

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«___» _____ 2023 р.

«___» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства»

Виконав: здобувачка 4 курсу, групи МП-4-11

Мишко Ксенія Дмитрівна

(підпис)

Керівник, доцент к.е.н. Безпалько Олена Вікторівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту
_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Мишко Ксенії Дмитрівни

1. Тема роботи: «Комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства»

Керівник роботи: Безпалько О. В.

затверджена наказом по університету від № 865-КС від 05.12.2022 року

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи:

Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Розділ 1. «Теоретичні аспекти комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці».

Розділ 2. «Ефективність використання персоналу та аналіз мотивації праці на ПрАТ «Оболонь».

Розділ 3. «Розробка пропозицій щодо удосконалення мотивації праці на ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження відображено в 22 таблицях, 17 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	19.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	24.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2023	виконано

Здобувач _____
(підпис здобувача)

Ксенія МИШКО
(ім'я, прізвище)

Керівник _____
(підпис керівника)

Олена БЕЗПАЛЬКО
(ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Мишко К. Д. «Комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 роки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено розбір теоретичних аспектів індивідуальних та групових чинників мотивації праці як методів впливу на поведінку персоналу – визначено сутність поняття «мотивація праці» її функції, роль в управлінській діяльності, а також продемонстровані методи та чинники мотивації праці та можливості комбінування індивідуальних та групових чинників.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано інформацію про ПрАТ «Оболонь», наведено та проаналізовано його організаційно-економічну характеристику. Проведено аналіз кадрового складу та ефективності роботи підприємства, а також здійснено оцінку стану застосування різних елементів мотивації праці.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо застосування комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ПрАТ «Оболонь». На основі чого запропонований захід по удосконаленню мотивації праці персоналу під назвою ««Індивідуальний розвиток та командна співпраця». Обґрунтовано його економічну доцільність та вплив на показники роботи підприємства.

Робота містить 84 сторінок основного тексту, 22 таблиці, 17 рисунків, 59 використаних джерел.

Ключові слова: мотивація праці, індивідуальні та групові чинники, персонал, поведінка персоналу, ефективність роботи.

ABSTRACT

Myshko K. D. «Combination of individual and group factors of work motivation as a condition for effective influence on the behavior of the company's personnel»

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of PJSC «Obolon» for 2020-2021.

In the first section of the qualification work, an analysis of the theoretical aspects of individual and group factors of work motivation as methods of influencing the behavior of personnel was carried out - the essence of the concept of «work motivation», its function, its role in managerial activity, as well as methods and factors of work motivation and the possibility of combining individual and group factors.

In the second section of the qualification work, information about PJSC «Obolon» is provided, its organizational and economic characteristics are given and analyzed. An analysis of the personnel composition and efficiency of the enterprise was carried out, as well as an assessment of the state of application of various elements of labor motivation.

In the third section of the qualification work, proposals regarding the application of combining individual and group factors of work motivation to increase the efficiency of using the labor potential of PJSC «Obolon» are substantiated. On the basis of this, a measure to improve the motivation of the staff under the name "Individual development and team cooperation" is proposed. Its economic expediency and impact on the performance of the enterprise are substantiated.

The work contains 84 pages of main text, 22 tables, 17 figures, 59 used sources.

Key words: work motivation, individual and group factors, personnel, personnel behavior, work efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМБІНУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ.....	11
1.1. Сутність поняття «мотивація праці», її функції та роль в організації управлінської діяльності.....	11
1.2. Методи та чинники мотивації праці та їх значення для підвищенні ефективності роботи персоналу.....	18
1.3. Використання комбінацій індивідуальних та групових чинників мотивації та їх ефективність в управлінні персоналом.....	25
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	32
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь».....	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та ефективності управління персоналом підприємства.....	42
2.3. Оцінка стану застосування різних елементів мотивації праці на ПрАТ «Оболонь».....	53
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ».....	62
3.1. Сучасні світові практики щодо комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умови їх ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства	62
3.2. Економічне обґрунтування впровадження на підприємстві заходу «Індивідуальний розвиток та командна співпраця».....	68
3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи підприємства.....	80
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці є досить актуальною темою серед підприємств та компаній по всьому світу, а також дослідження цієї теми особисто кожному працівникові дасть додаткові знання та можливості для їх діяльності. Комбінування чинників мотивації праці дає можливість більш широко застосовувати певні методики для персоналу, оскільки кожен працівник має свої цілі та цінності працюючи у відповідній компанії.

Існує велика кількість теорій мотивації, чому працівник реагує так чи інакше на різні чинники. До того ж цікавим є розбір матеріальних та нематеріальних чинників мотивації які можна розділяти на підгрупи.

Одним з важливих аспектів тематики індивідуальних чинників мотивації є те, що підбирати методи мотивації можна зосереджуючись лише на одного правника. Найчастіше підприємство або ж компанія зосереджена на утриманні цінних працівників, зазвичай це керівнича ланка, ТОП-менеджери та дуже ефективні працівники, тому роблячи певні висновки з їх діяльності, професійних особливостей та індивідуальності підбирають відповідні матеріальні або нематеріальні методи мотивації.

Однак групові чинники є не менш важливими, оскільки робота в команді це гарантія відмінного результату, звичайно враховуючи плідну та спільну роботу. Наприклад визнання спільної роботи може задовольняти власні цінності працівника.

Сучасні наукові уявлення щодо індивідуальних та групових чинників мотивації на ефективність роботи підприємства були проілюстровані такими вченими як: Фредерік Герцберг, Елтон Майо, Абрахам Маслоу, Віктор Врум, Лайман Портер і Едвард Лоулер та багато інших.

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем регулювання індивідуальних та групових чинників мотивації здійснили такі

вчені України як: Драган О. І., Тертична Л. І., Безпалько О. В., Т. В. Березянко, Гринюк Ю. М. та багато інших.

Метою роботи є дослідження комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці на основі діяльності ПрАТ «Оболонь» та розроблення пропозицій для підвищення ефективності роботи підприємства за допомогою відповідних мотиваційних інструментів.

Об'єктом дослідження є процес комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на діяльність підприємства.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти дослідження впливу комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці на ефективність роботи персоналу ПрАТ «Оболонь».

Задля досягнення визначеної мети в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначено сутність поняття «мотивація праці», її функції та роль в організації управлінської діяльності;
- досліджено методи та чинники мотивації праці та їх значення для підвищенні ефективності роботи персоналу;
- проаналізовано використання комбінацій індивідуальних та групових чинників мотивації та їх ефективність в управлінні персоналом;
- проаналізовано техніко-економічну характеристику діяльності ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізовано кадрове забезпечення та ефективність управління персоналом підприємства;
- оцінено стан застосування різних елементів мотивації праці на підприємстві;
- наведено сучасні світові практики щодо комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці;

- запропоновано проведення комплексу заходів щодо удосконалення мотивації праці на ПрАТ «Оболонь»;
- обґрунтовано економічне впровадження заходів;
- проведено оцінку ефективності запропонованих пропозицій та їх впливу на основні показники роботи підприємства.

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались наступні методи наукового пізнання: теоретичні (при формулюванні термінів, що дозволило систематизувати різні погляди на обрану тематику роботи); табличний та графічний методи (при аналізі вікової структури персоналу); описовий та порівняльний (для опису і порівняння соціальних проєктів, що представлені в роботі та зіставлення їх з цілями сталого розвитку); метод стратегічного управлінського аналізу (при складанні SWOT-матриці та HR-активності підприємства); метод формування бюджету витрат (для розрахунку витрат на проведення заходу).

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів для підвищення ефективності роботи підприємства.

Апробація роботи. Результати роботи доповідалися й публічно обговорювалися на міжнародних конференціях: 86 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ – Ч.2, 2–3 квітня 2020 р.); 88 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (Квітень – Травень 2022 р., НУХТ – Ч.3); The 4th International scientific and practical conference «Progressive research in the modern world» (December 28-30, 2022) BoScience Publisher, Boston, USA. 2022, 89 Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті» (м. Київ, НУХТ, 3-7 квітня 2023 р.).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 102 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 84 сторінки. Робота містить 22 таблиці, додатків на 6 сторінках, список використаних джерел із 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМБІНУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ЧИННИКІВ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність поняття «мотивація праці», її функції та роль в організації управлінської діяльності

Мотивація праці вважається найефективнішим каталізатором успіху організацій, оскільки вона сприяє ефективній роботі працівників. Щоб досягти успіху та досягненню цілей організація, роботодавець напряду залежать від продуктивності своїх працівників. Однак зауважимо, що недостатньо мотивовані працівники, незважаючи на те які вони спеціалісти та яку мають кваліфікацію працюють погано.

Однак роботодавцю потрібно, аби їхні працівники працювали з повною силою, а не просто з'являлися на робочих місцях поставивши галочку. Тому мотивація праці залишається навіть життєво важливим фактором в організаційній психології. Адже саме психологія допомагає пояснити причини індивідуальної поведінки людини в організації та її роботи в команді, і загалом позиціонування її особистості в колективі. Отже, дослідження факторів, які заохочують трудову мотивацію, можуть сприяти теоретичним та фактичним підґрунтям коренів індивідуальних і групових чинників, які оптимізують продуктивність та бажання працювати та досягати відповідних цілей як власних так і компанії [29].

Мотивація праці в різних джерелах та поглядах вчених приймає різний вигляд залежно від її позиціонування та діяльності в якій вона висвітлюється. Поняття допомагає зрозуміти ті чи інші причини, які підштовхують працівника (індивіда) до виконання своєї роботи, та що забезпечує його продуктивність і задоволення від діяльності в якій він працює. А головне які чинники найбільше впливають на визначення потреб та цінностей працівника. В таблиці 1.1

наведемо визначення мотивації праці використовуючи праці різних вчених, які вивчали та досліджували це питання, та відповідно в яких теоріях це було застосовано.

Таблиця 1.1

Підходи різних вчених до визначення поняття «Мотивація праці»

Автор	Теорія	Визначення
Абрахам Маслоу	Теорія ієрархії потреб	Мотивація праці - це внутрішній стан людини, який підштовхує її до виконання діяльності, необхідної для досягнення поставленої мети.
Фредерік Герцберг	Теорія мотивації та задоволення в роботі або ж двофакторна теорія мотивації	Мотивація праці - це процес вибору та виконання дій, що мають за мету задоволення потреб працівника.
Едвард Деці	Теорія мотивації та роботи в групах.	Мотивація праці - це сукупність сильних побудов, які спонукають працівника до виконання роботи в зазначеному напрямку.
Девід Макклеленд	Теорія мотивації Макклелланда ієрархії потреб	Мотивація праці - це процес стимулювання та утримання діяльності людей в організації з метою досягнення спільних цілей.
Віктор Врум	Теорія очікувань	Мотивація праці визначається трьома факторами: очікуванням результату, цінністю результату та інструментальністю.

Джерело: [30].

Виходячи з формулювання поняття мотивації, можна сказати, що це доволі абстрактне поняття. Сюди входять різні погляди з психології, економіки, і загалом бізнес середовища де найчастіше формування цього виразу звучить наступним чином. Мотивація праці - це внутрішня та зовнішня стимуляція, яка змушує людину діяти в роботі. Воно описує ті причини, які підштовхують працівника до виконання певної роботи, а також ті, які забезпечують йому задоволення та задоволення від цієї діяльності.

Усі теорії буквально різні, оскільки трудова мотивація ґрунтується на кількох фундаментальних моделях людського функціонування, тобто на кількох базових онтологічних припущеннях про природу людини. Мабуть, найвідомішими з цих теорій є ті, які базуються на передумові, що люди за своєю суттю є істотами, які керуються потребами. Тому гедонізм є центральним

принципом цих моделей, які поділяють точку зору, що люди прагнуть шукати задоволення та уникати неприємних ситуацій у будь чому [24].

В розрізі промислової та організаційної психології існує безліч теорій, які намагаються пояснити, що мотивує працівників. Загалом, можна виділити два типи трудової мотивації - ендогенний (індивідуальний, когнітивний) та екзогенний (середовищний). Багато теорій можна віднести до одного з цих типів, але є й гібридні, які намагаються поєднати обидва підходи, наприклад, теорія самовизначення. Також можна розподілити теорії на чотири основні категорії: ті, що базуються на потребах, когнітивних процесах, поведінці та на основі роботи [24].

Найпопулярнішою та загальновизнаною є теорія Абрахама Маслоу, яка датована 1943 роком. Вчений досліджував фактори, що впливають на людську поведінку, таким чином він згрупував їх у п'ять категорій і помістив в чітко сформовану ієрархію. У нижній частині цієї ієрархії знаходяться найпримітивніші потреби такі як їжа, вода та безпека, а на верхній знаходяться складніші особистісні потреби такі як визнання та самовираження. Теорія полягає в тому. Що коли найпростіші потреби задовольняються хоча б частково, людина переходить до задоволення інших потреб, і не обов'язково вони мають бути на наступному послідовному рівні в ієрархії [55]. Ці п'ять потреб знаходяться в наступній послідовності, тут продемонстровані з низу вверх [55]:

- фізіологічні потреби - це найбільш основні потреби, пов'язані з виживанням і фізіологічними потребами організму. До цих потреб відносяться потреба у їжі, воді, повітрі, сні та інших життєво важливих речовинах.
- потреби в безпеці - це потреба в почутті захищеності та безпеки, яка може включати в себе фізичну безпеку, фінансову стабільність, безпеку майбутнього та інші аспекти.
- соціальні потреби - це потреба у взаємодії з іншими людьми, відчутті приналежності до соціальної групи, почутті прийняття та любові. До цих потреб можна віднести бажання мати друзів, брати участь у спільноті та інші соціальні взаємодії.

- потреби в повазі - це потреба в увазі, визнанні та повазі від інших людей. Ці потреби можуть включати бажання досягнути успіху, отримати визнання за свої досягнення та інші аспекти.

- потреби в самореалізації - це потреба розвивати свій потенціал та досягати особистісного розвитку. Це може включати бажання розвивати свої таланти, здійснювати творчу діяльність та інші аспекти, що допомагають досягти максимального рівня особистісного розвитку.

Ще однією цікавою теорією для розгляду є комплексна теорія мотивації Портера-Лоулера. Вона ґрунтується на припущенні, що винагорода викликає задоволення і що іноді продуктивність дає винагороду. Вони припускають, що взаємозв'язок між задоволенням і результативністю пов'язаний іншою змінною винагородою. Вони бачать, що хороша продуктивність веде до винагороди, яка веде до задоволення. Це багатоваріантна модель, яка пояснює комплекс взаємозв'язків між мотивацією, продуктивністю та задоволенням [20].

У моделі представлений цими вченими винагорода опосередковано пов'язана із задоволенням через сприйняту справедливу винагороду. Ця змінна стосується суми винагороди, яку людина вважає, що вона повинна отримати в результаті своєї роботи. Якщо відбувається навпаки, це призводить до незадоволення. Отже ступінь, до якого людина задоволена чи незадоволена, залежить від величини різниці між фактичною та уявною справедливою винагородою [20].

Тож, теорія Портера-Лоулера показує, що успішність процесу мотивації залежить від того, як ефективно взаємодіють наступні фактори: зусилля, очікування та сподівання, можливості, результат, винагорода та задоволення. Досвід практичного використання цієї моделі доводить, що наполеглива праця та адекватна винагорода за неї приносять радість і задоволення, що спонукає до бажання ще краще працювати [48].

Загалом можна зробити висновок, що управління мотивацією працівників є важливим завданням для керівного складу та HR-фахівців, оскільки це допомагає задовольнити потреби працівників та стимулювати їх ефективну

діяльність, включаючи соціальну підтримку та послуги. Перед розробкою програми мотивації працівників важливо розуміти зміст мотиваційного механізму, його складових та взаємозв'язків між ними [48]. Наведемо складові мотиваційного механізму діяльності (рис 1.1).

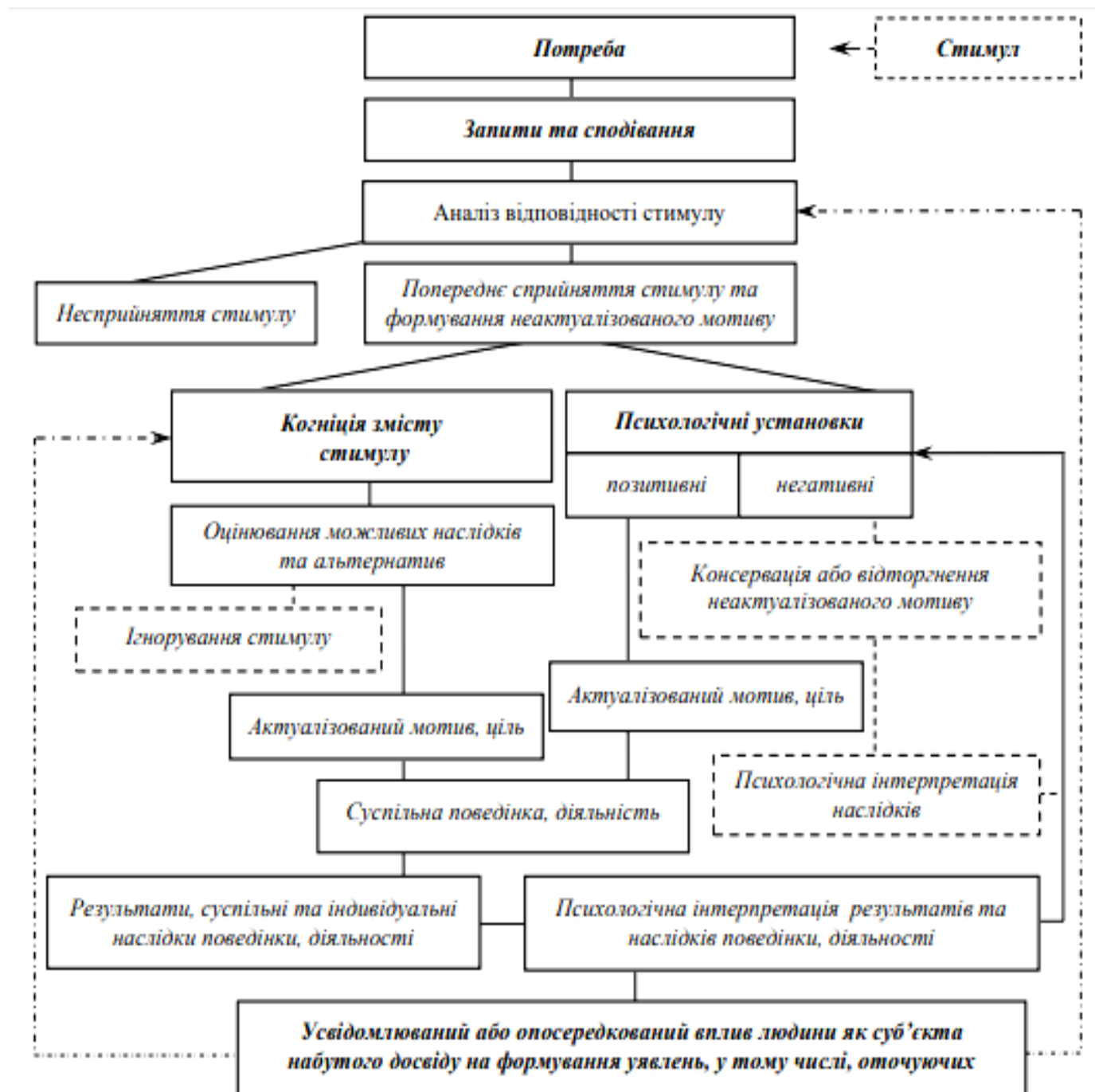


Рис. 1.1. Складові мотиваційного механізму діяльності

Джерело: [48]

Таким чином вихідною ланкою управління мотивацією є саме задоволення потреб. Оскільки вони можуть бути уродженні та сформовані, і тут потрібно враховувати всі групи потреб, оскільки кожна з них відповідає за формування мотиваційних чинників, що можуть відноситись до якоїсь відповідної групи.

Функції мотивації праці описують, які ролі вона відіграє в організації і мають на меті зрозуміти, як вона впливає на працівників та компанію в цілому. Тому у свій склад вона включає такі загальні функції як [19]: планування, організацію, регулювання, контроль, аналіз, стимулювання.

Функція планування: дозволяє аналізувати поточну ситуацію, передбачати майбутні ризики та зміни, а також забезпечує координацію робіт між різними департаментами та працівниками загалом. У плануванні також визначаються міри контролю та оцінки результативності, що дозволяє забезпечити ефективну роботу команди та досягнення бізнес-цілей.

Стимулююча функція: тут мотивація праці виступає надихаючим фактором працівників для досягнення більш високих результатів, що сприяє зростанню продуктивності та ефективності роботи.

