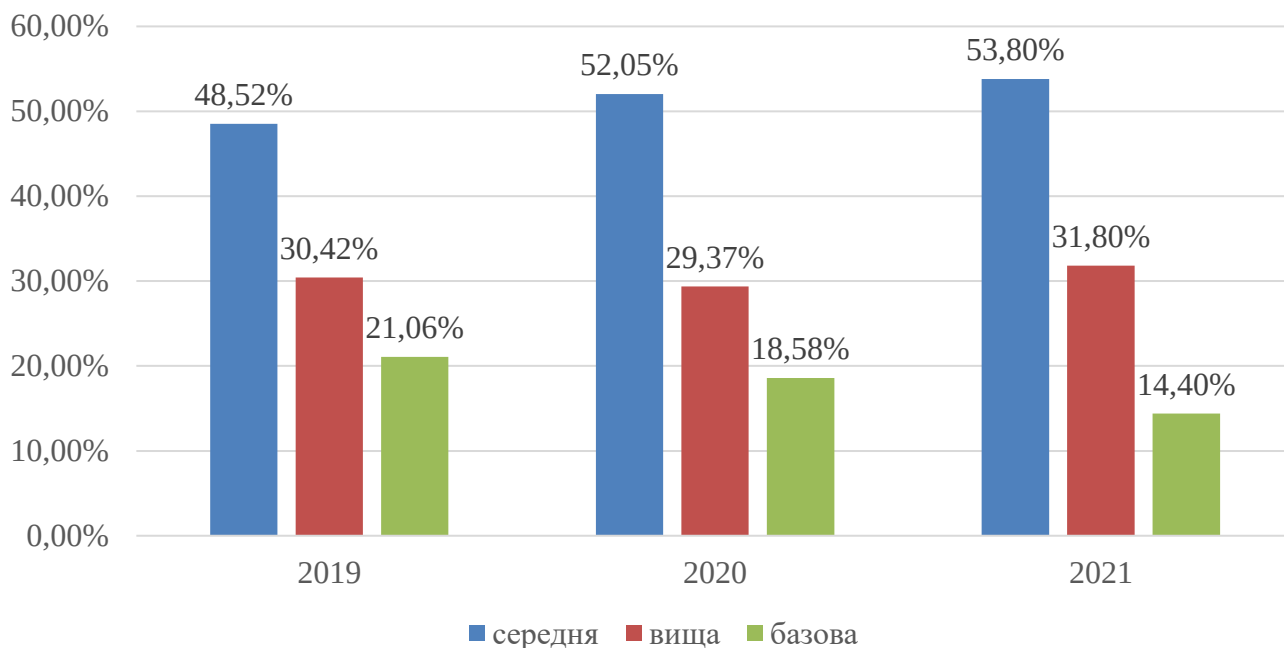


Рисунок 2.10 – Освітня структура персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 р.р., %

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Переважають працівники з середнім рівнем освіти – 53,8%, 31,8% співробітник має вищу освіту, 14,4% має базову освіту. Отже, більшість співробітників, навіть виробничих професій, мають вищу освіту. Це впливає на психологічний портрет працівників, адже якщо людина має вищу освіту, але посідає незначну посаду, то вона буде прагнути до кар'єрного зростання. Проте компанії необхідно мати в штаті значну кількість простих робітників, щоб вирішити цю проблему на підприємстві рівень заробітної плати простих працівників та начальника робочої зміни майже не відрізняються, тобто для простих робітників стимулом працювати без кар'єрного просування є достатньо високий рівень заробітної плати.

Проаналізуємо показники руху персоналу в 2019-2021 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Показники руху персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 роках

№	Показники	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019	Відхилення 2021/2020
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,01	0,03	0,03	0,02	0,00
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,11	0,17	0,11	0,06	-0,06
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,19	0,14	0,06	-0,05
4	Частка співробітників, які працюють більше 5 років	0,67	0,62	0,54	-0,05	-0,08

Джерело: розраховано за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Коефіцієнт з прийому кадрів виріс на 0,1, але відносно невисокий. Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення вище, ніж з прийому кадрів та становить 0,11. Коефіцієнт плинності кадрів з 2019 по 2021 виріс до 0,14. Частка співробітників, які працюють більше 5 років знизився з 67% до 54%, оскільки в 2020-2021 роках було звільнено певну частку персоналу. Зниження стабільності персоналу також означає, що знижується ефективність мотиваційної системи, оскільки звільняються працівники, які пропрацювали в компанії більше 5 років.

Таким чином, ТОВ «Перша приватна броварня» успішно здійснює свою діяльність, в 2019-2021 роках зростали обсяги продаж, а також компанія має високі показники рентабельності. В компанії на кінець 2021 року працювало 657 співробітників. ТОВ «Перша приватна броварня» використовує нематеріальні методи стимулювання праці персоналу, а саме: моральні заохочення; додаткові відпустки; навчання з допомогою підприємства. При побудові системи мотивації відділом з розвитку персоналу враховувались вікові, гендерні та інші відмінності персоналу. У 2020-2021 роках спостерігається зниження стабільності персоналу, що вказує на зниження ефективності мотиваційної системи, оскільки звільняються працівники, які пропрацювали в компанії більше 5 років.

2.2 Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу

Ефективність мотивації персоналу проаналізуємо за допомогою показника продуктивності праці та опитування працівників. Проаналізуємо продуктивність праці персоналу в 2019-2021 роках (рис.2.11).