Функція організування: тут мотивація праці допомагає регулювати поведінку працівників в організації та забезпечує виконання необхідних завдань згідно з поставленими цілями.

Комунікативна функція: забезпечує створенню можливостей знайти спільну мову між керівництвом та працівниками, яка допомагає взаєморозумінню та сприяє побудові довіри.

А також контроль та аналіз: включають в себе оцінку ефективності мотиваційних заходів, що були запроваджені, та виявлення можливих проблем у процесі мотивації працівників.

Роль мотивації в компаніях часто недооцінюється. Але це потужний інструмент, що допомагає в управлінні персоналом та відіграє там значну роль. Складові мотивації праці включають кадрову політику, міжособистісні взаємини в колективі та соціально-психологічні аспекти управління. Однак, визначення шляхів підвищення продуктивності, способів збільшення творчої ініціативи, а

також стимулювання та мотивація працівників і є ключовими аспектами мотивації праці в управлінні персоналом [18].

Менеджмент персоналу зазвичай трактується як комплекс заходів, спрямованих на керування людьми з метою виконання організаційних завдань. При цьому основна увага приділяється професійній діяльності, професійному досвіду та талантам працівників, а також їхній задоволеності від роботи. Тобто управління персоналом - це не просто контроль за кожним працівником, а вміння взаємодіяти з ними, поважати, стимулювати та направляти їхню роботу на користь компанії [32].

Мотивація праці відіграє ключову роль в менеджменті персоналу з кількох причин. По-перше, вона допомагає підвищити ефективність роботи співробітників і досягти більш високих результатів. Коли людина має достатній рівень мотивації, вона більш ініціативна, творча та ефективна в своїй роботі.

По-друге, вона також допомагає залучити та зберегти талановитих співробітників. Якщо компанія надає своїм працівникам достатньо мотивації, то вони більш схильні залишатися на роботі та розвиватися в компанії.

По-третє, мотивація сприяє покращенню робочої атмосфери та взаємодії в колективі. Коли люди працюють в мотивуючому середовищі, вони більш задоволені своєю роботою та більш схильні співпрацювати з колегами.

Отже, мотивація праці є важливою в менеджменті персоналу, оскільки вона допомагає підвищити ефективність, залучити та зберегти таланти, покращити робочу атмосферу та взаємодію в колективі. Однак, роль мотивації в компанії часто недооцінюється, хоча це потужний інструмент, який не тільки допомагає побудувати успішну кар'єру, а й спонукає до позитивних змін в особистому житті [14].

1.2. Методи та чинники мотивації праці та їх значення для підвищенні ефективності роботи персоналу

Мотивація визначається спонукальною сполукою до виконання якоїсь дії. Іншими словами вона спонукає працівників організації досягати як індивідуальних цілей, так і загальних цілей компанії. Концепцію мотивації в управлінні можна класифікувати на три важливі під концепції, це мотиватори, мотив і фактичний акт мотивації [14].

Мотив ініціює дію чи певну поведінку для досягнення певної мети, що безпосередньо відповідає бажанню індивіда. Мотиватори - це інструменти, які використовуються для мотивації співробітників, такі як просування по службі та винагороди. Акт мотивації - це фактичний процес виконання завдання, і це зазвичай залежить від мотивів і мотиваторів [14].

Однак чому тоді виникає проблема зниження продуктивності у співробітників, не бажання працювати, або навіть є працівники які не хочуть запам'ятовувати ім'я своїх колег бо вважають це не потрібним. Тут слід говорити про нематеріальні та матеріальні методи стимулювання персоналу, та наскільки вони впливають на продуктивність та бажання працювати.

Найбільший скачок зменшення залученості працівників та загалом нестабільних відсотків продуктивності за даними американського сервісу Gallup спостерігались саме на період спалаху пандемії в 2019-2020 років.

Залученість співробітників визначається такими факторами, як чітке уявлення про вашу роль; наявність відповідних матеріалів та обладнання для виконання вашої роботи; мати можливість робити те, що вмієш найкраще; мати сильно відданих колег; і робота зі спільною місією чи метою [3].

Важливо, що це фактори, на які менеджери, керівники можуть безпосередньо впливати, і які відрізняються за тим, наскільки добре вони виконуються командами в більшості організацій [3].

Таким чином Gallup визначив, що 49% працівників не мають емоційного зв'язку зі своєю роботою. Тобто їм все одно, в якій компанії працювати і з ким

пити каву вранці. Такі люди докладають найменше зусиль, щоб просто отримувати свою зарплату, і легко залишають компанію заради ліпшої пропозиції. Тож визначимо які методи мотивації персоналу в сучасних організаціях допоможуть зарадити ситуації [11].

Найпопулярніший та найлегший це метод матеріальної мотивації. До його інструментів відносять [33]: премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Можна визначити систему преміювання, як головного чинника стимулювання персоналу. За даними всесвітньої асоціації професіоналів в галузі управління людськими ресурсами WorldatWork виділили програми, які класно впишуться в систему преміювання кожної організації, із них можна виділити наступні [36]:

- реферальна бонусна програма (referral bonus program) – компанії часто стимулюють своїх працівників за їх рекомендацію кандидата на відкриту вакансію, пропонуючи їм за це премію. Згідно зі статистикою, 78% компаній виплачують премії працівникам-рефералам за успішне прийняття рекомендованого кандидата на роботу. Проте, частину премії можуть виплатити після закінчення встановленого терміну, зазвичай до 3-х місяців, який рекомендований кандидат пропрацює в компанії;
- бонус за вхід (sign-on bonus) – це премія новому співробітнику, як стимул його до роботи. Зазвичай такі премії можуть отримати ті працівники хто влаштовується на високопоставлену посаду (ТОП-менеджер, керівник вищої ланки і т.д.). Однак тут є недолі в тому, що в більшості компаніях, якщо ти пропрацював в компанії лише впродовж року, то компанія просить повернути тебе цю премію, і частіше з відсотками;
- точковий бонус (spot bonus) – це одноразова премія за якісь досягнення працівника, це можуть бути високі показники роботи, стрімке кар'єрне зростання, перемога у корпоративних змаганнях і тому подібне;

- бонус за утримання (retention bonus) – це премія розрахована на виплату працівникові коштів аби утримати його в компанії. Найчастіше це відбувається коли компанія переживає фінансову кризу, злиття, поглинання, і ця премія є доволі конфіденційною інформацією про яку не розголошується прилюдно.

Також система штрафів, яка є сильним стимулюючим чинником. Однак з кожним роком працівники яро відстоюють свої права, тому в більшості на молодь зараз це не діє. Однак така система має бути для окремих випадків. Тому система штрафів має складати в собі такі моменти [33]:

- штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);
- позбавлення премії за незадовільні результати;
- відпрацювання (штрафні робочі години).

В даному випадку слід розуміти, що система штрафів діє тоді коли є заохочення, грубо кажучи метод «різка або пряник». Тому керівнику важливо знаходити золоту середину серед даних чинників.

І ключовим серед всіх методів мотивації де можна обирати та підлаштовуватись під кожного співробітника та групи працівників це методи нематеріальної мотивації. Перерахуємо частину з тих, що можна впроваджувати [33]:

- мотиваційні наради – крім основних інформаційних моментів, слід керівнику також хвалити свої співробітників за виконану роботу;
- знаменні дати – річниця роботи або ж день народження, кожному працівнику було б приємно привітання з важливими для них датами;
- можливості професійного зростання – заохочення у вигляді курсів, стажування, семінарів, програм менторства і тому подібне для працівників;
- публічна похвала – тобто це може бути визнання працівником місяця і тому подібне;

- комфортні умови роботи – забезпечення комфортних умов праці провокує мотивацію;
- заходи для підвищення командного духу – це можуть бути корпоративні заходи, наприклад туристичні поїздки, екскурсії, спортивні змагання. До того ж це можна поєднати зі збором грошей на якісь соціальні заходи, що гарно для репутації компанії;
- гнучкий графік роботи – що є дуже популярним на сьогоднішній день, оскільки більшість працюють на фрілансі, а особливо це актуально для ІТ спеціальностей;
- все, що пов'язано з діяльністю підприємства – сюди можна віднести бонуси, дисконтні картки, знижки для співробітників на послуги або продукцію, що випускає компанія або підприємство.

Важливо відмітити, що є як стандартні методи нематеріальної мотивації так і не стандартні, які почали використовувати лише в останні роки 10-15, коли компанії зрозуміли наскільки великий вплив вони мають.

Наприклад, залучення працівників до справ (діяльності) компанії. У побудові так званої спільноти важливим є знання місії та стратегії компанії, якій має слідувати ця спільнота. Потрібно враховувати чи всі працівники розуміють мету діяльності компанії, і це не тільки про гасло на офіційному сайті [11].

Також найбільшою помилкою, яку навіть не помічають багато керівників, це знецінення працівника. Звичайна фраза «таких як ти тисячі» або «та будь хто зможе це вирахувати, а ти не взмозі навіть це», дуже демотивує. В випадках коли працівник не ідеально впорався зі своєю задачею все ж слід делікатно надати пораду, а не переходити на особистість [11].

І найголовніше це давати зворотній зв'язок. Оскільки якісний зворотній зв'язок не тільки допоможе покращити відносини в колективі, але й заощадить кошти компанії, і не тільки із за просто якихось невдач чи помилок працівників, а й із за витрат на навчання нових працівників та навчання вже працюючих [11].

На сьогоднішній день є дуже актуальною проблема культу продуктивності. Але до чого ж продуктивність до мотивації? Насправді після популяризації соціальних мереж гостро постало питання про токсичну продуктивність. Спостерігаючи за тим як друзі, знайомі та колеги продуктивно працюють, вони є в ресурсі, тобі і самому хочеться відчувати те саме. І людина починає задумуватись над тим, що вона не достатньо працює, починає виконувати робочі завдання в вихідні дні, і шукати якусь мінімальну мотивацію, черпати її з усього, яку нажаль знайти не вдається хоча здається, що вона є.

Проблема такої точки зору в тому, що через внутрішню боротьбу й почуття провини за відпочинок людина не може задовольнити свої базові фізіологічні потреби. До речі де ї загадаємо про ієрархію потреб Маслоу. Адже енергія та сили, необхідні для нормального функціонування, віддаються виключно роботі. Але ось який парадокс: віддаючи всю свою енергію роботі, людина не буде повністю занурена в процес і не зможе реалізувати свої здібності на 100% [4].

З чого і впливає термін «токсична продуктивність» - це нездорове бажання бути продуктивним у будь-який час та за будь-яку ціну [25].

Стан коли знаходишся в такому виді продуктивності, описується як, коли ти постійно включений в роботу і просто не можеш контролювати все, що відбувається навколо тебе. Але коли це «треба» перемагає, то ти починає працювати до поки не досягнеш «працювати до самого кінця». У стані постійної завантаженості людина починає почувати себе безпечніше та спокійніше, а будь-який відпочинок навпаки відштовхує та насторожує [25].

Токсична продуктивність може привести до швидкої втоми, емоційного вигорання та повної порожнечі в такому стані людина відчуває себе невдахою навіть в тих моментах коли вона нічого не робить і оцінює себе за те що їй не вдалося зробити, а не за виконані завдання [25].

Загалом аби впоратись з такою проблемою, потрібно зрозуміти, що вона є і почати думати про себе. Подумати про те чи взагалі зацікавлений ваш керівник в вашому переробітку і чи дає це якийсь результат. А головне почати

задовольняти свої основні фізіологічні потреби, і почати з правильно харчування та занять спортом.

Якщо працівники не відчувають достатньої залученості або зв'язку з важливими цілями, які пов'язані з місією компанії, або не бачать важливості своєї ролі у великому масштабі, то вони часто втрачають мотивацію. Деякі з найбільш поширених демотиваторів на роботі можуть здаватися досить звичайними або тривіальними. Хоча здається, що з ними можна впоратися, ступінь їх переживання є симптомом більш серйозного розриву між цілями, значенням і цінностями. Визначимо фактори, які можуть впливати на демотивацію, наприклад [1]:

- мікроменеджмент – неправильно поставлені задачі провокують неправильне виконання завдання;
- відсутність прогресу або можливостей зростання;
- незахищеність роботи або ж незахищеність на робочому місці;
- немає довіри до керівництва компанії;
- погане спілкування в колективі;
- неприємні колеги – існує безліч ситуацій коли між собою не ладять співробітники, бо вони мають різні цілі, характери та загалом особистості;
- нудьга або ж буквально коли немає роботи- наприклад маленьке підприємство, що тільки розвивається, або коли задачі на робочому місці стали настільки рутинними, що не приносять задоволення.

Всі ці фактори є величезними вбивцями мотивації, однак якщо людина любить свою справу, то вони не будуть діяти на неї як основний фактор.

Сучасні підприємства та компанії зацікавлені в управлінні талантами або це ще називається талант-менеджмент. Це також можна віднести до методів мотивації, якщо правильно це використовувати. Загалом це грає дуже велику роль для самої компанії, оскільки в конкурентоспроможному середовищі йде «бійка» за висококваліфіковані кадри, тому потрібно вміти як їх знаходити так і

утримувати. Для цього можна визначити основні складові в управлінні талантами [43, с.88-89]:

- оцінка талантів – це як першочерговий етап у визначенні та розподілі свої кадрів. Існує велика кількість методів оцінки, наприклад: описовий, метод класифікації, моделювання ситуацій, тестування, анкетування, інтерв'ю або ж особисті розмови (тет-а-тет), Key Performance Indicators та інші. Вони всі спрямовані на виявлення потенціалу працівників який можна розвивати.

- коучинг - це процес, який спрямований на підвищення продуктивності та зосереджений на «тут і зараз», а не на далекому минулому чи майбутньому. Існує величезна різниця між тим, щоб навчати когось і допомагати йому вчитися. У коучингу, по суті, тренер допомагає людині покращити власну продуктивність: іншими словами, допомагає їй вчитися [26]. Але заняття з коучем не допоможуть якщо в людини не буде достатньо мотивації.

- наставництво – це метод вирішення якихось питань за допомогою обміну досвідом. Загалом наставництво використовується на етапі адаптації співробітника.

- планування спадкоємності – коли потрібно зберегти набуті знання, досягнення та накопичений досвід і передати його наступникам. Загалом це взаємозв'язок з коучингом та тимблдінгом, а також співпрацею між співробітниками.

Отже, всі ці методи та чинники дуже сильно впливають на ефективність праці персоналу. В залежності від ситуації можна обирати той чи інший метод, однак важливо опиратися на, що саме керівник наприклад хоче спроводити вплив. Важливо пам'ятати, що існують також індивідуальні та групові чинники мотивації. Які спрямовані без посередньо на одного працівника або окремо на групу працівників.

1.3. Використання комбінацій індивідуальних та групових чинників мотивації та їх ефективність в управлінні персоналом

Розглядаючи мотивацію як основну функцію управління слід відзначити, що вона пов'язана також і з само мотивацією. Це є процесом заохочення себе та інших до роботи, поступово формуючи поведінкову мотивацію задля досягнення особистих цілей та завдань в організації.

Часто індивідуальні та групові чинники потреб працівника не збігаються, бо те, що мотивує одного працівника не завжди мотивує групу працівників. Причиною цього є особистісні потреби людини його світогляд, моральні, психологічні та духовні цінності. Тому потрібно шукати рішення та комбінувати методи мотивації аби досягти відповідних цілей [45].

Для розгляду саме індивідуальних чинників поняття мотивації праці можна проявити через призму теорії Врума «теорії очікувань». Вона базується на розділенні продуктивності, зусиль і результатів. Ця теорія припускає, що поведінка співробітників походить від свідомого вибору, зробленого в гонитві за мінімізацією болю та максимізацією задоволення. Також вчений підкреслив важливість індивідуальних факторів, які впливають на мотивацію, таких як навички, особистість, досвід і здібності [10].

Таким чином можна визначити три елементи очікувань працівника [9]:

- витрачені зусилля призведуть до бажаного результату;
- досягнення результату буде винагороджено;
- винагорода буде цінною (валентною).

Однак, велике значення має і ситуаційних фактор. Оскільки обирати метод мотивації спрямований на одного працівника слід виходячи з обставин, причиною яких це потрібно.

Кожен індивід є унікальним, і говорячи про методи мотивації слід згадати на чому взагалі побудовано бажання людини досягати певних цілей на роботі, та саме що на це впливає. В більшості розвитку нового працівника в організації заважає досвід відповідно в його професії, а також очікування від компанії в яку

він влаштовується. Тому на початку кар'єри в тій чи іншій компанії потрібно чітко давати зрозуміти умови професійного розвитку. Це допомагає зекономити час та гроші компанії на більш пізніх етапах адаптації працівника.

В межах соціально-психологічних досліджень було визначено три рівні факторів які впливають на правника, а саме [42, с.133]:

1. мікрорівень – це відповідно те, що пов'язане з особистістю, адже низький рівень особистісного потенціалу провокує низький рівень мотивації, нерішучість, вигорання, невдачі, уникнення ризиків і т.д.;

2. мезорівень – це фактори, які пов'язані з організацією (робоче середовище). І загалом це власні цілі, які можуть не співпадати з цілями та вимогами компанії до працівника.

3. макрорівень – це різні зовнішні чинники до яких відноситься ринок праці, економічні кризи в країні, світова політика і тому подібне.

Вплив мотивації на працівників може мати прямий або непрямий характер і мати різні наслідки. Прямий вплив мотивації полягає в тому, що кожен працівник розуміє, що його очікує за виконання або невиконання певних дій. Таким чином, він старанно працює, щоб отримати профіти, бонуси, премії або уникнути штрафів [53].

А непрямий вплив мотивації не має конкретного фокусу на окремих працівників, наприклад це якісь дії, що можуть створювати певну атмосферу, яка опосередковано покращує якість роботи. Це може сприяти стимулюванню інтересу та формуванню задоволення від роботи. Непряма мотивація також дозволяє відчувати себе частиною колективу та формує відчуття єдності та захоплення від належності до певної групи людей. Наприклад вона може включати такі фактори як кар'єрні можливості, освітні перспективи, можливість розвитку і т.д [53].

Також потрібно не забувати, що різні люди мають різні типи особистості, такі як екстравертність, інтровертність, консерватизм і т.п. Ці типи особистості можуть впливати на те, як людина сприймає свою роботу та наскільки вона мотивована до її виконання. Наприклад, екстравертні люди можуть бути більш

мотивовані до роботи в команді, тоді як інтровертні люди можуть віддавати перевагу самотньому виконанню роботи.

Кожен співробітник вносить свій внесок у вигляді особистого капіталу, який включає в себе знання, переконання та навички, шляхом участі в організаційній діяльності. Проте найчастіше, існує конфлікт між інтересами працівника та роботодавця. Обидві сторони прагнуть інвестувати менше та отримувати більше. В результаті деякі співробітники намагаються продавати свої навички за завищену ціну, а також займати посади, які не відповідають їх професійній компетенції.

Кожна компанія та підприємство мають власні інструменти мотивації праці, та власні способи розвитку працівника як особистості в колективі та команді, а також свої інструменти оцінки персоналу та його розвитку.

В сучасному світі прогресивні роботодавці враховують, що застарілі програми управління персоналом не працюють. Наприклад, вікові обмеження, на сьогоднішній день багато кваліфікованих. Навіть з досвідом ще зовсім молодих кандидатів. Раніше відзначалися ті працівники, що мали «вислугу років», однак на сьогоднішній день обирають відповідно навичок та здібностей відповідно до обраної посади [37, с.3].

Молоді спеціалісти як правило мотивовані новими знаннями та досвідом, що може слугувати вагомим інструментом в індивідуальній мотивації. А також останні роки розвинута тема комунікації настільки, що якість роботи в команді навіть вказується в job offer, та відповідно кандидатами в резюме.

Сучасні компанії мають все більші вимоги до своїх співробітників, як у професійному, так і у особистісному аспектах. Однак, якщо підвищення вимог не супроводжується поліпшенням умов для працівників, то вони можуть почувати себе недооціненими на підприємстві. Системний підхід до мотивації має включати можливості для кар'єрного та особистісного зростання працівників. Ефективна мотивація на особистісному рівні пов'язана також і з задоволенням очікувань кожного співробітника від його внеску в процес розвитку підприємства [12].

Мотивація командної роботи має свої особливості. Оскільки ефективність команди залежить від її чисельності, складу, згуртованості та можливостей. Роль керівника відіграє тут важливу роль, бо необхідно налагодити контакти між учасниками так, аби не виникло конфліктів у ході роботи. Перенавантаження дорівнює вигорання, тому, якщо погасне один то підхватять усі.

До основних інструментів групової мотивації можна віднести [16]:

- організація змагань між групами співробітників;
- спостереження за роботою групи, здійснюване авторитетним співробітником;
- спостереження за групою, здійснюване сторонніми людьми.

Мотивацію групи відрізняє вплив внутрішніх відносин учасників групи на ефективність роботи групи в цілому. При наявності добродушної атмосфери, довіри і згоди, результативність може вирости у багато разів [16].

Співробітників потрібно мотивувати щодня, аби в них було бажання проявляти себе якнайкраще та наполегливо працювати на своїй роботі. Мотивація на робочому місці може призвести до кількох переваг, таких як покращення робочого середовища, фінансові вигоди, продуктивність і бажання отримати нові навички та професійний розвиток. Таким чином можна визначити наступні чотири фактори, які впливають на персонал не важливо то на індивідуальному чи груповому рівні [6].

Перший, це стиль керівництва. Існує велика кількість стилів керівництва, однак важливо знати, що не існує універсального стилю керівництва, і керівники повинні адаптуватися до конкретної ситуації та відповідно до цього змінювати свій підхід до керування командою. Таким чином, співробітники відчуючи підтримку та свою цінність будуть працювати ефективніше.

Другий, система винагород. Вже неодноразово чіпляли тему матеріальної мотивації, як гарний стимул до ефективної роботи.

Третій, це організаційний клімат або ж культура робочого місця. До цього фактору можна віднести навіть і корпоративну культуру. Бо якщо співробітники співпрацюють, мають спільні цілі та цінності, то це може підвищити рівень

продуктивності та досягнення результатів. Крім того, корпоративна культура може впливати на репутацію компанії та впливати на сприйняття її клієнтами та громадськістю.

Четвертий, структура роботи. На цьому етапі слід проаналізувати як робота впливає на працівника. Наприклад, чи відчують працівники баланс між роботою та особистим життям або ж чи дозволяють умови компанії працівникам бути більш гнучкими.

Враховуючи ці фактори організація загалом та керівництво має замислитись, які зовнішні чи внутрішні види мотивації вони можуть використовувати. Для цього слід провести аналітику персоналу, аби дізнатися які фактори впливають більше, а які менше. Для цього не потрібно використовувати зверх методи. В більшості компаній використовують програми для персоналу на робочих комп'ютерах, де працівник наприклад може обрати який у нього настрій або пройти коротке опитування. Наприклад серед найбільш відомих український програм для персоналу є Hurma.

Відштовхуючись від діяльності компанії можна використовувати різні методи, оскільки кількість персоналу, особливості професійної діяльності мають свої нюанси.

Однак оцінка інтелектуального потенціалу підприємства є важливим завданням для визначення його конкурентоспроможності та розробки стратегії розвитку. Деякі з ключових показників, які можна використовувати для оцінки інтелектуального потенціалу підприємства продемонстровані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Показники оцінки інтелектуального потенціалу підприємства

№	Показники	Значення
1	2	3
1	Коефіцієнт постійності кваліфікованих кадрів	Цей коефіцієнт відображає ступінь стійкості та прив'язаності працівників до компанії, які розвинули свій професійний та інтелектуальний потенціал і використовують його на користь підприємства протягом тривалого періоду.

1	2	3
2	Коефіцієнт винахідницької (раціоналізаторської) активності	Він вказує на здатність персоналу генерувати нові інноваційні ідеї та техніко-технологічні рішення. З іншого боку, коефіцієнт реалізації винаходів або раціоналізаторських пропозицій характеризує рівень успішності втілення цих ідей та рішень в життя, а також їх життєздатність в контексті підприємства.
3	Коефіцієнт охоплення персоналу професійним навчанням	Цей коефіцієнт вказує на здатність персоналу генерувати нові інноваційні ідеї та техніко-технологічні рішення. З іншого боку, коефіцієнт реалізації винаходів або раціоналізаторських пропозицій характеризує рівень успішності втілення цих ідей та рішень в життя, а також їх життєздатність в контексті підприємства.
4	Коефіцієнт інженерно-технічного і наукового забезпечення	Він вказує на професійну компетентність та здатність працівників вирішувати високотехнологічні та науково-прикладні завдання, що стоять перед підприємством.
5	Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	показує, яка частка працівників відповідає кваліфікаційним вимогам відповідно до зайнятих посад і має відповідну їм профільну освіту.

Джерело: [44, с.81].

Ці показники дозволяють оцінити наявні ресурси, здібності та потенціал працівників, що може стати важливою вихідною точкою для прийняття управлінських рішень щодо підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Крім того, відповідні показники можуть бути використані для порівняння з аналогічними показниками інших підприємств, що дозволяє оцінити конкурентну позицію підприємства на ринку праці та в інших галузях діяльності.

Тож, комбінація індивідуальних та групових чинників мотивації дозволяє створювати більш ефективні програми мотивації співробітників. Індивідуальні чинники, такі як зарплата, кар'єрний розвиток, визнання та автономія, впливають на особисту мотивацію кожного співробітника.

Групові чинники, такі як комунікація, співпраця та підтримка, можуть допомогти зміцнити командний дух та залучення всієї команди до досягнення спільних цілей.

Наприклад, використання індивідуальної системи нагородження залежно від внеску кожного працівника може поєднуватися з груповими заходами,

такими як спільні проекти, колективні вихідні та командні тренінги, що може підвищити рівень мотивації та ефективність роботи команди в цілому. Крім того, застосування групових чинників може допомогти компенсувати недоліки в індивідуальній системі нагородження, які можуть призводити до конкуренції та роздрібненості внутрішнього колективу.

Застосування групових чинників може збільшити рівень взаємодії та підтримки між співробітниками, що може забезпечити більш високі результати в роботі та забезпечити більш високий рівень задоволення роботою.

Отож, комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації допомагає підвищити ефективність працівників та забезпечити успіх організації в цілому. Крім того, врахування індивідуальних та групових потреб та цілей працівників підвищує рівень задоволеності роботою та знижує ймовірність конфліктів у колективі. Однак, важливо пам'ятати, що успішне застосування цих чинників мотивації вимагає глибокого розуміння особливостей кожної організації та її працівників.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА АНАЛІЗ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності ПрАТ «Оболонь»

ПрАТ «Оболонь» - це один з найбільших виробників пива та безалкогольних напоїв в Україні. Компанія була заснована у 1980 році та з тих пір значно розширила свої виробничі потужності та асортимент продукції.

Історія компанії веде свій початок із 1974 року. Тому розберемо, як змінювалась форма власності підприємства. Організація діяльності підприємства розпочалася коли було ще в процесі будівництва Київського пивзаводу № 3., і місцем його розташування був саме обраний київський район Оболонь. І вже з 1983 року після успіху і роботи заводу, компанія почала носити назву «Оболонь» [52].

В 1986 на базі Київського пивзаводу №3 створено пиво безалкогольне об'єднання «Оболонь», до якого ввійшли також Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод. В 1992 році компанія почала позиціонувати себе як Закрите Акціонерне Товариство (далі: ЗАТ), а вже у 1996 році компанія перетворилася на Відкрите акціонерне товариство (далі: ВАТ), ВАТ «Оболонь». Це форма організації, де власники компанії мають право купувати та продавати акції на відкритому ринку, що дає змогу залучати більше інвестицій для розвитку компанії [39].

У 2006 році ВАТ «Оболонь» змінило форму власності на Приватне Акціонерне Товариство (далі: ПрАТ). Це форма організації, де акції можуть бути продані лише обмеженому колу інвесторів, що дає змогу зберегти контроль над компанією у руках засновників та керівництва.

Щодо зміни назви компанії, то «Оболонь» зберегла свою назву протягом всієї історії заснування та розвитку. Проте, варто зазначити, що компанія

декілька разів змінювала свій логотип та брендінгову стратегію з метою покращення визнання бренду та реклами продукції.

Аби краще ознайомитись з історією діяльності підприємства було проаналізовано основні події компанії, які відбувалися з початку її заснування та продубльовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні події в діяльності ПрАТ «Оболонь»

№	Дата	Подія
1	1980	Новина про формальне відкриття «Київського пивзаводу № 3», що було під лаштовано під початок XXII Олімпійських ігор.
2	1982	Підприємство почало випускати мінеральну воду, вперше запустили її розлив в цеху.
3	1992	В цьому році корпорація отримала «Приватизаційне свідоцтво № 1 Фонду держмайна України». Тоді ж і був випущений їх перший бренд пива під назвою ТМ «ОБОЛОНЬ».
4	1993	Підприємство будучи вже приватизованим отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства.
5	1994	Компанія зосередилась на випуску слабоалкогольних напоїв, таким чином був випущений легендарний напій «Джин Тонік», який прославився не тільки в Україні, але й у Східній Європі.
6	1999	На ринок вийшла ТМ «Живчик», що стала першим напоєм серед безалкогольних соковмісних.
7	2005	Президент корпорації Олександр Слободян потрапив в ТОП-100 кращих топ-менеджерів України. В цьому році також підприємство перемогло конкурсі де отримало звання «Кращий роботодавець року» серед підприємств в яких кількість персоналу сягало від 1001 до 5000 людей.
8	2011	Корпорація змінює форму власності на акціонерне товариство. Molson Coors Brewing Company та корпорація оголошують про комерційну співпрацю в Україні, таким чином на українському ринку з'явилося пиво «Carling».
9	2016	«ОБОЛОНЬ» стали придверниками Меморандуму, який був спрямований на заборону продажу алкоголю неповнолітнім.
10	2018	Відбувся запуск нових сортів пива: «Premium Extra Brew», «Obolon Zhygulivske Export», «Оболонь Київське Розливне», «Zibert Біле», яскравий редизайн ТМ «hike», а також відбувся визід на ринок енергетичних напоїв «Bronx».
11	2020	Корпорація відсвяткувала свій 40-річний ювілей, та в тому році потрапила в рейтинг ТОП-25 інноваційних компаній України, а також в ТОП-50 кращих компаній за поточний рік.

Джерело: [54].

У 1980 році компанія «Оболонь» з'явилася на світовій сцені, а в 1991 році стала першою приватною компанією в незалежній Україні, отримавши свідоцтво приватизації від Фонду Держмайна України № 1 [54].

Метою будівництва заводу було створити пиво високої якості, яке б відповідало світовим стандартам. Для цього були запрошені провідні чеські фахівці з пивоваріння, які визначили місце будівництва нового заводу. Одним з

головних критеріїв була наявність джерела артезіанської води, яка є основним компонентом пива, тому історична місцевість, розташування знаходиться на правому березі Дніпра [54].

На сьогоднішній день компанія «Оболонь» залишається однією з найбільших пивоварень в Європі та найбільшою українською компанією з виробництва напоїв на території країни [54]. І якщо підсумувати основну інформацію про підприємство, можна її продублювати невеликою таблицею 2.2.

Таблиця 2.2

Основна інформація про підприємство

Основна інформація ПрАТ «Оболонь»	
Назва	Приватне акціонерне товариство «Оболонь»
ЄДРПОУ	05391057
Адреса	04212, Київ, Богатирська, 3
Дата державної реєстрації	29.06.1993
Банк, що обслуговує емітента в національній та іноземній валюті	АТ «Райффайзен Банк Аваль»
Контакти	+38 (044) 412-84-10 corp@kiev.obolon.ua

Джерело: [2].

ПрАТ «Оболонь» пропонує широкий асортимент продукції, що включає в себе різноманітні види пива, безалкогольні напої, сидр та медову горілку. Кожен продукт вирізняється унікальним смаком та якістю, яка забезпечується використанням тільки найкращих інгредієнтів та сучасної технології виробництва. Будь-який вибір з асортименту продукції «Оболонь» гарантує задоволення найвибагливішого споживача.

Портфель компанії включає двадцять різних марок пива, серед яких знамениті «Оболонь Світле», «Оболонь Солодове», «Zibert» та «Carling», а також дві марки сидру – «Ciber» та «Sidro Villa Bianca» [54].

Крім цього, корпорація виробляє безалкогольні напої, такі як «Живчик», традиційні лимонади «Lemonissimo Lemonata» «Смачна класика», безалкогольні енергетичні напої та квас «Старокиївський» [54].

А також виробляють різноманітні мінеральні та питні води, включаючи Оболонську, Збручанську, Аквабаланс, Прозору та інші регіональні бренди. Та

три серії з слабоалкогольних напоїв, що включають енергетики, класичну серію (ром кола, бренді кола, джин тонік і т.д.) та «Hard Seltzer» [54].

Отже, основними видами продукції емітента є [54]:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- сидр;
- мінеральна вода;
- слабоалкогольні напої;
- промислові товари;
- виробництво солоду.

Таблиця 2.3

**Аналіз виробництва продукції (надання послуг) у розрізі
асортиментних груп за 2020–2021 роки**

№ з/п	Найменування продукції (послуг) (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції (надання послуг) в натуральному виразі, тис. дал		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	Пиво	38 233,6	39 853,7	1620,1	4,24
2	Слабоалкогольні напої	2 178,5	2 758,6	580,1	26,63
3	Безалкогольні напої	11 589,8	12 721,4	1131,6	9,76
4	Мінеральна вода	6 087,1	6 478,7	391,6	6,43
5	Сидри	302,8	333,2	30,4	10,04
Разом:		58391,8	62145,6	3753,8	6,43

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Таблиця 2.3 містить статистичні дані про обсяги продажів п'яти видів напоїв у 2020 та 2021 роках. Для кожного напою обсяги продажів вимірюються в декалітрах (дал). Наприклад, у 2020 році продано 38 233,6 тис. дал. пива, а у 2021 році - 39 853,7 тис. дал., що є найбільшим результатом серед всіх видів, оскільки основну діяльність підприємство спрямовує на виробництва пива.

У загальному стовпці вказано сумарні обсяги продажів всіх напоїв у 2020 та 2021 роках. Згідно з цими даними, сумарний обсяг продажів у 2021 році (62145,6 тис. дал), що є більшим ніж у 2020 році (58391,8 тис. дал) на 6,43%

Таблиця 2.4

**Аналіз структури частини асортименту продукції (переліку надання послуг)
за 2020–2021 роки**

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції (надання послуг), тис. грн.		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1	Оболонь (Оболонь Світле, Оболонь Солодове, Оболонь Нефільтроване, Оболонь Трофейне, Оболонь Безалкогольне)	2 120 000	2 837 200	717200	33,83
2	BeerMix	840 500	890 987	50487	6,01
3	Зіберт (Zibert Світле, Zibert Weissbier)	980 900	1 095 967	115067	11,73
4	Carling	950 800	1 008 639	57839	6,08
5	Ciber	589 900	676 900	87000	14,75
6	Sharm	579 800	599 567	19767	3,41
7	Живчик	590 970	628 300	37330	6,32
8	Старокиївський (квас)	554 657	572 600	17943	3,23
9	Мінеральна та питна вода (Оболонська, Збручанська, Аквабаланс, Прозора, та інші регіональні води)	601 500	689 995	88495	14,71
Разом:		7 809 027	8 427 555	618528	7,92%

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Також «Оболонь» виробляє свій власний солод для використання у виробництві пива. Високоякісний ячмінний солод виробляється на сучасному солодовому заводі в Чемерівцях, Хмельницька область, Україна, вул. Об'їзна, 3.

Загальний виробничий процес заводу «Оболонь» сягає 120 000 метричних тонн обробки, виготовлення солоду в рік. Для цього переробляється 170 000 тонн ячменю, що становить 450 тонн на добу. «Оболонь» виробляє базовий солод - Pilsen – з дворядного ячменю. Солод суворо відповідає нормативним стандартам, відповідно до українських 4282:2004 та ISO 9001:2015; Сертифікат ISO 22000:2005 [54].

Центром сільськогосподарської діяльності є солодовий завод, який був заснований у 2008 році і щорічно переробляє до 170 тис. тонн солодового ячменю. Багаторічне партнерство з виробниками включає консультаційну підтримку, інформуємо про технології та засоби захисту рослин і гарантуємо надійний канал збуту врожаю [54].

Підприємство проводить власні науково-дослідні роботи з селекції рослин у співпраці з науковцями вітчизняних дослідних станцій. Сорти, з якими працює компанія, в основному французької, голландської та датської селекції з чудовими та хорошими пивоварними властивостями [54].

Взагалі, якщо говорити про якість то ще у 1998 році «Оболонь» отримали сертифікат міжнародного характеру ISO-9001 версії 1994 року це система управління якістю. Вона свідчить про те, що компанія має дуже високий ступінь всіх процесів та доказують, що як українська компанія вони можуть випускати продукцію світового рівня.

В 2004 році вони запустили над велику лінію розливу пива, і вона була така одна по всій Європі яка мала потужність 110 тис. пляшок на годину. Це дозволило заводу «Оболонь» потрапити до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.

Таким чином у 2008 році на той момент ще ЗАТ «Оболонь» стала першою серед підприємств харчової промисловості, яка сертифікувала чотири системи управління одразу. Вони затвердили свою відповідність всім правилам ДСТУ

ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування) та ДСТУ-П OHSAS 18 001:2006 (Системи управління безпекою та гігієною праці) [46].

Корпорація «Оболонь» має широку мережу каналів збуту своєї продукції. Вона співпрацює зі своїми дистриб'юторами та мережами роздрібних магазинів в Україні та за її межами. Станом на 2018 рік, продукція компанії представлена у 53 країнах світу [52].

Отож, компанія експортує свою продукцію в кілька десятків країн світу, включаючи США, Канаду, ЄС, Китай, Японію, Австралію та інші. Для збуту продукції компанія використовує різні канали, такі як супермаркети, ресторани, бари, клуби та інші заклади громадського харчування.

За рейтингом журналу «Влада та гроші» компанія увійшла в рейтинг ТОП-50 видатних компаній України в 2021 році. Це рейтинг справді видатних компаній українського ринку, що розвиваються за найвищими стандартами сучасного європейського бізнесу та готові гідно виступити в економічному й соціальному багатоборстві [54].

Основними конкурентами на ринку для підприємства виступають:

- ПрАТ «Карлсберг Україна»;
- ПрАТ «Абінбев Ефес Україна»;
- ТОВ «Перша Приватна Броварня».

Останнім часом особливо цікавою стала справа між ПрАТ "Оболонь" та ПрАТ «Карлсберг», яка була ініційована заявою ПрАТ «Карлсберг Україна», виробника пива «Львівське 1715». Заявник вважав, що ПрАТ «Оболонь» незаконно використовує зовнішнє оформлення пляшки для свого пива марки «Київське», що призводить до схожості між їхньою упаковкою та оформленням продукції «Львівське 1715» [34].

На думку ПрАТ «Карлсберг Україна», використання цього оформлення без його дозволу може призвести до змішування діяльності суб'єктів господарювання. У якості доказів своєї позиції заявник також подав до

Антимонопольного комітету України (далі: АМКУ) висновки експертів, які проаналізували кольєретку (етикетку на горлечковій пляшці) пива «Київське» та пива «Львівське 1715», а також - результати соціологічного опитування [34].

ПрАТ «Оболонь» в свою чергу також надало АМКУ висновки експертів (щодо зовнішнього оформлення пляшки в цілому) та - результати опитування споживачів, що свідчили про відсутність можливості сплутування.

У підсумку Комітет визначив, що тривале здійснення діяльності підприємствами на території України, великий масштаб реалізації продукції на ринку слабоалкогольної продукції та, зокрема, пива, призводить до асоціації споживачем продукції, що виробляється ПрАТ «Оболонь» та ПрАТ «Карлсберг Україна», лише з цими виробниками, виключаючи можливість сплутування досліджуваної продукції двох підприємств [34].

Оскільки наявні у справі докази не можуть свідчити про недобросовісну конкуренцію заводу «Оболонь» відносно «Карлсберг Україна», на засіданні 7 липня 2022 року АМКУ ухвалив рішення закрити провадження [34].

Компанія проводить загальні збори акціонерів в якийсь період, і вони є вищим органом управління на підприємстві. Всі нововведення які вони впроваджують та на основі чого роблять рішення визначено на законодавчому рівні і відповідає статуту ПрАТ «Оболонь». За захист прав акціонерів відповідає Наглядова рада Компанії і в межах компетенції, що також визначена законодавством та статутом, контролює та регулює на діяльність виконавчого органу [46].

Фінансово-господарську діяльність регулює Ревізійна комісія. Вона проводить ретельну перевірку результатів діяльності за висновками фінансового року, виконавчим органом якої є дирекція Компанії. Генеральний директор діє відповідно встановлених норм законодавством від імені Товариства, а також він підзвітний загальним зборам акціонерів і наглядовій раді та організовує та слідкує виконанням їх рішень [46].

Компанія має свій кодекс корпоративного управління і відповідно їм керується у доречних ситуаціях. Він розроблений відповідно до чинного

законодавства України та визначає сутність і важливість корпоративного управління та загалом його вплив на діяльність підприємства. Система корпоративного управління, і відносин між підприємством та працівниками здійснюється відповідно до Конституції України [47], Цивільного кодексу України [59], Господарського кодексу України [41], Закону України «Про акціонерні товариства» [56], який на сьогоднішній день втратив чинність, Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [57], Статуту Товариства, внутрішніх положень Товариства тощо [46].