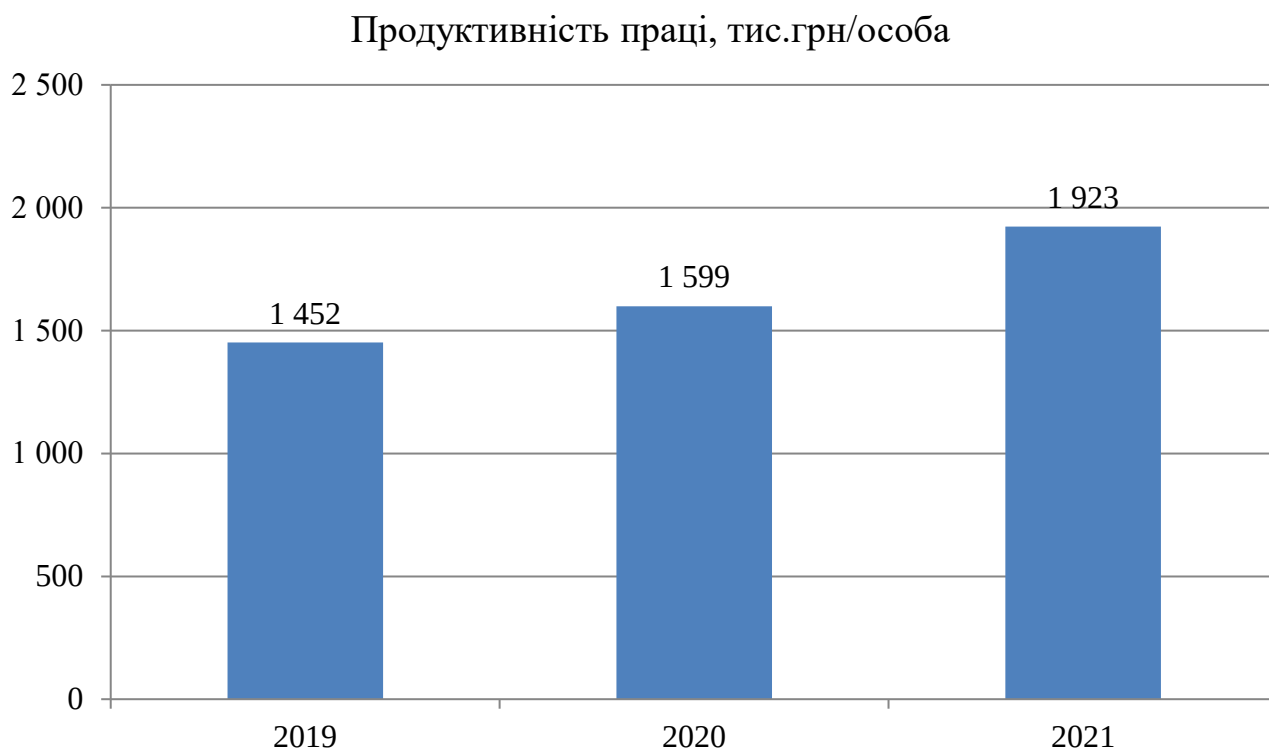


Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 рр.

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Як бачимо, продуктивність праці з 2019 по 2021 рік зростала, по-перше, оскільки скорочувалась чисельність персоналу, а по друге, підвищувалась вартість продукції ТОВ «Перша приватна броварня». Проаналізуємо продуктивність праці персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» в натуральних показниках (рис.2.12). Продуктивність праці в натуральних показниках більш показова, з рис.2.12 бачимо, що в 2020 році, не зважаючи на скорочення персоналу, продуктивність праці знижувалась (через простой виробництва та збільшення тривалості лікарняних), а 2021 році продуктивність праці виросла до 71,21 тис.л. за рік.

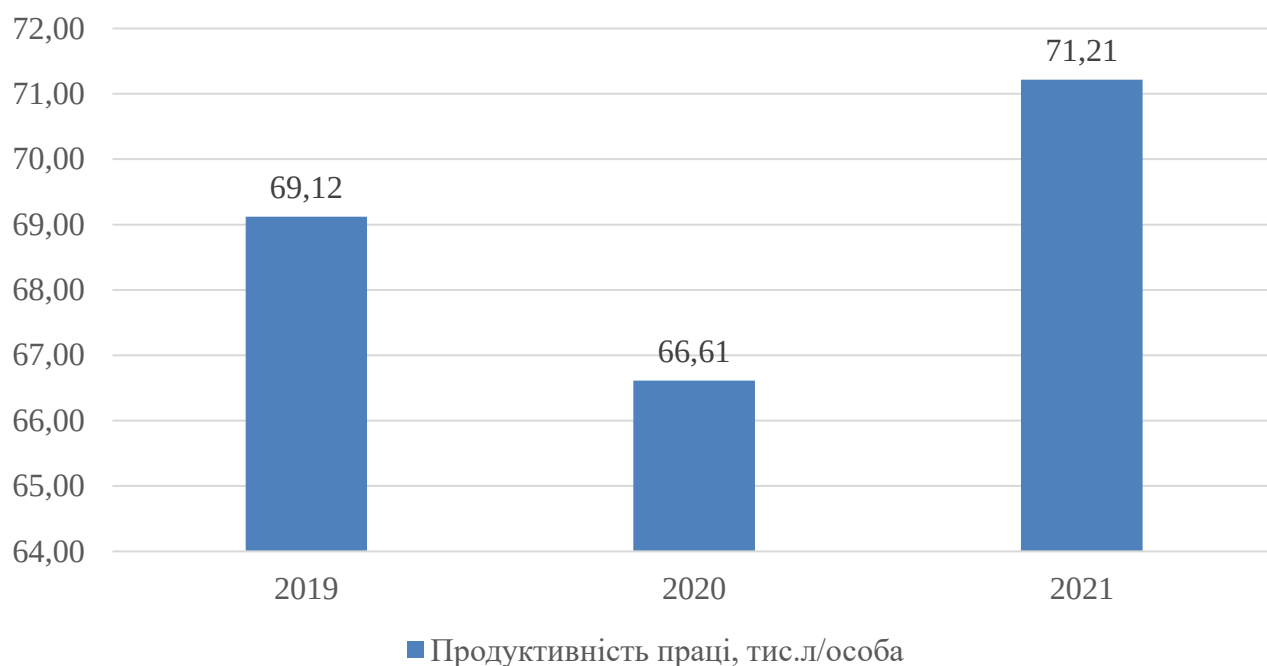


Рисунок 2.12 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Перша приватна броварня» в 2019-2021 р.р.