Організаційна структура управління Групи поєднує різноманітні форми та підходи, проте основу її складає лінійно-функціональна модель, яка базується на тісному зв'язку між лінійними та функціональними зв'язками між структурними одиницями. Це забезпечує розподіл управлінської праці, де лінійні ланки приймають рішення та керують об'єктом, а функціональні ланки консультують, інформують, планують, контролюють та координують діяльність [46].

Лінійно-функціональна структура визначає горизонтальний розподіл Групи за функціональними сферами діяльності та вертикальний ланцюг адміністративної підпорядкованості між структурними одиницями на різних рівнях. Керівники функціональних ланок входять до підсистеми лінійного керівництва та є лінійними керівниками для безпосередньо підпорядкованих працівників, а функціональні ланки здійснюють свій вплив на інші ланки на основі функціональних повноважень, не маючи розпорядчих прав. Однак Група продовжує реалізовувати ініціативи з підвищення ефективності діяльності [46]. Організаційна структура в графічному вигляді зображена в Додатку А.

Кожна компанія з року в рік ілюструє інформацію про управління та фінансову звітність, завдяки чому можна зробити висновки про діяльність підприємства за поточні роки. Тому розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства за 2020-2021 роки.

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства включають різноманітні показники, що відображають стан, ефективність та результативність

роботи підприємства. Ці показники є важливими для розрахунку різних аспектів, зокрема виходячи з даних таблиці 2.5, цікавлять найсуттєвіші результати:

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства
за 2021–2022 роки**

№	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне, ±	відносне, %
1	Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	7 809 027	8 427 555	618528	7,92
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5 549 706	5 986 592	436886	7,87
3	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	2284	2214	-70	-3,06
4	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	4 139 549	4 352 291	212 742	5,14
5	Фонд оплати праці ПВП	тис. грн.	498 583,2	699 027,6	200444,4	40,20
6	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4 070 109	4 877 463	807354	19,84
7	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	1 479 597	1 109 129	-370468	-25,04
8	Інші операційні доходи	тис. грн.	72 812	128 230	55418	76,11
9	Адміністративні витрати	тис. грн.	361 150	423 695	62545	17,32
10	Інші операційні витрати	тис. грн.	5 311	18 439	13128	247,19
11	Витрати на збут	тис. грн.	728 729	790 218	61489	8,44
12	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	457 219	5 007	- 452 212	- 98,9
13	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	-324 912	- 150 590	-475 862	x
14	Чистий фінансовий результат	тис. грн.	- 338 614	- 130 821	- 469 435	x

Джерело: [Додаток Б]

Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 7 809 027 тис. грн. у 2020 році до 8 427 555 тис. грн. у 2021 році. Це свідчить про зростання обсягу продажів компанії в цілому.

Чистий дохід від реалізації продукції – цей показник має досить вагоме зростання на 7,87%, і в 2021 сягає цифри 5 986 592 тис. грн. загалом це свідчить, що компанія змогла зменшити витрати та збільшити ефективність своєї діяльності, незважаючи на всі несприятливі економічні чинники.

Валовий прибуток зменшився на 25,04%, що може бути пов'язано зі зростанням собівартості та інших витрат на виробництво та збут, а також зі збільшенням витрат на розширення виробництва.

Інші операційні доходи зросли на 76,2%, що може бути пов'язано з розвитком нових напрямків діяльності компанії, оскільки вони почали все більше розширяти можливості власного асортименту. Одночасно збільшилися витрати на збут та адміністративні витрати.

Збільшення середньорічної вартості основних виробничих засобів може свідчити про те, що компанія інвестувала в покращення своїх виробничих процесів. Корпорація в 2021 році випустила багато новинок, як серед безалкогольних напоїв так і алкогольних, наприклад відбувся випуск нового нефільтрованого світлого пива під маркою «Zibert Біле», а також компанія випустила в літні напої, як «Живчик LE'KVAS» та новий смак сидру [54].

2.2 Аналіз кадрового забезпечення та ефективності управління персоналом підприємства

Корпорація «Оболонь» успішно розвивається в своїх напрямках та категоріях діяльності, проявляючи соціальну відповідальність та надання підтримки співробітникам в нинішні складні часи. А також незвичайні маркетингові кампанії та співпраця з брендами допомогли підняти популярність продуктів компанії на українському ринку.

Розвиток компанії та її можливості формуються під натиском наступних цінностей, таких як:

- якість — орієнтація на високі стандарти якості та випуск продукції яка відповідає всім стандартам і вимогам безпеки для клієнтів;
- професіоналізм — гармонійна та плідна праця співробітників;
- безпека — відповідальність за співробітників на рівні їх задоволеності та здоров'я, а також за споживачів;
- ефективність — висока результативність праці та дотримання екологічних норм та промислової безпеки;
- командний дух — колектив як «родина», що мислить однаково та розділяє цінності підприємства та одне одного.

Компанія має соціальну мету, що базується на: балансі економічних, соціальних та екологічних норм через поєднання процесів сталого розвитку та інтереси корпорації.

За великий досвід роботи на ринку ПрАТ «Оболонь» залишається відповідальною компанією з приводу працевлаштування, а також її вважають надійним партнером і сильним гравцем на ринку. Незважаючи на непросту ситуацію в країні пов'язану з нестабільними макроекономічними умовами, підприємство все одно шукає можливості просуватися на українському ринку та за межами кордонів розвиваючи експортні ринки. Насправді за досліджувані роки підприємство зробило великий вклад в розвиток себе як роботодавця та себе як конкурентно спроможне підприємство, та по сьогодні підтримує цей напрямок і показує значні результати.

Аналіз структури працівників підприємства є ефективним методом планування потреби в можливій нестачі кадрів та раціонального використання вже існуючого персоналу, що потребує ретельного спостереження. Даний аналіз здійснюється з року в рік та між кварталами для аналізу структури та складу працівників. Наведемо аналіз складу та структури працівників підприємства в таблиці 2.6 за два звітні періоди.

Таблиця 2.6

Аналіз складу та структури працівників підприємства за 2020–2021 роки

№	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т.ч.:	2284	100	2214	100	-70	-3,06
2	Непромисловий персонал	601	26,3	597	27	-4	-0,67
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	1683	73,7	1617	73	-66	-3,92
3.1	<i>Управлінський:</i>						
3.1.1	– керівники	290	17,2	267	16,5	-21	-7,59
3.1.2	– спеціалісти	661	39,4	643	39,7	-18	-2,72
3.1.3	– службовці	50	2,9	43	2,6	-7	-14,00
3.2	<i>Виробничий:</i>						
3.2.1	– робітники – інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	682	40,5	664	41,2	-18	-2,64

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Проводячи аналіз бачимо, що облікова кількість штатних працівників становить 2214 людей станом на дату кінця року 31 грудня 2021 рік. І цікавим є те, що дані цифри вже станом на 1 та 2 число наступного року вже січня місяця можуть змінитись в більшу або меншу кількість.

Загалом ці 2214 осіб серед всієї кількості нараховують наступну кількість персоналу відповідно по наступним категоріям, таким чином на 2021 рік на підприємстві налічувалося керівників – 267 осіб (16,5%), професіоналів та фахівців (спеціалісти) – 643 осіб (39,7%), технічних службовців – 43 осіб (2,6%), кваліфікованих та інших робітників – 664 осіб (41,2%).

А на 2020 рік облікова кількість штатних працівників становила 2284 працівників, що на 3,06% більша ніж за поточний рік.

Серед загальної кількості штатних працівників у 2020 році нараховувалося керівників – 290 осіб (17,2%), професіоналів та фахівців (спеціалісти) – 661 осіб (39,4%), технічних службовців – 50 осіб (2,9%), кваліфікованих та інших робітників – 682 осіб (40,5%).

Даний аналіз структури працівників ПрАТ «Оболонь» свідчить про те, що підприємство проводить та має чітко вивірену кадрову політику. Таким чином бачимо, що питома вага промислово-виробничого персоналу в загальній кількості зменшується, однак все одно це забезпечує стабільність і дозволяє колективу нарощувати темп аби забезпечувати великі обсяги виробництва. Тому бачимо, що в період 2020-2021 років був дуже несприятливий і спостерігається невелике зменшення персоналу. Найбільше зменшилось в промислово-виробничому персоналі це 66-ть осіб, а в непромисловому лише 4-ри.

Звернемо увагу на те, що відповідальність за рівність статей та прав громадян несе кожна організація, в тому числі й корпорація «Оболонь». Щоб переконатися в тому, що корпорація дійсно підтримує концепцію гендерної рівності, будемо проводити аналіз гендерного та вікового складу співробітників, який дасть детальний результат.

Ураховуючи специфіку роботи підприємства, яка переважно має технічний характер, на виробництві працює переважно чоловіки, а також обслуговуючий персонал, який в основному також складається з представників чоловічої статі.

Така структура складу співробітників може бути наслідком соціальних стереотипів та нерівних умов для жінок та чоловіків у сфері зайнятості. Однак, варто зазначити, що корпорація «Оболонь» має можливість сприяти підвищенню гендерної рівності шляхом прийняття заходів, які стимулюватимуть працевлаштування жінок та рівний доступ до кар'єрного росту.

Також, важливим є аналіз вікового складу співробітників. На даний момент, можна стверджувати, що більшість співробітників компанії має середній вік, або трохи старші за середній вік. Однак, у майбутньому, з урахуванням динаміки зміни вікової структури населення та ринку праці, корпорація повинна приділити увагу розвитку та підтримці молодих фахівців, а також сприяти пенсійній інклюзії, що дасть можливість розширити кордони та дасть новий подих для вже працюючих співробітників.

Чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» за гендерними та віковими категоріями за 2020–2021 роки

№	Вікові категорії	Всього працівників 2020 р.	Всього працівників 2021 р.
1	18-25 років	103 із них жінок-21	105 із них жінок-36
2	26-40 років	690 із них жінок-156	725 із них жінок-162
3	41-55 років	952 із них жінок-263	886 із них жінок-263
4	56-60 років	295 із них жінок-120	336 із них жінок-140
5	61-73 років	244 із них жінок-72	162 із них жінок-37
6	Всього:	2284 із них жінок-632	2214 із них жінок-638

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аби наглядно проаналізувати дані, що включають чисельність працівників ПрАТ «Оболонь» за гендерними та віковими категоріями за досліджувані 2020–2021 роки, наведемо цю структуру у вигляді діаграми у відсотках, які будуть зображені на (рис. 2.1 та 2.2). Дані діаграми нададуть зручний спосіб візуалізації даних та допоможуть отримати уявлення про розподіл працівників залежно від статі та віку.

Аналізуючи ці графічні діаграми, можна виявити тенденції, встановити зв'язки та знайти відмінності в складі персоналу компанії на різних етапах зазначеного періоду. Такий всебічний підхід дозволить отримати глибоке розуміння динаміки змін і спрямованості розвитку компанії. Отримані результати аналізу будуть слугувати підґрунтям для зроблення обґрунтованих висновків та прийняття належних рішень щодо поліпшення організації робочого процесу та ефективного управління ресурсами, що в свою чергу позитивно вплине на функціонування компанії в цілому.

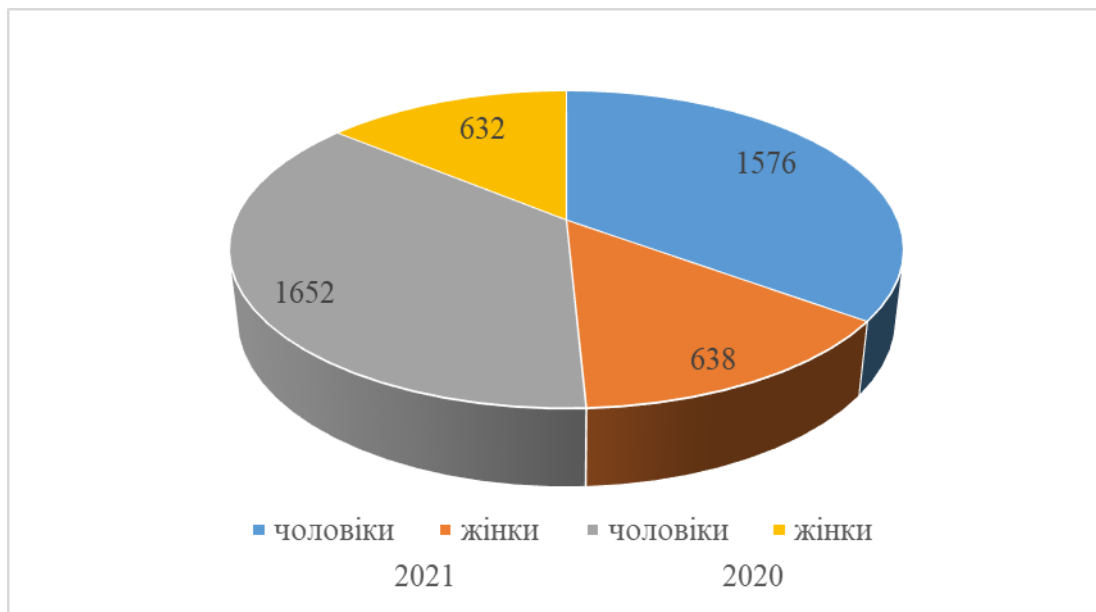


Рис.2.1. Структура гендерного співвідношення співробітників ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 р.

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

У гендерній структурі частка чоловіків як за 2020 та і за 2021 рік становить 72%, а жінок 28%. У 2021 році чоловіків 1576 осіб, а в 2020 році 1652 особи, що різниться на 76 осіб. Серед жінок різниця у 6 осіб, це показує нам, що в 2021 році жінок на підприємстві збільшилось на 6 осіб.

Часта жінок на керівних посадах відповідно в порівнянні з 2019 та 2020 роками зросла на 10% на 2021 рік, і складає 35%, інші 65% складають чоловіки, що є непоганим результатом в боротьбі за рівність. А також кількість жінок на посадах вищого виконавчого рівня сягає 20% на 2021 рік.

Взагалі якщо брати ці дані структури видно, що існує проблема в хибному мисленні та стандартах до яких звик соціум. Однак компанія повідомляє, що все поступово змінюється, і кількість жінок, що працюють на підприємстві зростатиме. Співвідношення чоловіки-жінки на разі становить 2:1, однак це ніяк не впливає на заробітну плату та кар'єрне зростання.

Дуже важливим показником в організації праці є вік співробітників, а також вік кандидатів на відкриті вакансії. Тому кожній компанії, обов'язково потрібно робити аналіз вікових категорій аби бачити ситуацію нагально.

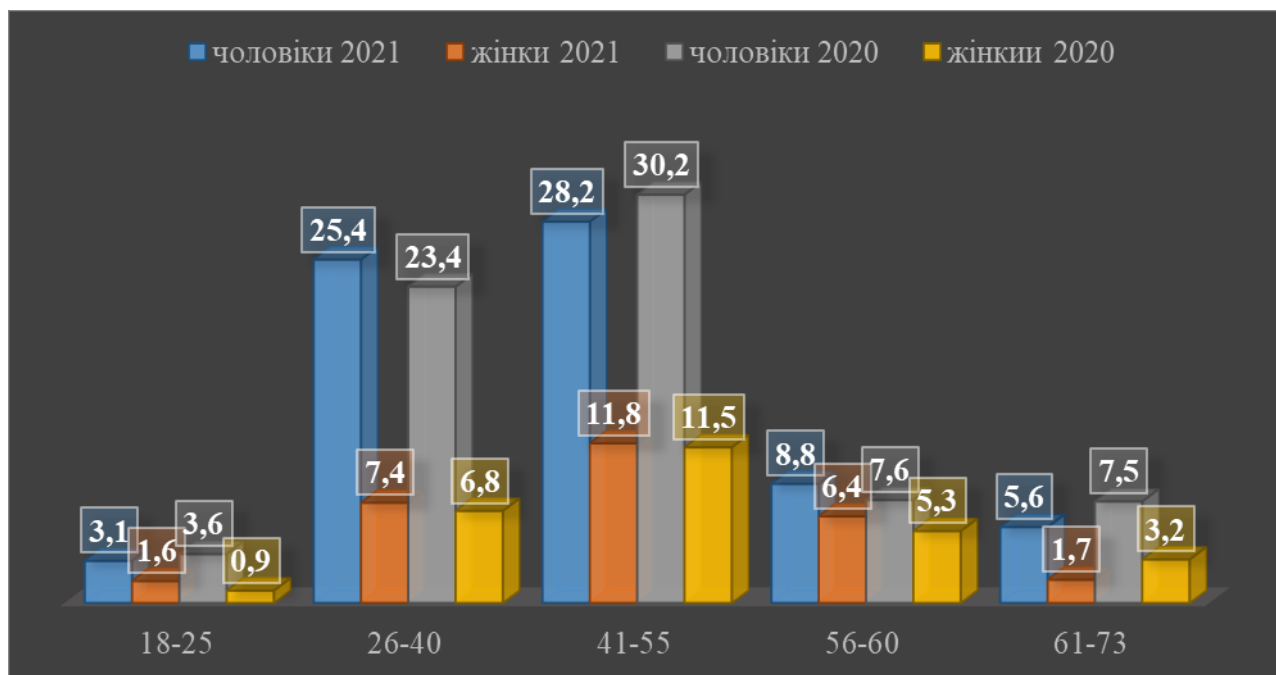


Рис. 2.2 Вік співробітників (у %) ПрАТ «Оболонь» станом на 2020-2021 р.

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дивлячись на дані подані вище видно, що більша кількість працівників припадає саме на вік 26-40 та 41-55 років. Адже з точки зору психології робота на підприємстві є доволі трудомісткою, але незламною, а з іншої сторони є багато професій, які вимагають достатнього робочого стажу, який зазвичай просять мати від 3-х років на деякі спеціальності. Підприємство як раз забезпечує ефективне та беззаперечне підняття по кар'єрним сходам, стартуючи з стажування у відповідному відділі закінчуючи керівником. Тому і виникає концепція більшості людей, що працюють на підприємстві саме середнього віку.

Найменший відсоток працівників це 3,1% серед чоловіків та 1,6% серед жінок в 2021 році припадають на вік 18-25 років, та 0,9% серед жінок (18-25 років) та 1,7% серед чоловіків (61-73 роки) в 2022 році. Загалом людей старшого віку 61-70 років, яких на підприємстві в 2021 році працювало менше 5,6%, а в 2020 році їх кількість була більшою на 1,9%.

Говорячи про рівень освіти працівників підприємства, можна спостерігати цікаву статистику на рис. 2.3 та 2.4.

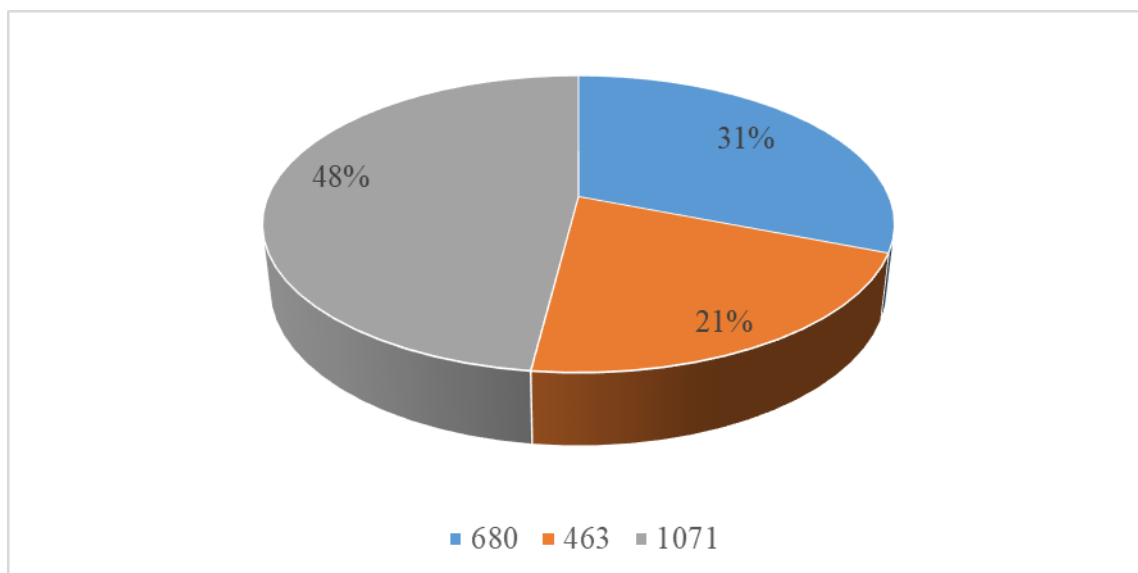


Рис. 2.3 Рівень освіти працівників ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік
Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Проведені дослідження мають наступний результат, наскільки ми бачимо в 2021 році середньооблікова кількість персоналу була в кількості 2214 осіб, з них:

- 48,37% - (1071 чол.) - частина працівників, які закінчили вищі навчальні заклади освіти і мають 3 або 4 рівні акредитації.
- 30,71% - (680 чол.) - частина працівників, які закінчили навчальні заклади освіти 1-2 рівнів акредитації (технікуми, училища, коледжі).
- 20,92% - (463 чол.) - частина працівників, які мають середню освіту.