Джерело: складено за даними ТОВ «Перша приватна броварня»

Також зниження продуктивності праці в 2020 році вказує на зниження мотивації персоналу компанії, але вже в 2021 році ситуація покращилась.

Проведемо оцінку рівня мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» на основі використання різновиду типологічної моделі В.І. Герчикова - тест-опитувальника. Опитування дозволяє виявити найменш ефективні методи стимулювання. Дана методика дозволяє отримувати досить об'ємні результати та характеристики, але водночас доступний для ручної обробки результатів анкетування.

В опитуванні брало участь 90 осіб, у тому числі керівники та спеціалісти 27 осіб; виробничий, допоміжний та обслуговуючий персонал – 63 особи.

Характеристика типів мотивації заснована на поділі питань анкети на 5 великих блоків, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію про якийсь напрямок мотивації.

Блок 1 відбиває рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як у формах матеріального, і у формах нематеріального стимулювання.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб (блок 1)

Запитання	Так	Ні
1. На інших підприємствах рівень заробітної плати та умови роботи порівняно кращий, ніж на нашому підприємстві.	39	51
2. Досягнення результатів вимагає суттєвих моральних та психологічних зусиль	54	36
3. Занадто часто виникає навантаження у виконуваних обов'язках	57	33
4. Доводиться замислюватися над тим, як підвищити рівень заробітної плати	63	27
5. Психологічний комфорт у колективі низький, складно спілкуватися	24	66
6. Чи немає оплати за разові роботи	60	30
7. Керівництво думає про умови, за яких працюють люди	15	75
8. Когда колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	84	6
Усього відповідей	396	324

Джерело: складено за даними опитування

Переважання відповідей «Ні» щодо даного блоку дозволяє побачити, що первинні потреби, переважно виражаються у матеріальній формі та психологічної потреби у комфорті, що працівники задоволені обстановкою, необхідно орієнтуватися підвищення рівня задоволеності. Переважання відповідей «Так» показує достатню міру задоволеності. Аналіз питань блоку 1 показує, що рівень матеріальної мотивації досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачується більшість позапланових робіт, а також роботи за межами робочого часу або норм. Проте, насторожує ситуація, пов'язана із психологічними навантаженнями, люди працюють у напруженій обстановці. Тому є потреба в реалізації заходів з підвищення психологічного комфорту.

Блок 2 показує керівний аспект та значущість його впливу на працівників організації, що виявляється у таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Відповіді «ні» показують, що працівник готовий ризикувати.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено у табл.2.3.

Таблиця 2.3 - Визначення значущості управління (блок 2)

Запитання	Так	Ні
9. Не дуже високий рівень впевненості на робочому місці	9	81
10. Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію у межах робочого місця	0	90
11. Соціальна політика підприємства не задовольняє	51	39
12. Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації загалом	21	69
13. Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	9	81
14. Працівники чекають на похвалу	87	3
15. Працівники повністю поінформовані про соціальну політику організації	24	66
16. Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	48	42
Разом	249	471

Джерело: складено за даними опитування

Майже у всіх питаннях переважає відповідь «Ні». Виняток становлять питання 11 (незначна різниця), відповідь 14 (надто великий розрив) та питання 16 (незначна різниця). Усього дано відповідей «Так» – 249, відповідей «Ні» – 471, тобто негативних виборів практично вдвічі більше. Соціальну політику розглядають як задовільну 51 працівник, а як незадовільну 39 працівників, розрив невеликий, проте він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення ним умов роботи відповідно до їхніх очікувань. Слабо виражена міра керівництва у мотивуванні працівників. Працівники відчують соціальну впевненість на займаному робочому місці, проте це пов'язано з економічним аспектом діяльності підприємства. Отже, можемо зробити висновки, що нематеріальна мотивація виражена досить слабо, тому необхідно забезпечити взаємодію керівництва та працівників на підприємстві.

Блок 3 показує рівень потреби у спілкуванні, що реалізується всередині колективу. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не потребує спілкування в колективі, більшість працівників є індивідуалістами.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено у табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Потреба у спілкуванні (блок 3)

Запитання	Так	Ні
17. У колективі, в якому я працюю, мало розмовляють один з одним	48	42
18. Співробітники переважно за те, щоб вони частіше збиралися разом після роботи	24	66
19. Мені не подобається нерішучий стиль управління	9	81
20. Керівник повинен відповідати за добрий клімат у колективі	54	36
21. На роботі ми всі повинні дружелюбніше розмовляти один з одним	54	36
22. Результати моєї роботи були б набагато кращими, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди та з особистих питань	90	0
23. Шефу слід дбати про те, щоб ми добре взаємодіяли як колектив	84	6
24. Товариство у нашому колективі слабо виражене	75	15
25. Співробітники радіють, коли їх хвалять	90	0
26. Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	45	45
27. Керівник повинен визнавати працівників. Він принаймні повинен більше розмовляти з ними	63	27
Разом	636	354

Джерело: складено за даними опитування

Кількість відповідей «Так» становить 636, відповідей «Ні» – 354, різниця практично вдвічі. Тобто працівники не надто потребують спілкування, їм достатньо поточних розмов, обговорень. Повертаючись до результатів якісного складу трудових ресурсів, слід зазначити, більшість працівників – чоловіки, що визначено специфікою діяльності організації. Чоловіки менше, ніж жінки, відчують потребу у спілкуванні, розмовах, тому результати даного аналізу визначені об'єктивними причинами. Проте, явна різниця визначена у питаннях 22-25, у питаннях 18-19 переважають відповіді «Так», тому в ТОВ «Перша приватна броварня» необхідно забезпечити поле взаємодії та комунікації для працівників, оскільки це природна людська потреба – обговорити щось, дійти взаємного рішення, висловити власну думку. Як бачимо з результатів опитування, внутрішня мотивація перебуває в слабкому рівні. Тому пропонуємо забезпечувати

розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими у роботі як у факторі міжособистісного спілкування.

Блок 4 дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено у табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Прагнення побудови кар'єри (блок 4)

Запитання	Так	Ні
28. Співробітники прагнуть зробити кар'єру	60	30
29. Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника гідно оцінені	60	30
30. Підприємство має надавати більше можливостей для просування по службі	51	36
31. На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи як підвищення	90	0
Разом	261	96

Джерело: складено за даними опитування

Відповіді однозначно визначають, що практично всі працівники орієнтовані на кар'єрне зростання – це природна потреба будь-якого спеціаліста у визнанні його професійних можливостей та досягнень. Відповідей «Так» – 261, «Ні» – 96, різниця більш ніж удвічі. Останнє питання про необхідність стимулювання у формі підвищення кар'єрними сходами. Працівники переважно орієнтовані на кар'єрне зростання. Необхідно розширювати зони відповідальності, створювати систему, яка дозволить просуватися кар'єрними сходами. Як бачимо, кар'єрні амбіції більшості працівників не задовольняються, мотивація задоволення професійних потреб розвинена слабо. Рекомендації – підвищення відповідальності та надання шансу на побудову кар'єри. Однак, таке завдання ускладняється для виробничого персоналу, де підвищення майже не можливе.

Блок 5 дозволяє побачити потреби працівників у самореалізації та розкритті власних можливостей та здібностей. Чим більше відповідей «Так», тим гірша ситуація.

Безпосередньо питання даного блоку та співвідношення відповідей «Так» та «Ні» наведено у табл.2.6.

Таблиця 2.6 - Обробка результатів анкетування

Запитання	Так	Ні
32. Я вважаю свою роботу не цікавою	24	66
33. Щодня я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві якнайкраще	15	75
34. Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	0	90
35. Співробітники почуваються непотрібними	6	84
36. Багато хто вважає, що навколо дуже багато командують	81	9
37. Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	57	33
38. Робота має бути різноманітнішою	24	66
39. Під час виконання роботи має надаватися більше свободи	12	78
Разом	219	501

Джерело: складено за даними опитування

Кількість відповідей «Так» – 219, «Ні» – 501, різниця більш ніж удвічі. Переважна частина відповідей показує, що робота надто регламентована, сам процес чітко управляємо. Відповідно до робочих процесів це ефективно, але для працівників це означає дію в точно окреслених межах, що не дозволять їм проявляти себе і свої можливості, реалізувати свій досвід для того, щоб покращити свою роботу, і діяльність організації в цілому. Можливості самореалізації практично немає. Тому буде доцільним впливати на працівників через механізми внутрішньої мотивації, що дозволить працівникам самореалізуватися.

Отже, в організації виражений механізм матеріального стимулювання працівників, рівень зарплати достатній і дозволяє задовольняти поточні потреби. Рівень заробітної плати забезпечує працівникам стабільність та впевненість у майбутньому. Середня заробітна плата вища за заробітну плату, яку отримують працівники інших підприємств у Львівській області. У працівників виражено бажання підвищення заробітної плати, але це є природним моментом економічних відносин.

Зазначимо, що рівень заробітної плати та матеріальні стимули – це система матеріальної мотивації. Нематеріальна мотивація проявляється, у зацікавленості працівників у роботі, яка не підкріплюється грошима для них. Отримані

результати показують, що нематеріальна система стимулювання гальмується: люди не бачать кар'єрних можливостей, не завжди можуть досягти до професіоналів, сфера спілкування досить слабка, люди не розвивають спілкування, не завжди можуть підтримати діалог, який проявляється в нездатності вирішувати організаційні проблеми.

Окрім отриманих результатів аналізу необхідно брати до уваги, що з 24.02.2022 року в Україні іде війна, а тому ситуація на ринку праці суттєво змінилась. Багато підприємств знизило обсяги своєї діяльності, у тому числі і ТОВ «Перша приватна броварня», через зниження продаж в країні та складності доставки продукції на експорт. Окрім того, частина персоналу виїхала закордон, а частину чоловіків було залучено до ЗСУ або тероборони. Для підприємства ТОВ «Перша приватна броварня» критичним стало зменшення кількості водіїв. Через скорочення обсягів виробництва компанія має меншу потребу у виробничому та торговому персоналі, але не звільняє працівників з причини скорочення штату, оскільки намагається протидіяти безробіттю в країні, а також тому, що частина персоналу звільнилась за власним бажанням та виїхала закордон.

За результатами проведеного аналізу узагальнимо недоліки, що існують у системі нематеріальної мотивації ТОВ «Перша приватна броварня» (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Недоліки та їх причини у системі нематеріальної мотивації ТОВ «Перша приватна броварня»

Проблемні аспекти	Причини
1	2
Низький рівень нематеріальної мотивації	Різні групи працівників, а тому відділ з управління персоналом при побудові системи мотивації не врахував всі відмінності (не проводиться систематичний перегляд існуючих методів мотивації)
Недостатній рівень комунікації в робочому колективі	Високі робочі навантаження та прагнення до виконання планів скорочують можливість спілкування між працівниками
Виробничі працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри	На виробничих підприємствах працює багато працівників цеху, а тому більшість з них ніколи не отримають підвищення

1	2
Мало можливостей для самореалізації працівників (особливо виробничого персоналу)	Високе навантаження працівників
Через воєнні дії компанія буде вимушена припинити виплати премій, що приведе до зниження мотивації	Фактори зовнішнього середовища, в компанії не був створений резервний фонд заробітної плати на випадки форс-мажорних ситуацій довготривалого характеру

Джерело: складено автором

Отже, при проведенні кількісного аналізу рівня мотивації було використано показник продуктивності праці та виявлено, що зниження продуктивності праці в 2020 році вказує на зниження мотивації персоналу компанії, але вже в 2021 році ситуація покращилась. Для якісної оцінки рівня мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» було використано метод спостереження та тест-опитувальник В.І. Герчикова. Позитивним є високий рівень матеріальної мотивації персоналу, який сприяє високій продуктивності праці. Була виявлена відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення ним умов роботи відповідно до їхніх очікувань (тобто мотивація досить стандартизована, а індивідуальні особливості персоналу мало враховані, хоча в кадровій політиці компанії зазначається, що вона шукає індивідуальний підхід для працівників, у тому числі в питанні мотивації). Також було виявлено, недостатній рівень комунікації в робочому колективі. Виробничі працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри. Також було виявлено, що мало можливостей для самореалізації працівників (особливо виробничого персоналу).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ»

3.1 Програма заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»

Проведений у другому розділі аналіз дозволив визначити проблеми, що існують у системі мотивації праці співробітників ТОВ «Перша приватна броварня»:

- низький рівень нематеріальної мотивації,
- виробничі працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри,
- через воєнні дії компанія буде вимушена припинити виплати премій, атому необхідно розробити нематеріальні методи стимулювання персоналу.