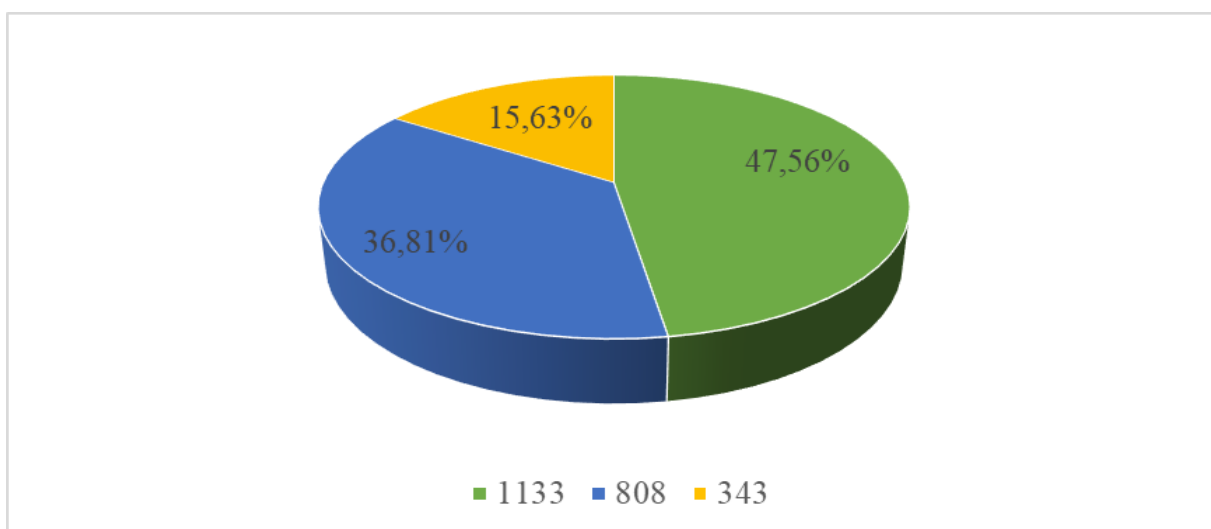


Рис. 2.4 Рівень освіти працівників ПрАТ «Оболонь» за 2020 рік
Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

За даними цієї діаграми можна визначити наступне:

- 47,56% - (1133 чол.)-кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти 3-4 рівнів акредитації (академії, університети).
- 36,81% - (808 чол.)-кількість працівників, які закінчили навчальні заклади освіти 1-2 рівнів акредитації (технікуми, училища, коледжі).
- 15,63% - (343 чол.)-кількість працівників, які мають середню освіту.

Однак, слід зауважити, що дані дослідження відображають стан справ на конкретний період часу і можуть не відображати довгострокових тенденцій. Також важливо враховувати, що працівники з різним рівнем освіти можуть мати різні кваліфікації та вміння, що впливає на їхню ефективність та результативність роботи.

Проведемо дослідження ефективності використання персоналу досліджуваного підприємства. Розпочнемо з аналізу якісного складу плинності кадрів. Для цього визначимо часткові коефіцієнти плинності кадрів та коефіцієнти інтенсивності плинності кадрів по окремим статевовіковим, кваліфікаційним, освітнім категоріям та групам персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників ПрАТ «Оболонь» за 2020–2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	2284	2214	-70	-3,06
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	280	148	-132	-47,14
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	296	416	120	40,54
в т. ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	44	60	16	36,36
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	252	356	104	41,27
Коефіцієнт загального обороту	%	0,25	0,25	-	x

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обороту по прийому	%	0,12	0,07	- 0,05	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	%	0,13	0,19	0,06	x
Коефіцієнт плинності кадрів	%	0,11	0,16	0,05	x
Коефіцієнт відновлення працівників	%	0,95	0,36	- 0,59	x
Коефіцієнт постійності кадрів	%	0,13	0,19	0,06	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт обороту по прийому склав 12% у 2020 році та 7% у 2021 році, що свідчить про зниження кількості прийнятих працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю склав 13% у 2020 році та 19% у 2021 році, що свідчить про зростання кількості звільнених працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів склав 11% у 2020 році та 16% у 2021 році, що свідчить про збільшення кількості працівників, які за власним бажанням, за угодою сторін або з інших причин покинули компанію.

Коефіцієнт відновлення працівників склав 95% у 2020 році та 36% у 2021 році, що свідчить про зменшення кількості працівників, які повернулися до компанії після певного періоду відсутності.

Коефіцієнт постійності кадрів склав 13% у 2020 році та 19% у 2021 році, що свідчить про те, що більшість працівників залишилися в компанії протягом звітного періоду.

Отже, на підставі цих даних можна сказати, що компанія має проблему зі збереженням працівників, оскільки зростає кількість звільнень та зменшується кількість повернень працівників. Підприємство зазнало певного зниження показників під час пандемії COVID-19 у 2020 році, але змогла зберегти свою позицію і покращити деякі показники у 2021 році.

Тому, виходячи з цього наведемо аналіз продуктивності праці за два звітні роки, розрахунки чого представлені у вигляді (таблиці 2.9).

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2020–2021 роки

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
				абсолютне, (+/-)	відносне, %
Вихідні дані					
1. Чистий дохід	тис. грн.	5 549 706	5 986 592	436886	7,87
2. Середньооблікова кількість ПВП, всього, в т. ч.:	осіб	1683	1617	-66	-3,92
2.1. - робітники	осіб	682	664	-18	-2,64
3. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.- днів	168 342	157 393	-10949	-6,50
4. Відпрацьовано всіма працівниками	тис. люд.- годин	1 329 900	1 274 880	-55020	-4,14
Розрахункові дані					
5. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП	грн.	3 297,5	3 702,3	404,8	12,28
7.Середньогодинний виробіток одного робітника	грн.	3,7	3,5	-0,2	-5,41
8. Тривалість робочого дня	год.	7,9	8,1	0,2	2,53
9.Відпрацьовано одним робітником в рік	днів	246,8	237,03	-9,77	-3,96
10. Питома вага робітників в складі ПВП	%	0,4	0,4	-	x

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Отже, виходячи з даних таблиці бачимо, що робочий день працівника в середньому становить 7,9 в 2020 році та 8,1 в 2021 році годин, тим самим відпрацьовано одним працівником 246,8 днів за минулий період, а в 2021 трохи менше 237,03 днів. Питома вага робітників не змінилась і становить 0,4%. Найцікавішими є дані по відпрацюванню годин працівників за рік. Таким чином працівники відробили на 4,14% менше годин в 2021 в порівнянні з 2020 роком.

На продуктивність також впливають напруженість роботи та її важкість, особливо беручи за рахунок над важку роботу пов'язану з виробництвом, як на ПрАТ «Оболонь».

Загалом підприємство аби підтримувати стабільний виробіток, приймає дії та заходи по заохоченню співробітників до праці. Можна поділити всі ці заходи в три групи [38]: матеріально-технічні, організаційні, соціально-економічні.

До групи соціально-економічних факторів зростання продуктивності праці входять усі чинники, що потрібні аби підвищити якість робочої сили. В основному на підприємстві вони наступні: підвищення рівня кваліфікації працівників за допомогою заохочення розвитку та навчатися; кар'єрна мобільність у вигляді просування по сходинках розвитку професії; матеріальна мотивація (оплачувані відпустки, премії, оплата переробітку) і т.п.

Матеріально-технічна факторна група зростання продуктивності праці включає всі напрямки поступових змін техніки і технології виробництва, а саме: високоякісне обладнання; використання нової продуктивної техніки; підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва; впровадження нових технологій у виробництво; використання нової сировини та покращення старої продукції та створення нової [38].

До організаційно-економічних факторів належать поступові зміни в організації праці, виробництва та управління. Тут це: удосконалення структури управління і систем управління виробництвом та іншими управлінськими та організаційними процесами, удосконалення організації виробничих і допоміжних підрозділів [38].

2.3 Оцінка стану застосування різних елементів мотивації праці на ПрАТ «Оболонь»

В цілому, аби провести оцінку різних елементів мотивації праці на ПрАТ «Оболонь» слід дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище компанії за допомогою SWOT-аналізу, а також звернути увагу на збереження та розвиток персоналу, а також на оптимізацію робочих процесів.

Отож, аналіз який був проведений по факторам внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності дозволяє їх відповідно по рівню їх впливу на діяльність організації. Це дозволить сформуванати відповідний список слабких та сильних сторін, загроз і можливостей підприємства (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

SWOT-матриця ПрАТ «Оболонь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відповідальність структури апарату управління 2. Високий рівень кваліфікованого персоналу 3. Можливість розширення асортименту продукції 4. Перевірені та надійні постачальники 5. Випуск високоякісної продукції	1. Не розвиненість програм для залучення на роботу молоді (від 18-25 років) 2. Слабка програма лояльності та онбордингу 3. Мала кількість програм стажування 4. Відсутність інформаційного забезпечення всіх структурних підрозділів 5. Високі затрати на виробництво
Можливості	Загрози
1. Збільшити кількість постачальників органічної сировини 2. Розширення каналів збуту 3. Розширення товарного асортименту 4. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві 5. Розробка та практична реалізація стратегічних рішень	1. Потужні конкуренти на ринку праці 2. Економічна нестабільність в країні (інфляція) 3. Недосконалість податкової політики 4. Боротьба за сировинні зони (постачальників)

Джерело: розраховано автором на основі діяльності підприємства

Оцінка стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства потрібна для того, аби керівництво мало змогу підібрати ті управлінські прийоми, які підійдуть саме їм, що допоможе запобігти негативному впливу зовнішнього середовища аби послабити дію негативних факторів на діяльність підприємства.

Згідно таблиці визначено, що найслабше місце підприємства це нерозвиненість програм лояльності, онбордингу, стажування, програм навчання, що включають в собі ключові моменти нематеріальної мотивації для працівників.

Оскільки введення в посаду або ж онбординг дозволяє новим співробітникам швидко та ефективно адаптуватися, зменшуючи втрати часу та

ресурсів на навчання та розвиток, підвищуючи продуктивність і задоволеність працівників організаційною роботою. Зазвичай проводять наступні етапи введення: ознайомлюють співробітника з компанією, її продукцією (послугами), розповідають історію становлення і тому подібне. Потім знайомлять з робочим місцем та колективом та надають чітку посадову інструкцію [21].

Однак слід відзначити, що на ПрАТ «Оболонь» кожного новоприйнятого працівника ознайомлюють з правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією, умовами праці та змістом колективного договору, як організаційні питання, і це є обов'язково [46]. Хоча цей процес можна покращити.

Також на підприємстві рідко але трапляються випадки абсентеїзму — це загальна кількість втрачених робочих днів (або годин) або частота випадків відсутності на роботі [31]. Також абсентеїзм може включати постійні запізнення на роботу та ранні виходи. Це впливає з недостатньої мотивації працівників на певних етапах їх роботи.

Причинами абсентеїзму можуть бути різноманітні фактори, такі як хвороба, сімейні обставини, незадоволеність роботою, конфлікти з колегами або керівництвом, недостатнє фінансове винагородження, низький рівень мотивації, недостатні умови праці та багато іншого.

Абсентеїзм може мати серйозні наслідки для підприємства, такі як зменшення продуктивності праці, збільшення навантаження на інших працівників, зниження якості продукції або послуг, збільшення витрат на оплату праці, відсутність вчасного виконання роботи та багато іншого.

Однак компанія це компенсує встановленням правил щодо присутності на робочому місці, поліпшенням умов праці, забезпечення більшої гнучкості в графіку роботи відповідно до ситуації в країні на той час з пандемією, проведенням профілактичних медичних оглядів.

Таким чином на ПрАТ «Оболонь» аби стимулювати свої працівників до більш плідної та ефективної роботи та маючи зацікавленість до більш ефективних результатів роботи виробництва та кінцевого результату праці 21,7%

від загальної чисельності робітників отримують доплату до своєї основної заробітної плати за професійну майстерність, 57,9% від загальної чисельності робітників замість погодинних тарифних ставок встановлені персональні оклади за високу кваліфікацію, та досягнення успіхів в роботі, 20,4% від загальної чисельності персоналу на умовах економії фонду оплати праці суміщували інші професії разом зі своєю і отримували доплати згідно об'ємів виконуваних робіт [46].

Також на підприємстві ті хто працює в змінному режимі мають доплату до заробітної плати у вигляді 20% п.т.ст. за всі години роботи в вечірні години (із 18-00 до 22-00), та – 40% п.т.ст за години роботи в нічний час (із 22-00 до 06-00) [46].

Таким чином, дослідимо елемент матеріальної мотивації праці на досліджуваному підприємстві, у вигляді аналізу фонду заробітної плати в тому числі середньої заробітної плати працівників.

Таблиця 2.11

Аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві за 2020–2021 р.р.

№ з/п	Показники	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	Відхилення	
					абс., ±	відн., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього, в т. ч.: - <i>управлінський персонал</i> - <i>виробничий персонал</i>	осіб	1683	1617	-66	-3,92
			1001	953	-48	-4,70
			682	664	-18	-2,79
2	Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього, в т. ч.: - <i>управлінський персонал</i> - <i>виробничий персонал</i>	тис. грн.	498 583,2	699 027,6	200444,4	40,20
			355 363,20	500 624,40	145261,2	40,88
			143220	198403,2	55183,2	38,53

1	2	3	4	5	6	7
3	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП) в т. ч.: - <i>управлінський персонал</i> - <i>виробничий персонал</i>	тис. грн.	29,58	43,78	14,19	47,97
			17,5	24,9	7,40	42,29
4	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до середньомісячної заробітної плати виробничого персоналу	х	1,69	1,76	0,07	х

Джерело: [Додаток Г]

Фонд заробітної плати відносно зріс станом на 2021 рік на 40,2% в порівнянні з 2020 роком. Заробітна плата працівників на виробничих посадах та на управлінських є конкурентоспроможною на ринку. Фонд заробітної плати управлінського персоналу в 2021 році зріс на 40,8%, а виробничого на 38,53%. Взагалі в досліджуваний період коефіцієнт співвідношення заробітних плат склав для управлінського персоналу 1,69, а для виробничого 1,76.

Наведемо структуру фонду оплати праці в таблиці 2.12, аби детальніше ознайомитись з оплатою праці та фондами основної, додаткової заробітної плати та заохочувальних виплат на підприємстві.

Таблиця 2.12

Аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства

№	Показники	2020 р.	%	2021 р.	%	Відхилення		Структурні зрушення, %
		тис/грн		тис/грн		абс., (+/-)	відн., %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу, усього	498 583,2	100	699 027,6	100	200444,4	40,20	-
2	Фонд основної заробітної плати	220 808,2	44,3	358087,6	51,2	137279,4	62,17	6,9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Фонд додаткової заробітної плати	227 889	45,7	289876,5	41,5	61987,5	27,20	-4,2
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	49 886	10	51063,5	7,3	1177,5	2,36	-2,7

Джерело: [Додаток Г]

Фонд додаткової заробітної плати також показав зростання з 227 889 тис. грн. в 2020 році до 289876,5 тис. грн. в 2021 році. Це може вказувати на збільшення виплат за додаткову працю, надгодини, премії за виконання поставлених завдань тощо.

Заохочувальні та компенсаційні виплати також зросли з 49 886 тис. грн. в 2020 році до 51063,5 тис. грн. в 2021 році. Це може свідчити про збільшення виплат за спеціальні досягнення, компенсацію за особливі умови роботи та інші форми винагороди працівників.

В цілому, дані свідчать про зростання фонду оплати праці штатних працівників протягом року, на 62,17% згідно даним таблиці. Зростання фонду оплати праці свідчить про покращення фінансового становища підприємства, збільшення його прибутковості або стратегічну спрямованість на збереження та привабливість кваліфікованого персоналу.

Таблиця 2.13

Аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2020–2021 роки

№ з/п	Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	абс., (+/-)	відн., %	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Фонд додаткової заробітної плати, всього, у тому числі:	227 889	100	289 876,5	100	61987,5	27,20	-
1.1	- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	87 500	38,4	100 876	34,8	13376	15,29	-3,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2	- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	75 789	33,3	95 760	33,1	19971	26,35	-0,2
1.3	- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	50 000	21,9	71 765,5	24,7	21765,5	43,53	2,8
1.4	- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	14 600	6,4	21 475	7,4	6875	47,09	1

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

До фонду додаткової заробітної плати входять надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, які змінились за досліджувані роки на 15,3% в бік зростання; премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) на 26,35%; виплати, пов'язані з індексацією зарплати зросли на 43,53% на 2021 рік; та компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати навпаки зменшились на 47,09%.

Загалом, зміни в фонді додаткової заробітної плати на ПрАТ «Оболонь» свідчать про зростання визнання та винагороди за працю працівників, що може позитивно вплинути на мотивацію та залучення кваліфікованого персоналу, а також на підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

Таблиця 2.13

Аналіз складу та структури заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства за 2020–2021 роки

Показники	2020 р.		2021 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %	у структурі, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч.:	49 886	100	51 063,5	100	1177,5	2,36	-
-матеріальна допомога	25 086	50,3	27 000	52,8	1914	7,63	2,5

1	2	3	4	5	6	7	8
-соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	15 000	30,1	18 408,5	36,1	3408,5	22,72	6
-оплата за невідпрацьований робочий час	9 800	19,6	5 655	11,1	-4145	-42,30	-8,5

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Ця таблиця надає інформацію про показники заохочувальних та компенсаційних виплат на підприємстві за два роки - 2020 рік і 2021 рік, а також відхилення між ними.

Заохочувальні та компенсаційні виплати: це загальна сума виплат у вказаному періоді. У 2020 році ця сума становила 49 886 тис. грн, а в 2021 році - 51 063,5 тис. грн. Відхилення між ними складає 1177,5 тис. грн або 2,36%.

Матеріальна допомога: це одна з підкатегорій заохочувальних та компенсаційних виплат. У 2020 році сума матеріальної допомоги становила 25 086 тис. грн, а в 2021 році - 27 000 тис. грн. Відхилення між ними складає 1914 тис. грн або 7,63%.

Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер, у 2020 році сума соціальних пільг становила 15 000 тис. грн, а в 2021 році - 18 408,5 тис. грн. Відхилення між ними складає 22,72%. Оплата за невідпрацьований робочий час має відхилення у 42,3% в бік зменшення в порівнянні з 2020 роком.

Таким чином у висновку маємо те що, матеріальна допомога та соціальні пільги зросли, тоді як оплата за невідпрацьований робочий час зменшилася.

Однак, крім фінансової мотивації, на підприємстві «Оболонь» використовуватись й інші елементи для стимулювання працівників і підвищення їхньої продуктивності.

Наведемо чинники які впливають на продуктивність праці, їх можна об'єднати в такі групи [22]:

- матеріально-технічні (удосконалення техніки і технології, застосування нових видів сировини, матеріалів);

- організаційні (поглиблення спеціалізації, комбінування, удосконалення системи управління організацією);
- економічні (удосконалення методів планування, систем оплати праці, участі у прибутках);
- соціальні (створення належного морально-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки і перепідготовки кадрів);
- природні умови та географічне розміщення підприємства.

Всі ці елементи спільно допомагають підтримувати високий рівень мотивації, підвищувати продуктивність працівників та створювати сприятливу та задоволену робочу атмосферу.

В 2020 році відбувся соціальний захід, який спрямований на благодійні інвестиції. Компанія зі своїми партнерами залучає персонал приймати участь у спортивних змаганнях. Один із партнерських проєктів, був як раз спрямований на підтримку турніру зі спортивної гімнастики Ukraine International Cup-2020, організованого олімпійською чемпіонкою Стелою Захаровою [54].

А також в тому ж році «Оболонь» виступило водним спонсором благодійного матчу між командами «Зірки українського футболу» та збірною журналістів, завдяки якому діти-переселенці зі Сходу України та Криму отримали корисні подарунки та можливість займатися футболом на професійному рівні [54].

Ще один цікавий захід був спрямований на підтримку Пласт — Національної скаутської організації України. Компанія надала підтримку учасникам крайового змагу з пішого мандрівництва «Осінній рейд 2020». Учасники отримали запас води та напоїв «Живчик» в подарунок [54].