Основні напрями вдосконалення визначаються низкою виявлених недоліків. Заходи щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» наведемо на рис.3.1.

Бюджет проведення заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» будемо планувати на мінімальному рівні, оскільки компанія через воєнні дії в 2022 році понесе збитки, розмір яких поки що складно спрогнозувати. Так, залишається ризик влучення ракет в інфраструктуру підприємства, що може привести до дуже великих збитків, але вірогідність такого сценарію низька. А також компанія вже несе збитки від зниження обсягів продажу продукції компанії. Окрім того, збільшилась собівартість виробництва продукції.

Отже, пропонуємо розробити систему кадрового резерву. Компанія вже співпрацює з ЗВО для залучення випускників, але важливим є напрямки

створення кадрового резерву вже працюючих співробітників. Для цього необхідно враховувати результати атестації, яку виробничий персонал проходить щорічно.



Рисунок 3.1 - Заходи щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня»

Джерело: розроблено автором

Кар'єра є важливою мотивацією для цілеспрямованих співробітників, які прагнуть реалізувати свій особистий потенціал. Враховуючи, що кар'єра є рушійною силою, серед виробничого персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» необхідно виділити наступні характеристики. На підприємстві працюють переважно досвідчені люди середнього віку, які в перу чергу приділяють увагу матеріальній винагороді. Можливість побудувати кар'єру, по-перше, дасть людям відчуття визнання компанією їхніх досягнень, по-друге, підвищити матеріальний рівень життя. Для ТОВ «Перша приватна броварня» це означає, що співробітники працюють над підвищенням своєї кваліфікації та отриманням вищої освіти, оскільки можливість просунутися кар'єрними сходами в організації передбачає підвищення кваліфікації та навчання.

Розвиток резерву повинен бути зосереджений на ротації персоналу, тобто на переміщенні персоналу в межах ТОВ «Перша приватна броварня», оскільки це

дозволить утворити нові лідерські кола. Виробництво потребує експертів, хоча наразі вакансій немає. Це пов'язано з деякими керівними посадами та провідними фахівцями, тому що на підприємстві чимала кількість працівників пенсійного та передпенсійного віку, які незабаром захочуть припинити роботу. Крім того, співробітники, орієнтовані на кар'єру, сформують стабільну робочу силу, тобто скоротиться звільнення, стане менша плинність кадрів.

Досвідчені керівники переважно перевершують керівників, які найняті зовнішніми системами набору персоналу: вони розуміють специфіку виробництва та його роботу; мають великий досвід для роботи від низького до високого рівня; розуміють особливості трудових функцій та умов праці; пристосовуються, розділяють цінності підприємства. Для включення до кадрового резерву необхідно враховувати такі моменти: рівень освіти, досвід роботи в організації, ефективність і продуктивність, професійна якість.

Розробка резерву дасть змогу спланувати діяльність, пов'язану з кар'єрою, яка створить додаткову мотивацію для самореалізації співробітника. Така ситуація, крім мотиваційного ефекту на побудову кар'єри, забезпечить ще й здоровий рівень конкуренції, зумовлений небажанням «своїх» працівників віддавати посаду, яка є бажаною, «чужим» людям.

Необхідно відзначити, що вік людей, яких пропонується включати до кадрового резерву з боку організації – від 35 до 45 років. Це молоді фахівці, які можуть принести користь компанії, а цей захід буде вигідним двом сторонам пропонованої системи нематеріальної мотивації.

Як показували дані щодо аналізу існуючої системи мотивації, в організації слабо виражена здатність працівників зі спілкування один з одним. Саме тому рекомендується створити поле спілкування, яке дозволить знайти точки дотику та максимально покращити морально – психологічний клімат у колективі, який, як зазначають самі працівники, не надто сприятливий зараз через психологічну нестабільність персоналу, викликану невизначеністю ситуації в країні.

Система конкурсів дозволить працівникам отримувати визнання з боку компанії та керівництва, почуватися потрібними та цінними, що

підтверджуватиметься отриманням бонусів у різному вигляді – грамот, похвал, нагороджень тощо. Забезпечення моральної турботи та забезпечення механізму самоствердження та отримання поваги для працівника з боку організації дозволить забезпечити зворотний зв'язок, тобто матиме необхідний мотиваційний ефект.

Система запропонованих конкурсів представлена у табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Конкурси для зміцнення соціально-психологічного клімату в колективі

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати реалізації
Найкращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік) для виробничого персоналу, торгового персоналу	Матеріальна винагорода - єдиноразова (3000 грн.), фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, що в період економічної кризи є важливим мотивом для працівника. Для всіх працівників мають бути забезпечені рівні можливості участі у конкурсах	$3000 * 12 * 2 = 72000$ грн.
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий пивовар, кращий продавець	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 10 000грн. (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобіт, малюнків, організація концертів та ін.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти та й можливості	Нульові
Разом витрати на конкурси для працівників			82 000 грн.

Джерело: розроблено автором

Цілями конкурсів буде заохочення співробітників, які досягли кращих показників; формування позитивного ставлення до виконання трудових обов'язків; формування почуття відповідальності за результати праці; виклик гордості за приналежність до професії та компанії.