Соціальна активність компанії надихає працівників на благодійні справи на підтримку соціуму та навколишнього середовища. Як мінімум компанія робить свій невеликий вклад в розвиток української суспільства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Сучасні світові практики щодо комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умови його ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства

Підхід компаній до корпоративної соціальної відповідальності за роки появи цього визначення змінились кардинально. Сьогодні великі організації говорять не тільки про саму суть цього поняття, що в основному полягає в активній взаємодії з суспільством та розв'язання якихось сталих проблем по типу забруднення навколишнього середовища, але й про внутрішню структуру, куди входять надання послуг, або виготовлення продукції. Сюди почали активно долучати і стейкхолдерів, партнерів компанії, а головне почали робити щось, що впливає на мотивацію персоналу, заохочення їх до роботи за допомогою навчальних програм, тренінгів, заходів спрямованих на ту ж благодійність, наприклад спортивні змагання, корпоративні поїздки (кемпінг, екскурсії, вистави).

Все це сприяє економічному зростанню компанії у висновку, та покращує якість життя суспільства. В даному контексті розглядають багато питань, які пов'язані з працевлаштуванням, дискримінацією, адаптацією, гендерною рівністю, екологічними проблемами, про що вже зазначалось і тому подібне.

Взагалі розберемо, чому компанії інвестують в мотивацію персоналу, і на що це впливає. Великі компанії які наведемо як приклад, такі як Google, Apple, Disney, Amazon в свій час розвитку зрозуміли, що мотивований співробітник працює набагато ефективніше, ніж не мотивований, і це впливає на прибуток компанії в цілому, а в деяких випадках навіть на його репутацію. Це пояснюється тим, що організації безпосередньо залежать від зацікавлених і

готових професіоналів , щоб продукт або послуга мали високий стандарт якості [7].

Серед компаній в яких працівники працюють в офісах з початком пандемії COVID 19 в 2019 році постало питання як працювати, якщо в офісі знаходиться багато людей. Тому працівники в розгар карантинних обмежень перейшли на роботу з дому.

Таким чином компанії які не використовували методики гнучкого робочого графіку, або ж використовували але не з усіма працівниками, почали змінювати свої стандарти. Насправді до Work-life balance, та до повноцінного його використання прийшли значно раніше ІТ компанії по всьому світу.

За загальними даними, які можна знайти на просторах ворк сайтів, є інформація про те, що працівники компаній де дотримуються цих принципів на 25% менше плинність кадрів ніж в інших. А 24% співробітників відмітили, що їх продуктивність навіть збільшилась. Таким чином співробітники відчують баланс між роботою та особистим життям [27].

Отож наведемо деякі приклади практик щодо комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умови їх ефективного впливу на поведінку персоналу. Почнемо з відомої всім компанії Google, та трохи розберемо її корпоративну культуру.

Google славиться своєю культурою інновацій та фокусом на своїх співробітниках. Цей технологічний гігант завжди вважався одним з найкращих місць для праці, і його часто використовують як приклад того, як мотивуюче робоче оточення може сприяти успіху бізнесу [15].

Компанія має свій унікальний спосіб роботи, що є одним із найважливіших способів мотивації працівників. Google встановлює для своїх співробітників вимогу витратити 20% свого робочого часу на проекти, які їх цікавлять. Цей метод дає можливість працівникам прослідковувати свої особисті інтереси та працювати над проектами, які вони вважають захопливими та мотивуючими. Завдяки такій політиці, компанія створила деякі з найпопулярніших продуктів, таких як Gmail, Google Maps і Google News [15].

Компанія також вкладає багато грошей у забезпечення здоров'я своїх співробітників. Це робиться шляхом надання їм безкоштовного харчування, тренажерного залу на території та оздоровчих програм. Тобто вони створюють гарне робоче середовище, яке спонукає працівників робити все можливе, ставлячи своє здоров'я та щастя на перше місце [15].

Також цікавими є програми визнання та винагороди Google – це ще один спосіб, за допомогою якого компанія намагається підтримувати своїх працівників. Вони заохочують своїх менеджерів регулярно давати відгуки та хвалити співробітників, які добре виконують роботу. Такий спосіб ведення справ допомагає створити культуру досконалості та спонукає людей наполегливо працювати для досягнення своїх цілей [15].

Зрештою, культура Google, яка намагається спробувати щось нове та висувати нові ідеї, також допомагає підтримувати працездатність її співробітників. Це все робиться для того аби працівники пробували нові речі та ризикували, навіть якщо вони можуть зазнати невдачі. Цей метод підтримує інтерес і мотивацію співробітників, оскільки їх завжди просять придумувати нові ідеї та використовувати свій творчий потенціал [15].

Простіше кажучи, Google є чудовим прикладом того, як робоче місце, яке надихає людей, може допомогти бізнесу. Google створив робоче місце, яке приваблює та утримує талановитих співробітників, підвищує продуктивність і веде до довгострокового успіху, вкладаючи гроші в їхнє здоров'я та щастя, заохочуючи культуру інновацій, а також даючи визнання та винагороди [15].

На відміну від Google, який здається раєм для будь-якого працівника, Facebook не настільки ідеальний. Багато його працівників підкреслюють, що для гарної роботи потрібно багато годин і їм дуже складно поєднувати роботу та вільний час. У цьому сенсі бажано, компанії переконалися, що працівники не працюють 24 години перед екраном, оскільки в середньостроковій перспективі це може призвести до епізодів стресу та тривоги, які лише зменшать їхню мотивацію та продуктивність [23].

Тому Facebook пропонує багато стимулів для своїх співробітників. Заданими GlassDoor, сторінки, яка збирає відгуки людей, які працювали або зараз працюють у компанії, найбільш цінними перевагами Facebook є те, що в компанії тебе оточують розумні люди, гарне робоче середовище та є місце де можна безкоштовно харчуватись, по типу їдальні для персоналу [23].

Інші послуги, які Facebook пропонує своїм співробітникам це: кімната відеоігор, кімната відпочинку. Також в них є безкоштовна парковка та підзарядка електромобілів або послуги хімчистки. Крім того, вони пропонують деяким значущим співробітникам безкоштовне житло та різноманітні так звані зручності, такі як транспортні послуги до та з їхніх офісів, загалом в Менло-Парку або субсидію на житло в розмірі 1000 доларів на місяць [23].

Серед переваг пакету пільг, який пропонує компанія своїм співробітникам входить: медична та стоматологічна допомога та страхування життя. Крім того, компанія відшкодовує 50% щомісячної плати за спортзал [7].

Для майбутніх мам Facebook пропонує чотири місяці відпустки по вагітності та пологах і додатковий бюджет у розмірі 4000 доларів на витрати на усиновлення [7]. А також працівники, які мають дітей віком до 5 років, мають право на 3000 доларів на рік для покриття витрат на догляд за дітьми [7].

Наступною істотно соціально відповідальною компанією є Nike. В їх Кодексі поведінки та Кодексі лідерських якостей Nike, прописані вимоги до постачальників, які включають принципи оплати праці та детальний опис нульової терпимості до будь-яких форм дитячої або примусової праці. Компанія регулярно удосконалює Кодекси, щоб вони відповідали принципам Міжнародної організації праці або ж перевищували їх.

Також Nike виступає проти дискримінації і підтримує Ціль сталого розвитку Гендерна рівність. В рамках якої працює над створенням рівних умов для співробітників і клієнтів, а також співпрацює з постачальниками, щоб забезпечити справедливі можливості для робітників на заводах, які виробляють нашу продукцію.

Більшість працівників, зайнятих у світовому виробництві одягу і взуття, це жінки. Багато з цих жінок мають унікальну вразливість в порівнянні зі своїми однолітками чоловіками і тому можуть піддаватися ризику експлуатації та жорстокого поводження. Компанія Nike давно усвідомила ці ризики і розробила особливі стандарти захисту працюючих жінок. Які включають вимоги до постачальників про відповідну оплату за рівну працю, безпечну працю в зв'язку з вагітністю, пологами і годуванням грудьми, а також надання допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами [17].

І останньою з великих компаній, яку потрібно згадати це Apple Inc., провідний світовий новатор у сфері технологій, відома своїми персональними комп'ютерами, смартфонами, планшетами, програмним забезпеченням, цифровими носіями та музичною платформою. Маючи 511 роздрібних магазинів у 25 країнах і налічуючи 147 000 співробітників по всьому світу, Apple продовжує справляти величезний вплив на те, як технології використовуються та інтегруються в повсякденне життя в усьому світі [28].

У 2021 році Apple оголосила про серію нових програм КСВ у рамках своєї Ініціативи расової справедливості та справедливості вартістю 100 мільйонів доларів США. Ці зусилля були зосереджені на подоланні системного расизму, з яким стикаються кольорові громади, шляхом сприяння освітній підтримці, зокрема [28]:

- академія розробників для підтримки технічної освіти в Детройті, штат Мічиган;
- навчальний та інноваційний центр вартістю 25 мільйонів доларів США для підтримки історично чорношкірих коледжів та університетів;
- фінансування венчурного капіталу для міноритарних підприємців.

Окрім цих ініціатив, програми соціальної відповідальності Apple продовжують підтримувати різноманітність і професійний ріст усіх співробітників. За останні 6 років кількість працівників з мало представлених громад (НПР) зросла на 64%. Кількість жінок-працівниць у всьому світі також

зросла на 70%, причому кількість жінок на керівних посадах збільшилася на 85% [28].

У 2020 році Apple пожертвувала понад 15 мільйонів доларів, щоб допомогти пом'якшити вплив COVID-19 на її працівників. Він запровадив низку захисних заходів у всьому ланцюжку постачання, включаючи перевірки здоров'я, протоколи соціального дистанціювання, посилені процедури прибирання, а також надання масок і дезінфікуючих засобів для співробітників. Apple також запустила низку додатків, щоб допомогти людям бути в курсі пандемії та вказівок CDC щодо карантину, тестування та процедур відстеження COVID-19 [28].

Опираючись на різну бізнес культуру країн в яких працюють ці всі компанії можна сказати, що чинники, що мотивують персонал можуть бути абсолютно різними та зосередженими на несумісні між собою речі. Загалом в США часто говорять про расову дискримінацію або гендерну нерівність, в принципі як і в країнах Західної Європи, тому компанії цих країн зацікавленні в зростанні по кар'єрним сходинкам жінок, та не бояться брати на роботу вихідців з східних країн.

У великих компаній дуже розвинуті соціальні програми для персоналу, що допомагають підтримувати рівень ефективності роботи працівників. Загалом говорять про це як «все для працівників, а правники для компанії».

В сучасному світі відіграє велику частину бізнес етика, як один із методів піклування про співробітника, що є одним із чинників мотивації. В США як і в країнах Західної Європи, є культура делегування. На сьогодні дуже багато людей заробляють на фрілансі. І загалом використовують сайти де більшість клієнтів з перерахованих країн вище. Оскільки працівники великих працівників не виконують якісь завдання в свій неробочий час, звичайно є доплати за переробітку робочих годин, однак в сучасному бізнесі працівники дуже цінують свій час. Тому якщо керівнику потрібно виконати якусь незначну задачу по типу переробити презентацію не міняючи тексту, або навпаки зробити презентацію по звіту, поміняти місцями щось в файлі ексель, зробити правильний порядок і тому

подібне, а він зайнятий не менш важливими задачами, він може делегувати це завдання використовуючи фріланс платформу. На це виділяються кошти компанії, і тут впливає цікавий факт в тому що компанії реально легше заплатити комусь гроші щоб виконати це завдання ніж просити це зробити працівника компанії аби не забирати в нього його вільний час [58].

В Японії та Китаї інша ситуація, оскільки ці країни схильні до понять сильної ієрархії на генетичному рівні. У японській культурі праця має велике значення, а професійна відданість та дисципліна є ключовими аспектами. Великий акцент робиться на колективному дусі та співпраці. В Японії поширені довгі робочі години і відданість компанії. Концепція «робота на все життя» передбачає терплячий підхід до професійного росту в одній компанії [13].

Ці приклади показують, що кожна країна має свої власні традиції та підходи до роботи. Розуміння цих різниць може допомогти підприємствам ефективно комбінувати індивідуальні та групові чинники мотивації праці для стимулювання продуктивності та задоволеності персоналу. Оскільки в компаній які розповсюджують офіси в декількох країнах може виникнути питання як мотивувати працівника відповідно культури тої чи іншої країни.

3.2 Економічне обґрунтування впровадження на підприємстві заходу «Індивідуальний розвиток та командна співпраця»

ПрАТ «Оболонь», це підприємство яке розвиває виробництво та зосереджено на клієнтах, аби вони отримували якісний продукт. А для того аби отримати якісний продукт необхідна сумлінна праця співробітників всієї корпорації, враховуючи дочірні підприємства та побічні виробництва. На сьогодні говоримо лише за мотиваційні чинники основного виробництва, яке зосереджено в Києві, та про яке йшла мова в минулих розділах.

Нажаль компанія з 2015 року не випускає звіт з Корпоративної соціальної відповідальності. Однак прес центр компанії працює на повну, та додає статті на

офіційному сайті про відповідну діяльність компанії спрямовану на соціальні проекти для громади та відповідні заходи для персоналу, яких все ж досить мало. Звичайно, в період дослідження 2020-2021 роки була велика проблема пандемії, завдяки чому компанія мало долучалась до якихось активностей однак все ж робила мінімум аби сприяти розвитку працівників.

Виходячи з аналізу стану застосування різних елементів мотивації праці на ПрАТ «Оболонь», можна прийти до висновків, що на підприємстві було б доцільно використовувати сучасні програми для регулювання HR-процесів, та мати більш доцільну та актуальну інформацію про персонал підприємства аби мати змогу мотивувати персонал виходячи з того на які саме чинники персонал більше реагує.

З метою досягнення цієї мети, пропонуємо розробити проект під назвою «Індивідуальний розвиток та командна співпраця», що відповідає цінностям підприємства. Даний проект передбачає впровадження сучасних програм для управління HR-процесами та отримання більш детальної та актуальної інформації про персонал, щоб мати можливість ефективно мотивувати співробітників, враховуючи їхні індивідуальні потреби та пріоритети. Додатково, цей проект спрямований на посилення командної співпраці, створення сприятливого робочого середовища та розвиток навичок колективної роботи.

Програма «Індивідуальний розвиток та командна співпраця» є спеціально розробленою ініціативою для підтримки особистого розвитку працівників та підвищення рівня командної співпраці на ПрАТ «Оболонь». Цей захід поєднує індивідуальні та групові чинники мотивації праці, засновані на сучасних світових практиках, а також враховує конкретні особливості компанії та країну в якій вона знаходиться.

Основна мета програми - створити сприятливу робочу атмосферу, що сприяє розвитку працівників та покращенню співпраці в колективі. Та з її допомогою дізнатися які чинники більше впливають на персонал підприємства матеріальні чи нематеріальні, які згодом можна розділити на підгрупи та віднести до індивідуальних чи групових.

Кроки впровадження програми включають наступні етапи:

1. Аналіз потреб і мотиваторів працівників: Проведення анкетування та інтерв'ювання за потреби працівників для визначення їх особистих мотиваторів, цілей та потреб у розвитку.

2. Розробка індивідуальних планів розвитку: На основі зібраної інформації створюються індивідуальні плани розвитку для кожного працівника. Ці плани включатимуть конкретні цілі, навчальні заходи або ж просто призначення менторів або тренерів для надання підтримки та сприяння особистому розвитку.

3. Групові тренінги та навчання: Організація спільних тренінгів та навчальних сесій, спрямованих на розвиток навичок комунікації, лідерства, співпраці та роботи в команді. Це допоможе підвищити ефективність командних процесів та покращити взаємодію між працівниками.

4. Система зворотного зв'язку та визнання: Встановлення системи регулярного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками, включаючи обговорення прогресу розвитку та досягнень. Також важливо визнавати успіхи та досягнення працівників публічно, шляхом внутрішніх нагород та визнання. Наприклад, можна організувати щомісячні церемонії нагородження, де працівники, які виявилися особливо успішними або внесли вагомий внесок у командну співпрацю, отримуватимуть публічне визнання та нагороди.

5. Підведення підсумків та розрахунки витрат на проведення цього заходу.

Ці кроки представляють собою комплексний підхід до комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці.

Почнемо з першого пункту впровадження. Враховуючи діяльність підприємства де більшість працівників мають справу з роботою на виробництві, запропонуємо 40 співробітникам пройти опитування в Google-формі.

Анкетування розроблене на прикладі «Gallup Q12», які враховують 12 питань з короткими відповідями, орієнтованими на ціль та швидкий результат

для визначення залученості персоналу, а в даному випадку спрямований на чинники мотивації [8].

Питання які використовувались для опитування, є наступні:

1. Як ви оцінюєте важливість фінансової винагороди (заробітної плати, бонусів, премій) у вашому професійному задоволенні?
2. Що, на вашу думку, становить найбільшу цінність у вашій роботі: матеріальна винагорода чи можливість професійного росту?
3. Чи вважаєте ви, що підвищення заробітної плати є важливим стимулом для поліпшення продуктивності?
4. Як ви сприймаєте участь у проектах або командних завданнях в якості мотивуючого фактора?
5. Чи вважаєте ви, що можливість самовираження та творчості в роботі впливають на вашу мотивацію?
6. Чи залежить ваша мотивація від рівня відповідальності, яку вам доводиться нести?
7. Чи маєте ви доступ до можливостей для професійного розвитку (навчання, семінари, тренінги) у вашій компанії?
8. Які фактори робочого оточення (колектив, атмосфера, командна робота) впливають на вашу мотивацію?
9. Чи вважаєте ви, що можливість балансу між роботою та особистим життям є важливим чинником для вашої мотивації?
10. Які програми або заходи компанії спонукають вас до більшої прив'язаності до організації та командного духу?
11. Які бонуси або привілеї ви вважаєте найбільш мотивуючими (наприклад, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи, корпоративні заходи)?
12. Чи важливо для вас бути частиною команди та спілкуватися з колегами?

За даними цього опитування по кожному питанню отримано наступні результати, які наведемо в формі діаграм.

40 відповідей

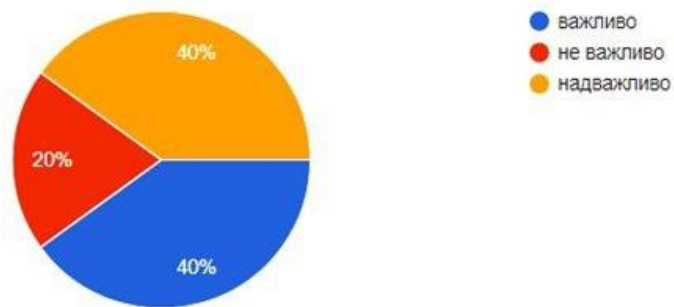


Рис. 3.1 Питання анкетування №1

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

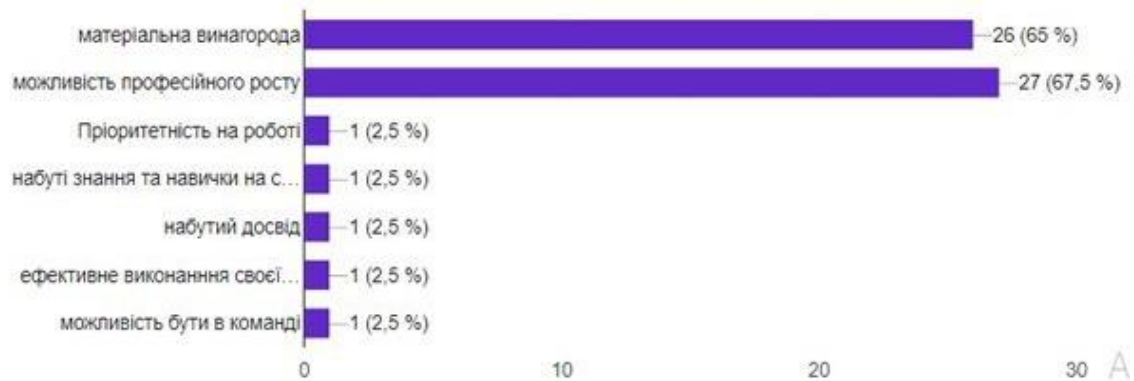


Рис. 3.2 Питання анкетування №2

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

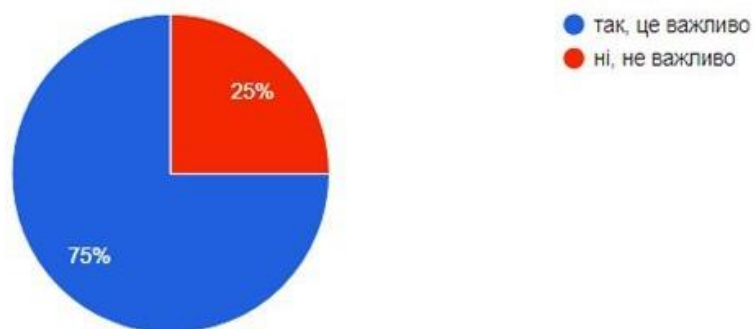


Рис. 3.3 Питання анкетування № 3

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

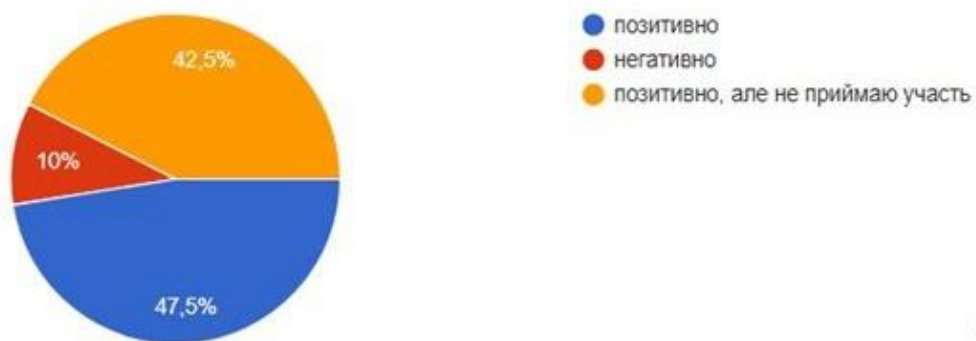


Рис. 3.4 Питання анкетування № 4

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

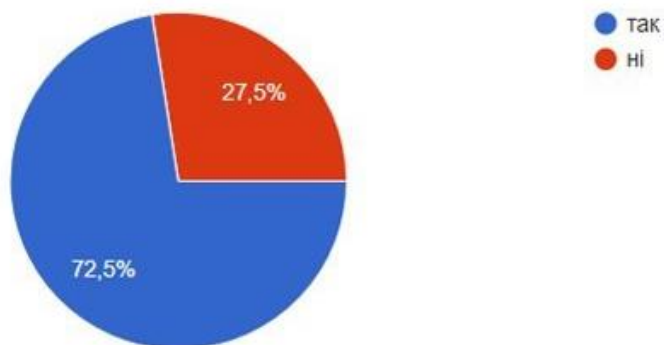


Рис. 3.5 Питання анкетування № 5

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

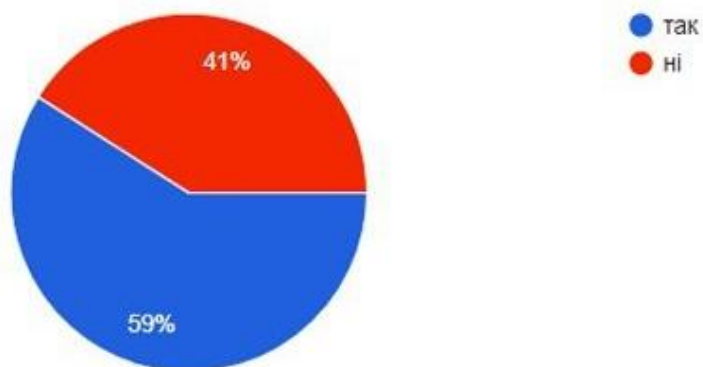


Рис. 3.6 Питання анкетування № 6

Джерело: розраховано автором

40 відповідей



Рис. 3.7 Питання анкетування № 7

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

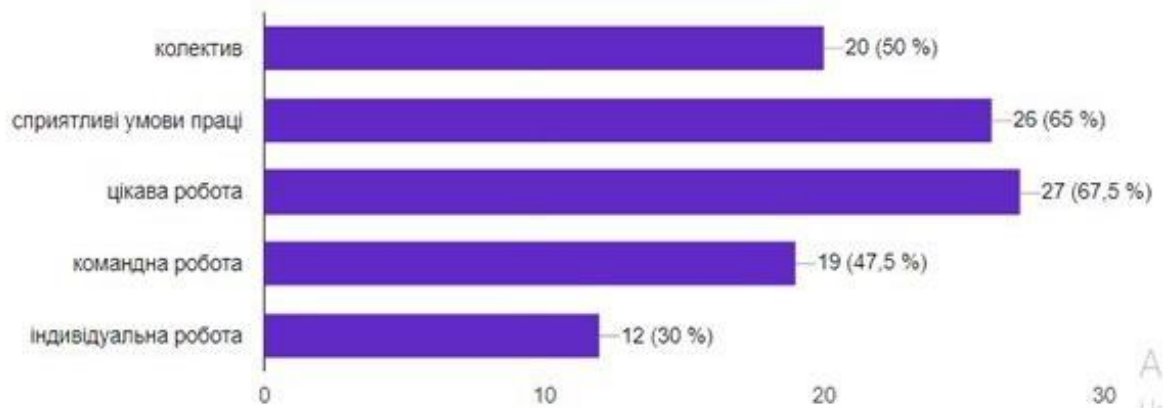


Рис. 3.8 Питання анкетування № 8

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

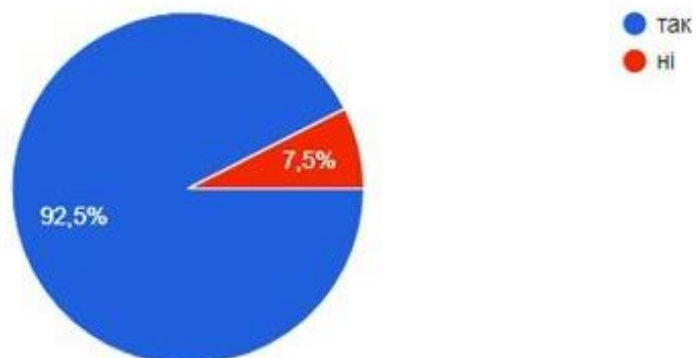


Рис. 3.9 Питання анкетування № 9

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

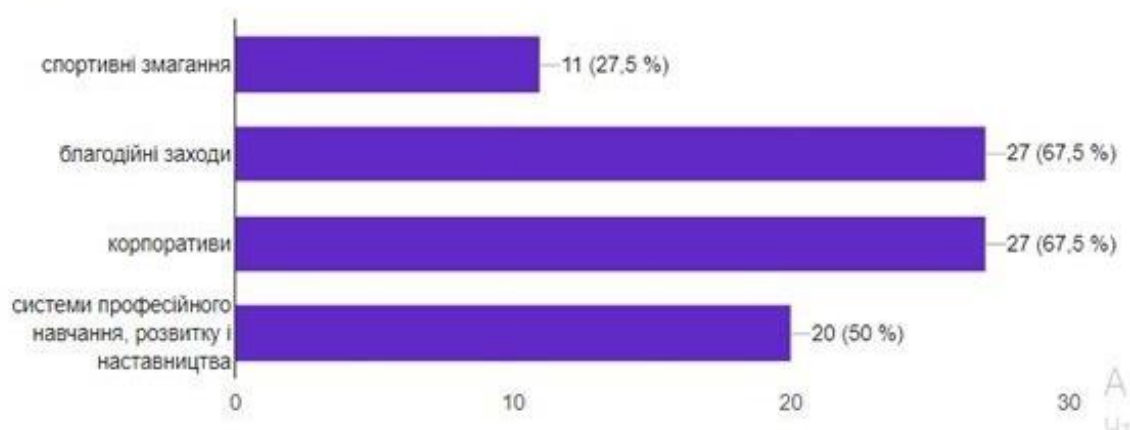


Рис. 3.10 Питання анкетування № 10

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

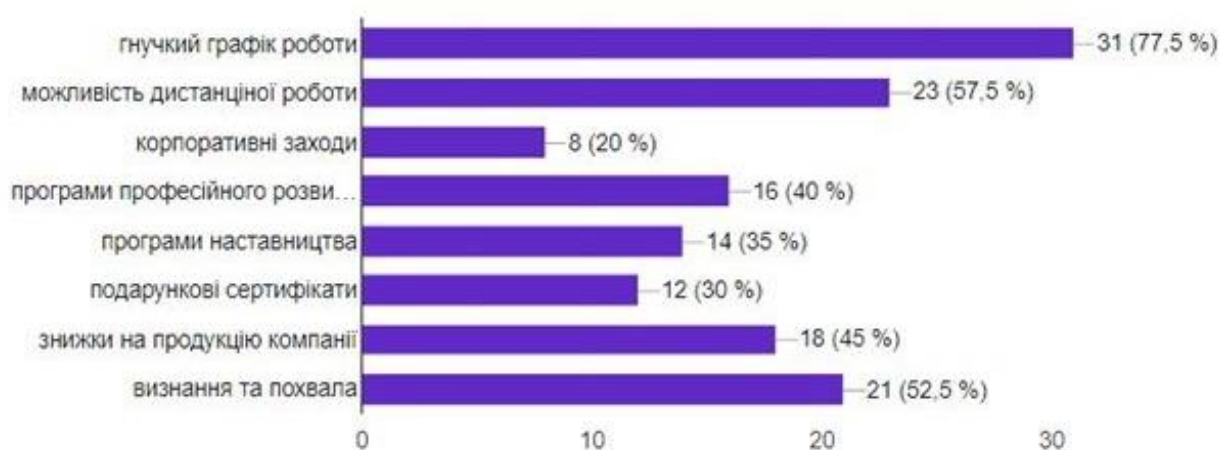


Рис. 3.11 Питання анкетування № 11

Джерело: розраховано автором

40 відповідей

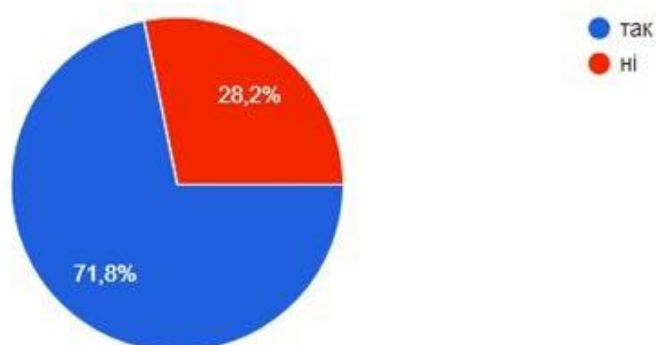


Рис. 3.12 Питання анкетування № 12

Джерело: розраховано автором

Питання були спрямовані на те аби визначити які чинники найбільше мотивують працівників. Тут були згруповані такі моменти як: індивідуальна мотивація, групові чинники мотивації, матеріальна мотивації (премії, бонуси, заробітна плата). Виходячи з відповідей на дане опитування, було визначено наступні результати та висновки.

Фінансова винагорода і взагалі матеріальна мотивація досить сильно мотивує працівників, оскільки 80% працівників виходячи з 1-го питання відповіли саме так. А також 75% в 3-му питанні відповіли, що підвищення заробітної плати також є важливим стимулом в їх роботі.

Виходячи з даних по фонду оплати праці працівників досліджуваного підприємства, заробітна плата доволі конкурентоспроможна, та можна зробити висновок, що працівники задоволені своєю зарплатнею та це для них є надійним підґрунтям аби ефективно працювати.

Виходячи з питання під номером 2, найбільше опитуваних проголосували за «можливість професійного розвитку» як метод мотивації, і це 27 працівників із 40-ка, що становить 67,5%.

Четверте питання було спрямовано аби визначити, як працівники відносяться до проектів компанії спрямованих на корпоративну соціальну відповідальність. І 47,5% працівників відповіли, що вони ставляться «позитивно, але не приймають участь». Це свідчить про те, що незважаючи на заходи які проводить компанія працівник не приймає в них участь. Йому може бути не цікаво, або не приймає участь за інших обставин.

Наступні два питання стосувалися індивідуальних чинників. Таким чином 29 (72,5%) працівників відповіли, що на них впливає їх самовираження на робочому місці, а на інших не впливає за висновками п'ятого питання. Та чи залежить їх вмотивованість від відповідальності на робочому місці за висновками якого 23 (59%) працівників відповіли «так», а інші 16 (41%) «ні».

Потрібно було визначити наскільки сильно важливий для співробітників професійний розвиток, це навчання, тренінги, семінари, різноманітні навчальні

програми впливають на працівника. Це сьоме питання і 11 (27,5%) відповіли, що вони не знають що підприємство провидило такі заходи, 22 (55%) відповіли «так», а 7 (17,5) відповіли «ні».

Вже було визначено, що робоче середовище також впливає на ефективність роботи, і завдяки восьмому питанню визначили, що на працівників найбільше впливає «сприятливі умови праці» 26 (65%) голосів, та «цікава робота» 27 (67,5%). Однак колектив і командна робота також займають вигіршні позиції, та не менш важливі.

Баланс між роботою та особистим життям в сучасному світі відграє важливу роль тому 37 (92,5%) працівників відповіли, що «так» це для них важливо.

По десятому питанню, можна сказати, що підприємство все ж не проводить багато заходів для персоналу, але потрібно було визначити, що спонукало працівників до сьогодні, до більшої прив'язаності або ж лояльності до компанії. Однакову кількість голосів отримали по 27 (67,5%) благодійні та корпоративні заходи.

Серед бонусів та привілей було найбільше обрано «гнучкий графік роботи» на який виходячи з подій 2020-2021 років потрібно було виходити, «можливість дистанційної роботи», «визнання та похвала» та «знижки на продукцію компанії», що є дуже актуальним оскільки більшість на підприємстві працює все ж чоловіків.

І останнє питання аби розгрузити голову наскільки важливим є для працівників робота в команді на, що 28 (71,8%) співробітників відповіли «так», а 11 (28,2%) «ні».

На фоні проведеного опитування перейдемо до другого та третього етапу проекту. За даними, що отримали було визначено, що індивідуальні та групові чинники мотивації персоналу нематеріального характеру досить сильно надихають співробітників на ефективну роботу.

Тому співробітникам які проходили дане анкетування запропонуємо пройти груповий тренінг, та 5-м співробітникам на управлінських позиціях

пройти індивідуальну програму на основі коучингу (бізнес-коучинг), оскільки ці співробітники відзначили, що для них важливо розкривати свій внутрішній потенціал.

Груповий тренінг (тимбілдінг) націлений на розвиток комунікативних навичок, лідерських якостей, ефективного управління часом та вирішення проблем. Для цього підприємство залучає кваліфікованого тренера, який проводитиме ці тренінги в невеликих групах, забезпечуючи також індивідуальний підхід до кожного учасника. Груповий формат дозволить співробітникам навчатися один від одного, обмінюватися досвідом та розвивати навички, які є важливими для їх професійного зростання. Для 35 людей це будуть групи з 17 та 18 осіб.

Даний тренінг буде мати такий формат «Командні вправи та спільні проекти»: учасники працюють у командах над реальними завданнями або проектами, спільно розв'язують проблеми та досягають поставленої мети. Цей формат сприяє розвитку командної роботи та лідерських якостей.

Індивідуальна програма бізнес-коучингу для 5-х співробітників розроблена для кожного учасника окремо на основі їх потреб та цілей. Кожен співробітник пройде особисту оцінку та консультацію, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також встановити особисті цілі та пріоритети.

В рамках даного індивідуального проєкту працівники опанують наступні навички [5]:

- реалізація бізнес-ідей та запуск нових проєктів;
- оцінка ресурсів та проведення детального аналізу;
- оптимізація існуючих процесів на підприємстві;
- бачення мети компанії та комбінація її зі своїми цілями;
- розвиток лідерських та комунікаційних навичок;
- організація професійних можливостей та навичок;
- інші індивідуальні потреби та можливості працівника.

В середньому групові тренінги будуть проводитись на протязі двох місяців це 8 сесій, що проводитимуться поступово один раз на тиждень у визначений час. А індивідуальні програми півтора місяці по 8 сесій на одного працівника, також у визначений час співробітників, які затвердять його з коучем.

Особливо важливою для успішної реалізації даних програм це зворотній зв'язок з керівниками та відповідно з HR-менеджером підприємства, який відповідає за всі деталі проведення та аналізу успішності впровадження заходу. Оскільки в підсумку отримаємо позитивний результат який потрібно буде продемонструвати на щорічному брифінгу підприємства.

Тому проведемо розрахунки витрат на проведення даного заходу. Сюди будуть включені витрати на персонал (HR-менеджер), коуча та тренера відповідно яких ми наймаємо для проведення сесій та побічні витрати (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на проведення заходу «Індивідуальний розвиток та командна співпраця» для ПрАТ «Оболонь»

№	Фокус витрат	Кількість	Розрахунок витрат	Загальні витрати, грн
1	2	3	4	5
1	Спеціаліст підприємства:			
	HR-менеджер	1	Заробітна плата працівника в місяць становить 35064 грн. Доплата до заробітної плати за додатковий функціонал у зв'язку з проведенням запропонованого заходу - 15 % (5259,6 грн) до заробітної плати. За рік працівник отримає наступну суму доплати: $5259,6 * 12 = 63115,2$ грн Врахування витрат на ЄСВ (22 % на ФОП): $63115,2 * 1,22 = 77\ 000$ грн.	77 000
2	Найманий спеціаліст:			
	Коуч	1	За 1 сесію коуч отримує 625 грн, а за всі 40 сеансів: $625 * 40 = 25\ 000$ грн	25 000
	Тренер	1	За 1 сесію тренер отримує 650 грн, а за всі сесії: $650 * 16 = 10\ 400$ грн.	10 400

1	2	3	4	5
3	Інші витрати для проведення заходу:			
	Проектор	1	Оренда	2 000
	Канцелярія	-	Витратні матеріали	1 500
5	Всього:			115 900

Джерело: розраховано автором

Найбільші витрати на проведення заходу, це витрати на HR-менеджера оскільки він отримує 15% премії, що є додатковий заробіток в 5259,6 гривень, оскільки паралельно займається всіма етапами впровадження заходу, аналізом результатів та підведенням підсумків.

Також в таблиці 3.1 визначили витрати на коуча 25 000 тис. грн., та тренера 10 400 тис. грн. Дана ціна за їх виконану роботу є середньою на ринку. Та інші додаткові витрати, що разом становлять 3 500 тис. гривень. Загальні витрати на проведення заходу склали 115, 9 тис грн.

3.3 Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи підприємства

Для досліджуваного підприємства ПрАТ «Оболонь» був запропонований захід під назвою «Індивідуальний розвиток та командна співпраця», який спрямований на підвищення ефективності роботи працівників завдяки індивідуальним та груповим чинникам мотивації.

Для цього було проведено опитування або ж анкетування в Google-формі, яке складалося з 12 питань, що допомогло зрозуміти, яким чинникам мотивації більш підвладні працівники підприємства. Ці питання були розроблені з урахуванням конкретних потреб та контексту організації. Відповіді надали нам цінну інформацію для подальшого планування та розробки заходу «Індивідуальний розвиток та командна співпраця».

Виходячи з цього визначили, що не дивлячись на матеріальні стимули, які і так впливають на ефективність роботи виходячи з того, що підприємство підтримує конкурентно спроможну заробітну плати та виплачує надбавки та премії, однак працівників доволі сильно мотивують і нематеріальні чинники на яких і зосередились. Завдяки чому було впроваджено тренінгові сесії (тимбілдінг) для 35 працівників та сесії з бізнес-коучингу для 5 працівників управлінських посад.

А також слід додати, що для більшої оптимізації процесів відділу кадрів, компанії слід використовувати більш інноваційні методи. Оскільки проведене опитування можна було б проводити не в Goggle-формах, а відповідно в відомій в Україні серед підприємств програмі «Hurma» [40]. Хоча б спробувати її впровадити для працівників не на виробничих посадах, а особливо вона корисна для HR-процесів, підбору та аналізу персоналу.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу ми використовуємо метод опитування експертів. Наступним етапом буде проведення опитування 10 експертів, які мають оцінити вплив цього заходу на чистий дохід підприємства. Це допоможе нам зрозуміти, наскільки ефективним є запропонований захід з фінансової точки зору.

Для проведення опитування використовується стандартний метод вірогідності, який дозволяє експертам визначити ймовірність позитивного впливу заходу на чистий дохід підприємства. Формула для розрахунку вірогідності виглядає наступним чином:

$$ОП = О + 4В + П / 6 \quad (3.1)$$

де «О» - це оптимістичний прогноз, «В» - найбільш вірогідний прогноз, а «П» - це песимістичний прогноз і все в тисячах гривень.

Розрахунки наведемо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід, тис. грн.	5992,57	5998,56	6004,5	6010,54	6016,52	5987,2	5987,7	5988,4	5988,9	5989,6

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних таблиці результати опитування експертів свідчать, що чистий дохід зросте, або може зрости в проміжку від 0,1% до 0,5%. Тому аби переконатися в прогнозах, визначимо їх надійність за допомогою визначення середнього квадратичного відхилення, яке характеризує розмежування думок експертів з приводу середнього значення. Дані розрахунки проведемо в таблиці 3.3, що знаходиться нижче.