За перші місяці війни у частини працівників виникло почуття тривоги, невизначеності і навіть депресії. Щоб допомогти працівникам побороти ці почуття, які заважають продуктивній праці, пропонуємо ввести в штат відділу роботи з персоналом ставку психолога. Рівень оплати праці для психолога визначимо на рівні 35 тис.грн. на місяць, оскільки на даного співробітника буде високе моральне навантаження, а також важливо залучити працівника з досвідом роботи та гарними рекомендаціями.

Також пропонуємо, не зважаючи на складний для підприємства та країни час, у тому числі і економічні складності, провести в 2022 році (в липні та вересні) тренінги для зміцнення командного духу, покращення соціально-психологічного клімату. Тренінги будуть проведені на природі (за можливості) з метою створення невимушеної обстановки. Тренінги будуть нести не стільки навчальне навантаження, як буде направлений на покращення клімату в колективі.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення мотивації персоналу

Розрахуємо необхідні витрати для проведення запропонованих заходів в 2 півріччі 2022 року (табл.3.2). Отже, для проведення заходів в 2 півріччі 2022 року планується витратити 404 тис.грн.

Рекомендовані заходи дозволяють отримати соціальний та економічний ефект. Соціальний ефект полягатиме в зниженні плинності кадрів, зростанні стабільності персоналу (збільшенню чисельності працівників, які працюють в компанії більше 5 років), економічний ефект - в рості продуктивності праці.

Таблиця 3.2 - Бюджет витрат на здійснення заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» на 2 кв. 2022 року

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на формування кадрового резерву, доплата працівнику відділу розвитку персоналу за ведення кадрового резерву, 2000 грн. на місяць	12 000

Витрати на проведення конкурсів	82 000
Заробітна плата психолога за 6 місяців	210 000
Проведення 2 тренінгів (50 тис.грн. на кожний)	100 000
Всього	404 000

Джерело: розроблено автором

Зауважимо, що в першому півріччі 2022 року вже відбулось звільнення персоналу та зниження продуктивності праці через війну. Тому, складемо прогноз на 1 півріччя 2022 р. та 2 півріччя 2022 (дод.А).

З дод.А бачимо, що прогнозується загальне зниження продаж за рік на 24,75%, але протягом 2 півріччя 2022 року, порівняно з 1 півріччям 2022 року буде підвищено обсяги продаж на 15% за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу. При цьому, в 2 півріччі 2022 року буде отримано на 19,57% вищий прибуток, ніж в 1 півріччі 2022 року.

Оцінимо показники ефективності запропонованої системи через розрахунок зниження коефіцієнта плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.

В 2022 році в компанії вже відбулось звільнення персоналу та прийом персоналу, розглянемо прогноз продуктивності праці в 1-2 півріччя 2022 року на рис.3.2. Для коректного порівняння показників 2021 року та 2022 року переведемо показники в середні за місяць.

Прогноз продуктивності праці на 1-2 півріччя 2022 року для ТОВ «Перша приватна броварня» наведено на рис.3.2.

Як бачимо, через війну показник продуктивності праці в 1 півріччя планується на рівні 129 тис.грн. за місяць, що на 19,8% нижче, ніж в 2021 році. Проведені заходи дозволять збільшити продуктивність праці на 13,22%.

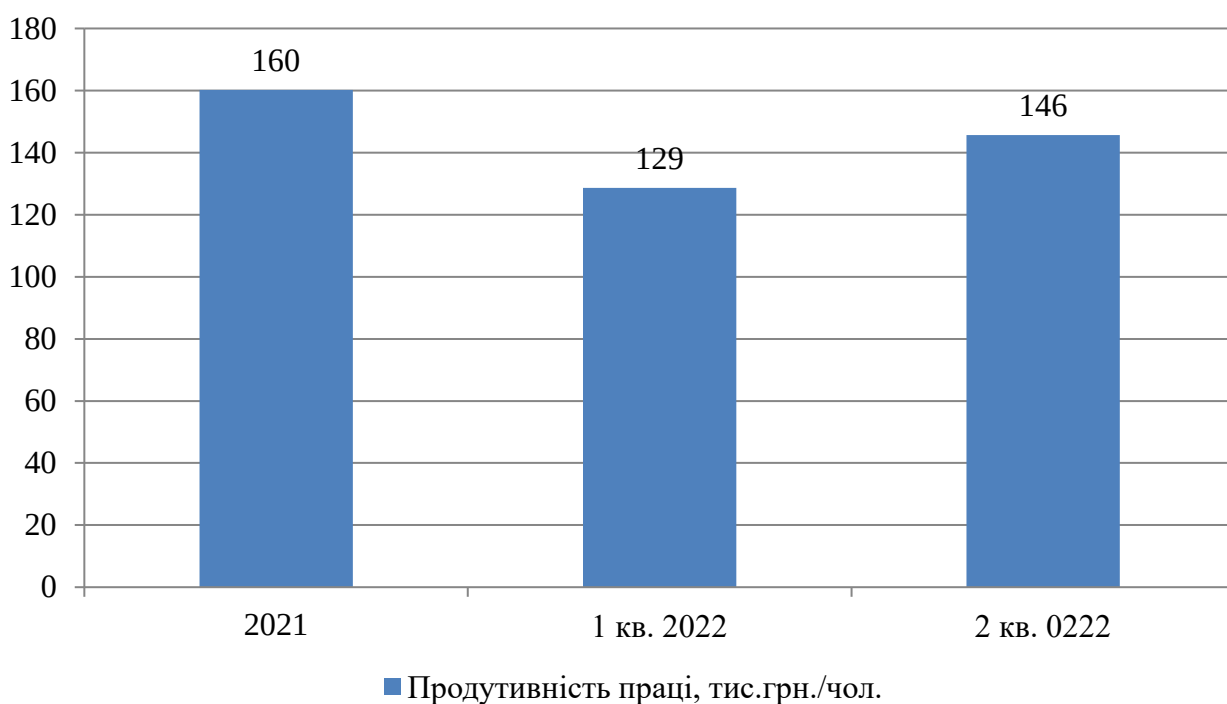


Рисунок 3.2 – Прогноз продуктивності праці на 1-2 півріччя 2022 року для ТОВ «Перша приватна броварня», тис.грн./чол. за 1 місяць

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо показники плинності кадрів на 1-2 півріччя 2022 років (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Прогноз показників руху персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» на 1-2 півріччя 2022 років після проведення заходів щодо удосконалення мотивації персоналу

№	Показники	2021	1 пр. 2022	2 пр. 2022	Відхилення 1 пр. 2022/2021	Відхилення 2 пр.2022 / 1 пр. 2022
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,03	0,01	0,02	-0,02	0,01
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,11	0,16	0,00	0,05	-0,16
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0,13	0,17	0,02	0,04	-0,15
4	Частка співробітників, які працюють більше 5 років	0,54	0,48	0,48	-0,06	0,00

Джерело: розраховано автором

З табл.3.3 бачимо, що за умови успішної реалізації заходів в 2 півріччя 2022 року, компанія зможе знизити показник плинності кадрів та утримати частку співробітників, які працюють більше 5 років на рівні 1 півріччя 2022 року та підвищити її в наступні роки.

Отже, з метою удосконалення мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» пропонуємо проведення наступних заходів:

- створити кадровий резерв, який стимулюватиме працівників;
- розробити систему конкурсів для персоналу;
- ввести посаду штатного психолога, що сприятиме зниженню тривожності персоналу в воєнний час;
- запровадити тренінги для персоналу, направлені для покращення соціально-психологічного клімату.

Попередні розрахунки показали, що проведення вищеперелічених заходів в 2 півріччя 2022 року дозволить збільшити продуктивність праці на 13,22% відносно 1 півріччя 2022 року, знизити плинність кадрів, утримати частку співробітників, які працюють більше 5 років шляхом покращення соціально-психологічного клімату в колективі, наданню працівникам морально-психологічної підтримки в складні часи, зацікавленні їх в кар'єрному зростанні.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було визначено суть, зміст та методи мотивації персоналу в організації та досліджено методичні підходи до дослідження мотиваційної сфери, що дозволило зробити такі висновки:

Мотивація – це процес спонукання себе та інших людей до діяльності задля досягнення цілей організації чи особистих цілей. При ефективній системі мотивації персоналу відбувається підвищення продуктивності, оскільки грамотно підібрані методи стимулювання працівників позитивно впливають на діяльність співробітників, що призводить до зростання прибутковості підприємства. Мотивація поділяється на матеріальну та нематеріальну, як матеріальна, так і нематеріальна мотивація є важливими для стимулювання працівників до продуктивної роботи.

Завданнями оцінки ефективності існуючої системи мотивації є: отримання результатів ефективності праці співробітників підприємства; аналіз задоволеності персоналу; аналіз системи управління наявною мотивацією. Існує кілька підходів до вимірювання та оцінки системи мотивації: за результатами діяльності працівників; спостереження за поведінкою працівника; виявлення непрямих показників, що характеризують стан мотивації персоналу. До основних кількісних методів оцінювання персоналу належить дослідження динаміки продуктивності праці. В. І. Герчиков розробив опитувальник для визначення рівня мотивації на підприємстві, який використано для якісної оцінки мотивації персоналу поряд з опитуванням та спостереженням.

В другому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було проведено аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ» та здійснено оцінювання ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ». Виявлено, що ТОВ «Перша приватна броварня» успішно здійснює свою діяльність. Так в 2019-2021 роках зростали обсяги продажів, рентабельність також була високою. В компанії на кінець 2021

року працювало 657 співробітників. ТОВ «Перша приватна броварня» використовує матеріальне і нематеріальне стимулювання праці персоналу. Підприємство відрізняється досить високим рівнем заробітної плати. З нематеріального стимулювання застосовуються: моральні заохочення; додаткові відпустки; навчання з допомогою підприємства. При побудові системи мотивації відділом з розвитку персоналу враховувались вікові, гендерні та інші відмінності персоналу. В 2020-2021 роках спостерігається зниження стабільності персоналу, що вказує на зниження ефективності мотиваційної системи, оскільки звільняються працівники, які пропрацювали в компанії більше 5 років.

При проведенні кількісного аналізу рівня мотивації було виявлено зниження продуктивності праці в 2020 році, що вказує на зниження мотивації персоналу компанії, але вже в 2021 році ситуація покращилась. Для якісної оцінки рівня мотивації персоналу ТОВ «Перша приватна броварня» було використано метод спостереження та тест-опитувальник В.І. Герчикова. В результаті виявлено високий рівень матеріальної мотивації персоналу, який сприяє високій продуктивності праці. Водночас, була виявлена відсутність нематеріальних впливів на персонал, невідповідність його очікуванням (тобто мотивація досить стандартизована, а індивідуальні особливості персоналу мало враховані, хоча в кадровій політиці компанії зазначається, що вона шукає індивідуальний підхід для працівників, у тому числі в питанні мотивації). Крім того, виявлено недостатній рівень комунікації в робочому колективі. Виробничі працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри. Також було виявлена обмеженість можливостей для самореалізації працівників (особливо виробничого персоналу).

В третьому розділі кваліфікаційної бакалаврської роботи було розроблено програму заходів щодо удосконалення мотивації персоналу ТОВ «ПЕРША ПРИВАТНА БРОВАРНЯ» та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів з удосконалення мотивації персоналу. Зокрема, запропоновано проведення наступних заходів: створити кадровий резерв, який стимулюватиме працівників; розробити систему конкурсів для персоналу; ввести посаду штатного

психолога, що сприятиме зниженню тривожності персоналу в воєнний час; запровадити тренінги для персоналу, направлені для покращення соціально-психологічного клімату. Попередні розрахунки показали, що проведення вище перелічених заходів в 2 півріччя 2022 року дозволить збільшити продуктивність праці на 13,22% відносно 1 півріччя 2022 року, знизити плинність кадрів, утримати частку співробітників, які працюють більше 5 років шляхом покращення соціально-психологічного клімату в колективі, наданню працівникам морально-психологічної підтримки в складні часи, зацікавленні їх в кар'єрному зростанні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Болквадзе Н. І., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. Економічний часопис *Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2020. №2. С.72-82.
3. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 398–403.
4. Винничук Р.О., Рубаха Н.В. Система нематеріальної мотивації: теоретичні засади. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6 (33). С. 83-88.
5. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 12.04.2022).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 12.04.2022).
7. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. *Соціальна економіка, політика та демографія. Проблеми економіки*. 2021. №3 (49). С.167-174.
8. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. *Бізнес Інформ*. 2020. №8. С. 231–236.

9. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Пузиревська Ю. О. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 53–65.
10. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. № 2(75). С. 88–92.
12. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №3 (55). С.94-100.
13. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
14. Зайко Т. О., Поплавська О. М. Сучасні технології скорочення плинності персоналу компаній. *Бізнес Інформ*. 2017. №12. С. 434–439.
15. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2022).
16. Заставнюк Л.І. Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 170-172.
17. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. - URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141> (дата звернення: 12.01.2022).
18. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218–234

19. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189> (дата звернення: 12.01.2022).
20. Кодекс законів про працю № 322-VIII від 10.12.1971. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 12.01.2022).
21. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ. 2014. 479 с.
22. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. К.: КНЕУ. 2018. С. 198.
23. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент як чинник конкурентних переваг машинобудівного підприємства. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. № 6. С. 79–63.
24. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8345> (дата звернення: 12.01.2022).
25. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8103> (дата звернення: 11.06=5.2022).
26. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
27. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.
28. Малярченко А.В. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *Economics*. 2020. № 10. С.1-9.
29. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2014. 398 с.

30. Нетудихата К. Л., Погромський В. О., Стройнецький В. М. Діагностика стану розвитку мотиваційних механізмів в системі кадрового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8981> (дата звернення: 11.05.2022).
31. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2016. 336 с.
32. Пілявський В. І. Результативність використання трудового потенціалу агропромислових підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 3. С. 161–171.
33. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення: 11.05.2022).
34. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384.
35. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
36. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3 (79). С.246-252.
37. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С.47-63.
38. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 6, Том 3. С. 205-208.
39. Чернишова А. В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 141–145.
40. Тищенко А.С., Чупріна М.О. Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. *Актуальні*

проблеми економіки та управління. 2020. №14. – URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення: 11.05.2022).

41. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.
42. Цимбалюк С. О. Детермінанти трудової активності персоналу в системі мотивації. *Актуальні проблеми економіки.* 2017. № 1. С. 264-272.
43. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
44. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Лобунець І. С. Негрошова мотивація персоналу як спосіб підвищення ефективності його роботи. *Проблеми економіки.* 2018. № 2. С. 268–275.
45. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / М: Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. 303 с.
46. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
47. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
48. Gerchikov V. I. Labor motivation: concept, identification and management. *Personality. Culture. Society.* 2006. № 3 (31). P. 222–233.
49. Herzberg F. Mausner, B. and Snyderman, B.B. The Motivation to Work. *Transaction Publishers, New Brunswick.* 1993. №5. P.3-5.
50. Homans G. Social Behavior: Its Elementary Forms. *New York: Harcourt Brace Jovanovich.* 1961. №1. P.82-91.
51. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
52. Maslow A. Motivation and personality. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.
53. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

54. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? *The Best of Measuring & Evaluation Learning*. 2010. №1. P. 31–35. – URL: <http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/articles/Best-of-TD-Measuring-and-Evaluating-Learning.pdf> (дата звернення: 11.05.2022).

55. Vroom V.H. Work and motivation, Wiley, NewYork, USA. 1964. P.203.

Додаток А

**Прогноз фінансових результатів ТОВ «Перша приватна броварня» на -1півріччя-2
півріччя 2022 року після проведення заходів щодо удосконалення мотивації
персоналу**

Показники	2021	1 пр.2022	2 пр.2022
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 263 273	442 146	508 467
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	853 706	298 797	343 617
Валовий: прибуток	409 567	143 348	164 851
Інші операційні доходи	623	311	311
Адміністративні витрати	14 567	5 827	5 827
Витрати на збут	29 804	14 902	14 902
Інші операційні витрати	26 074	13 037	13 037
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	339 745	109 894	131 396
Інші витрати	1 608	804	804
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	338 137	109 894	131 396
Витрати (дохід) з податку на прибуток	60 865	19 781	23 651
Чистий фінансовий результат: прибуток	277 272	90 113	107 745

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 138 248	1 178 677
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	782 136	782 806
Валовий: прибуток	2090	356 112	395 870
Інші операційні доходи	2120	137	329
Адміністративні витрати	2130	13 507	11 245
Витрати на збут	2150	28 852	27 669
Інші операційні витрати	2180	21 547	20 347
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	292 343	336 937
Інші витрати	2270	1 457	1 345
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	290 886	335 593
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	52 360	60 407
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	238 527	275 186
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	483 939	477 512
Витрати на оплату праці	2505	220 767	228 893
Відрахування на соціальні заходи	2510	54 309	56 308
Амортизація	2515	7 951	6 457
Інші операційні витрати	2520	63 906	59 261
Разом	2550	830 870	828 430

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 263 273	1 138 248
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	853 706	782 136
Валовий: прибуток	2090	409 567	356 112
Інші операційні доходи	2120	623	137
Адміністративні витрати	2130	14 567	13 507
Витрати на збут	2150	29 804	28 852
Інші операційні витрати	2180	26 074	21 547
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	339 745	292 343
Інші витрати	2270	1 608	1 457
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	338 137	290 886
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	60 865	52 360
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	277 272	238 527
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
ІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	526 350	483 939
Витрати на оплату праці	2505	243 140	220 767
Відрахування на соціальні заходи	2510	59 812	54 309
Амортизація	2515	12 124	7 951
Інші операційні витрати	2520	70 445	63 906
Разом	2550	911 872	830 870