Таблиця 3.3

Розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Приріст чистого доходу, тис. грн.	5992,57	5998,56	6004,5	6010,54	6016,52	5987,2	5987,7	5988,4	5988,9	5989,6
Qсер:	5996,449									
Відхилення: $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	-3,879	2,1101	8,051	14,091	20,071	-9,249	-8,749	-8,049	-7,549	-6,849
ΔQ^2	5,046641	4,456321	64,8186	198,5563	402,845	85,544	76,545	64,7864	56,9874	46,9088
Разом:	1016,49449									

Джерело: розраховано автором

В таблиці 3.3 визначили, що середнє значення приросту чистого доходу становить 5 996 449 млн. грн, це на 9 857 тис. грн більше від чистого доходу 2021 року.

Середньо квадратичне відхилення становить 10,08. Також визначимо коефіцієнт варіації, який рахується за формулою:

$$w = \text{Середньо квадратичне відхилення} / Q_{\text{сер}} * 100 \quad (3.2)$$

Таким чином коефіцієнт варіації становить 0,168. Це означає, що $w < 33\%$, а значить думки експертів можна вважати однорідними, і використовувати для подальших досліджень та розрахунків.

Наступним кроком оцінки буде визначення приросту чистого доходу за методом медіан в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Приріст чистого доходу (прогноз)

Значення	5987,2	5987,7	5988,4	5988,9	5989,6	5992,57	5998,56	6004,5	6010,54	6016,52
Прогноз	Песимістичний					Вірогідний				Оптимістичний

Джерело: розраховано автором

Песимістичний прогноз - 5987,2 тис. грн., вірогідний - 5992,57 тис. грн., та оптимістичний, що є самим найбільшим - 6016,52 тис. грн.

Найбільш очікуване значення чистого доходу від реалізації розраховуємо наступним чином:

$$(5987,2 + 4 * 5992,57 + 6016,52) / 6 = 5995,666667 = 5995,6 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином приріст чистого доходу складатиме:

$$5\,986\,592 + 5995,666667 = 5992587,67 \text{ млн. грн.}$$

$$5992587,67 / 598652 * 100\% - 100\% = 0,100151583\%$$

або

$$5995,666667 / 5\,986,592 = 0,001001516$$

Повні витрати за 2021 рік становлять 6 109 815 тис. грн., це сума п'ять показників (адміністративні витрати; інші операційні витрати; витрати на збут; собівартість реалізованої продукції). Враховуючи, що постійні витрати це 35% від повних витрат, а змінні 65% від повних витрати, то:

$$\text{Постійні витрати} = 6\,109\,815 * 35\% = 2\,138\,435,25 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Змінні витрати} = 6\,109\,815 * 65\% = 3\,971\,379,75 \text{ тис. грн.}$$

Так, приріст змінних витрат в проектному році складатиме:

$$3\,971\,379,75 * 0,001001516 = 3\,977,399\,694 \text{ тис. грн.}$$

В поточному році за рахунок впровадження проекту має зрости чистий дохід за рахунок більш ефективної роботи працівників. Витрати на захід розраховані в таблиці 3.1, та за весь період часу складають 115,900 тис. грн, що є доволі бюджетно. Розрахуємо повні витрати на проведення заходу, для цього додамо приріст змінних витрат до загальних витрат на впровадження заходу:

$$3\,977,399\,694 + 115,900 = 4\,093,299\,694 \text{ тис. грн.}$$

Проведемо обчислення приросту прибутку:

$$5\,995,666\,667 - 4\,093,299\,694 = 1\,902,366\,973 \text{ тис. грн.}$$

Та проведемо обчислення додаткового прибутку:

$$1\,902,366\,973 / (1 - 0,18) = 1\,559,940\,918 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведеного заходу «Індивідуальний розвиток та командна співпраця».

Приріст чистого доходу від реалізації продукції: 5995,666667 тис. грн.

Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції:
4093,299694

Приріст прибутку: 1902,366973 тис. грн.

Приріст чистого прибутку: 1559,940918 тис. грн.

Ці дані свідчать про те, що підприємство отримає позитивні результати по закінченню впровадженого заходу. На підставі отриманих результатів попередніх обчислень, проаналізуємо основні показники економічної ефективності інвестицій.

Перший показник це капітальні витрати, які відображають суму грошей, що витрачаються на реалізацію проекту, і обчислюються за формулою:

$$\Pi = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Зміна обігових коштів за впровадженого заходу буде становити:

$$3977,399694 * 0,8 * 0,03 = 95,45759265 \text{ тис. грн.}$$

Захід не передбачає встановлення нового обладнання та подібного, оскільки спрямований на мотивацію персоналу, тому в даному випадку капітальними витратами виступатиме зміна обігових коштів:

$$95,45759265 / 1559,940918 = 0,061193082 = 0,06 \text{ року}$$

Наступним кроком розрахуємо чистий генерований потік:

$$\text{ЧГП} = 1559,940918 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо величини приведення за три роки використовуючи наступну формулу:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.4)$$

Ставка дисконту на сьогоднішній день становить 25%, тому отримаємо наступний результат:

$$a_1 = 0,8$$

$$a_2 = 0,64$$

$$a_3 = 0,512$$

Вартість майбутніх коштів по завершенню заходу розраховуємо наступним чином:

$$1559,940918 * (0,8 + 0,64 + 0,512) = 4195,117911 \text{ тис. грн.}$$

Для розрахунку чистої нинішньої вартості (далі: ЧНВ) використовується різниця між сумою нинішніх вартостей, отриманих протягом усього життєвого циклу проекту та початковими інвестиціями.

$$4195,117911 - 95,45759265 = 4099,660319 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій в даному випадку складає 0,11377224 тис. грн. Це означає, що інвестиції повністю окупляться протягом цього періоду.

Середньорічна нинішня вартість складає 839,0235823 тис. грн. Це значення представляє суму вартості, яка розподіляється рівномірно на кожен рік протягом життєвого циклу проекту, враховуючи дисконтну ставку.

Індекс доходності становить 42,94745137 тис. грн. Цей показник відображає відношення між чистим прибутком, отриманим від проекту, та

початковими інвестиціями. Значення показника більше 1 вказує на прибутковість проекту.

Індекс прибутковості дорівнює 43,94745137 тис. грн. Цей показник також відображає відношення між чистим прибутком та початковими інвестиціями, проте враховує величину дисконтованого періоду повернення інвестицій. Якщо значення показника більше 1, це вказує на прибутковість та економічну вигідність проекту.

Показники економічної ефективності заходу враховують в себе дев'ять аспектів по яким пройдемося в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності заходу

№	Показники	Одиниці виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн	95,46
2	Додатковий прибуток	тис. грн	1902,37
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн	1559,94
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн	4195,12
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн	4099,66
6	Термін окупності недисконтований	років	0,06
7	Термін окупності дисконтований	років	0,11
8	Індекс доходності	-	42,95
9	Індекс прибутковості	-	43,95

Джерело: розраховано автором

Отримані розрахункові дані підтверджують, що впровадження запропонованого комплексу заходів є доцільним та ефективним. Дані таблиці свідчать про те, що вкладені інвестиції повертаються протягом прийняттого періоду, а також про наявність значних прибутків, що отримуються від впровадження проекту.

Завершаючим етапом буде розрахунок впливу впровадженого заходу в ПрАТ «Оболонь» на техніко економічні показники підприємства. Наведемо їх в останній таблиці даного пункту 3.5.

Таблиця 3.5

Вплив заходу на техніко-економічні показники ПрАТ «Оболонь»

№	Показники	Один. виміру	За 2021 рік	Прогнозований рік	Відхилення	
					абсолютне, ±	відносне, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	5 986 592	5 992 587,67	5 995,67	0,10
2	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	6109815	6 113 908,30	4 093,30	0,07
3	Інші операційні доходи	тис. грн.	128 230	128 230	0,00	0,00
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	5 007	6 909,37	1 902,37	37,99
5	Чистий прибуток	тис. грн	4 106	5 665,68	1 559,94	37,99

Джерело: розраховано автором

Виходячи з даних підсумкової таблиці 3.5 можна зробити висновок, що впроваджений захід під назвою «Індивідуальний розвиток та командна співпраця» є доцільним та вигідним для підприємства. Відбулось покращення техніко-економічних показників підприємства, таким чином чистий дохід від реалізації збільшився на 0,1% - це 5 995,67 тис. грн., повні витрати також мають невелике зростання в 0,07% - це 4 093,3 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на майже на 38 % - це 1 902,37 тис. грн та чистий прибуток збільшився на 1559,94 тис. грн.

Цей проект допоміг підвищити продуктивність працівників завдяки чому підвищилась ефективність роботи. Працівники змогли отримати новий досвід завдяки участі в тренінговій (тимбілдінговій) програмі для персоналу в якій взяли участь тридцять п'ять працівників, та програмі бізнес коучингу, що була запропонована для п'яťох працівників компанії. А проведене анкетування допомогло зрозуміти підприємству, що краще використовувати для мотивації співробітників як засобу для ефективної роботи.

ВИСНОВКИ

Тема кваліфікаційної роботи «Комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці як умова ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства». В рамках цієї теми було досліджено питання сутності «мотивації праці», а також її функції та мета.

В сучасному світі коли постає питання про баланс роботи та життя завжди згадується мотивація. Оскільки працівники часто стикаються з вигоранням, яке пов'язано з їх моральним станом, а найчастіше це втрата мотивації щось робити, коли людина не сенсу в її роботі. Таким чином в роботі було досліджено методи мотивації праці та їх складові. Існує велика кількість нематеріальних чинників мотивації та матеріальних які використовують компанії аби підвищити ефективність роботи. Не дарма програма корпоративної соціальної відповідальності на половину спрямована на, якісь примхи, можливості для працівників.

Важливо розуміти, що існують поняття індивідуальних чинників та групових, адже вони задовольняють різні аспекти діяльності. Індивідуальні спрямовані на заохочення до роботи одного працівника, а групові задовольняють потреби групи людей тобто команди або колективу загалом. Однак комбінування цих чинників дозволяє спрямувати вплив компанії на два фактори. Існують різні методики комбінування, які можна застосовувати в тих чи інших випадках.

В другому розділі роботи на основі діяльності ПрАТ «Оболонь», було доцільно розкладено історію, виробництво продукції, техніко-економічні показники підприємства. А також досліджено віковий та гендерний склад персоналу, та інформацію про освіту працівників. Та оцінено діяльність підприємства спрямовану на мотивацію працівників, як матеріального характеру так і нематеріального.

На основі дослідженої інформації про підприємство та приклади світових великих компаній по комбінуванню індивідуальних та групових групових

чинників мотивації, було запропоновано проведення заходу. Даний захід має назву «Індивідуальний розвиток та командна співпраця» та спрямований на те щоб допомогти підприємству більш доцільно провести аналіз персоналу та факторів що впливають на нього аби краще мотивувати працівників. Додатково він спрямований на командну співпрацю та індивідуальний розвиток.

Було проведено опитування серед 40-а співробітників, дані якого допомогли зрозуміти, що більше мотивує працівників. На основі чого було запропоновано пройти 35-м працівникам тренінгові заняття (тимбілдінг) аби розвинути свої комунікативні навички та роботу в команді, а також перейняти досвід своїх колег. Для цього працівників розділили на дві групи по 17 та 18 чоловік, які раз на тиждень впродовж двох місяців відвідували тренінгові сесії.

А для 5-ти працівників, які займають управлінські посади запропонували пройти ряд занять по бізнес-коучингу особисто із спеціалістом, аби розвинути та зрозуміти їхні сильні та слабкі сторони, а також встановити особисті цілі та пріоритети, відповідно по встановленим етапам.

Після реалізації заходу прорахували його економічну доцільність та визначили його пріоритетність та вплив на техніко-економічні показники підприємства.

Таким чином чистий дохід від реалізації збільшився на 5 995,67 тис. грн., повні витрати також мають зростання в розмірі 4 093,3 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 1 902,37 тис. грн, а чистий прибуток на 1559,94 тис. грн. Оскільки результат виявився оптимістичним, це дало можливість зрозуміти успішність проведеного заходу для ПрАТ «Оболонь».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Betterup: Work motivation: what it is and why it is important. URL: <http://surl.li/guato> (дата звернення: 02.05.2023).
2. Clarity Project. Приватне Акціонерне Товариство «Оболонь». URL: <http://surl.li/gphlu> (дата звернення: 05.05.2023).
3. Gallup: Employee Engagement Continues Historic Rise Amid Coronavirus. URL: <http://surl.li/gtxle> (дата звернення: 02.05.2023).
4. Happy Monday: Ілюзія продуктивності: чому працювати більше не означає краще? URL: <http://surl.li/gtzik> (дата звернення: 02.05.2023).
5. Happymonday: Допоможи собі й іншим: як стати коучем і що для цього потрібно. URL: <http://surl.li/hcggn> (дата звернення: 14.05.2023).
6. Himama: The four factors of motivation and simple ways you can motivate your staff. URL: <http://surl.li/gupkq> (дата звернення: 02.05.2023).
7. HR consultant: 6 large companies that invest in employee motivation. URL: <http://surl.li/gypkz> (дата звернення: 08.05.2023).
8. Hurma: Залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <http://surl.li/hcclo> (дата звернення: 14.05.2023).
9. Hurma: Індивідуальний підхід до мотивації персоналу: як безпомилково мотивувати співробітників? URL: <http://surl.li/gumbt> (дата звернення: 02.05.2023).
10. Indeed: Factors of Motivation: Understanding What Motivates Employees. URL: <http://surl.li/gulyf> (дата звернення: 02.05.2023).
11. Indigo Teach Recruiters: Найнестандартніші методи мотивації персоналу + бонус. URL: <http://surl.li/bxxhv> (дата звернення: 02.05.2023).
12. Jak.waykun: Індивідуальна і групова мотивація. URL: <http://surl.li/gupve> (дата звернення: 02.05.2023).
13. Jobs.ua: Корпоративна культура у різних країнах світу. URL: <http://surl.li/hbjqq> (дата звернення: 10.05.2023).

14. London School of Business & Finance: What role does motivation play in managing an organisation? URL: <http://surl.li/gtwxy> (дата звернення: 02.05.2023)
15. Motivation at Google: The Key to Attracting, Retaining, and Empowering Talent. URL: <http://surl.li/gyqam> (дата звернення: 08.05.2023).
16. Moyaosvita: Групова мотивація. URL: <http://surl.li/fnjui> (дата звернення: 02.05.2023)
17. Nike official website. URL: <https://purpose.nike.com/human-rights> (дата звернення: 10.05.2023).
18. Osvita.ua. Роль мотивації в управлінні. Зарубіжний досвід. URL: <http://surl.li/gtmqd> (дата звернення: 02.05.2023).
19. Osvita.ua. Функція мотивації в управлінні. Контроль як функція управління. URL: <http://surl.li/gtmey> (дата звернення: 02.05.2023).
20. Papertyari. Porter and Lawler Theory of Motivation. URL: <http://surl.li/gtkhe> (дата звернення: 02.05.2023).
21. Performia: 7 кроків для ефективного початку роботи. URL: <http://surl.li/gstie> (дата звернення: 05.05.2023).
22. Pidru4niki: Продуктивність праці персоналу. URL: <http://surl.li/dipnl> (дата звернення: 05.05.2023).
23. Playmotiv: Top companies' key insights for motivating employees (and how to adapt them for home office). URL: <http://surl.li/gyqfg> (дата звернення: 08.05.2023).
24. Psychology.iresearchnet.com: Work Motivation. URL: <http://surl.li/gtjfl> (дата звернення: 02.05.2023).
25. September: Токсична продуктивність — чому важливо контролювати свій ресурс? URL: <http://surl.li/gtzpn> (дата звернення: 02.05.2023).
26. Skills you need: What is Coaching? URL: <http://surl.li/guagu> (дата звернення: 02.05.2023).
27. Tas life: Work-life balance: розкіш чи необхідність? URL: <http://surl.li/gypst> (дата звернення: 08.05.2023).

28. Thomasnet: Apple Corporate Social Responsibility (CSR) and Sustainability. URL: <http://surl.li/hazeh> (дата звернення: 10.05.2023).
29. Vo TTD, Tuliao KV, Chen CW. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. Behav Sci (Basel). 2022 Feb 15;12(2):49. doi: 10.3390/bs12020049. PMID: 35200300; PMCID: PMC8869198.
30. Work motivation. Wikipedia free encyclopedia. URL: <http://surl.li/gtill> (дата звернення: 02.05.2023).
31. Абсентеїзм. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <http://surl.li/ddjxv> (дата звернення: 05.05.2023).
32. Агро Кебети: Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді на важливі питання про управління персоналом. URL: <http://surl.li/caelo> (дата звернення: 02.05.2023).
33. Агро Кебети: Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. URL: <http://surl.li/bxxgo> (дата звернення: 02.05.2023).
34. Антимонопольний комітет України: «Карлсберг Україна» VS «Оболонь». АМКУ не виявив недобросовісної конкуренції. URL: <http://surl.li/fecgh> (дата звернення: 05.05.2023).
35. Безпалько О. В., Гринюк Ю. М. Аналітика бонусних програм і виплат. Economy. Management. State and Law : Monografia pokonferencyjna science, research, development Wydawca, 30.03.2020. Warszawa : Diamond trading tour, 2020. No 27. P. 13–15.
36. Безпалько О. В., Мишко К. Д. Професійні стандарти як складова тарифної системи оплати праці. The 4th International scientific and practical conference «Progressive research in the modern world» December 28-30, 2022. BoScience Publisher, Boston, USA. 2022. 675-681 p.
37. Безпалько О. В., Пузина А. О. Сучасні світові тренди управління кар'єрою персоналу в системі управління трудовими відносинами. Nauka i Studia. Przemysł z.o.o. «Nauka I studia». 2020. No 12 (214). С. 3–9.
38. Букліб: Фактори і резерви підвищення продуктивності праці. URL: <http://surl.li/hauhg> (дата звернення: 10.05.2023).

39. Відкрите акціонерне товариство. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <http://surl.li/gpgvl> (дата звернення: 05.05.2023).

40. Головна сторінка компанії Hurma. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення: 14.05.2023).

41. Господарський кодекс України станом на 31 березня 2023 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003 р., № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <http://surl.li/jqzs> (дата звернення: 05.05.2023).

42. Грищенко Д. Г., Курченко К. М. Фактори та проблеми, що впливають на розвиток ділової кар'єри сучасної особистості. Наукові праці НУХТ. 2020. Т. 26. № 3. С. 130-136.

43. Драган О. І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. Наукові праці НУХТ. 2019. Том 25. № 2. С.86-95.

44. Драган О. І., Гринюк Ю. М. Оцінка інтелектуального потенціалу при формуванні конкурентних переваг підприємства. Наукові праці НУХТ. 2018. Т. 24. № 3. С. 79-87.

45. Єщенко М., Флоркевич П. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022 р., 112-118 с.

46. Звіт про управління. Приватне акціонерне товариство «Оболонь». За результатами 2021 року. URL: <http://surl.li/gpiqs> (дата звернення: 05.05.2023)

47. Конституція України: станом на 1 січня 2020 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996 р., № 30, ст. 141. URL: <http://surl.li/gdyl> (дата звернення: 05.05.2023).

48. Мельничук Д.П., Леган І.М., Зачосова Н.В. Мотиваційні чинники ефективності HR-менеджменту у діяльності служб надання соціальної допомоги та соціальних послуг. Економіка, управління та адміністрування. УДК 351:364. 2022 р., с. 32-41.

49. Мишко К. Д. Командоутворення в складі універсального HR-multitool. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: Матеріали 88 Міжнародної наукової конференції молодих учених,

аспірантів і студентів, м. Київ, квітень-травень 2022 р. Київ: НУХТ 2022 р. Ч. 3 с. 67.

50. Мишко К. Д. Комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці персоналу підприємства. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 3-7 квітня 2023 р. Київ: НУХТ, 2023 р. Ч. 3. с. 82.

51. Мишко К. Д., Зінченко Т. В. Застосування нелінійних критеріїв ефективності для аналізу та порівняння профілограм. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: Матеріали 86 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів, м. Київ, 2-3 квітня 2020 р. Київ: НУХТ, 2020 р. Ч. 2. С. 203.

52. Оболонь. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <http://surl.li/daaaz> (дата звернення: 05.05.2023).

53. Освітній Хаб: Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <http://surl.li/gghvr> (дата звернення: 02.05.2023).

54. Офіційна сторінка корпорації «Оболонь». URL: <http://surl.li/gphct> (дата звернення: 05.05.2023).

55. Піраміда потреб Абрагама Маслоу. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <http://surl.li/gpyqa> (дата звернення: 02.05.2023).

56. Про акціонерні товариства: Закон України від 17 вересня 2008 р., Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, № 50-51, ст.384. URL: <http://surl.li/agkhk> (дата звернення: 05.05.2023).

57. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23 лютого 2006 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст. 268. URL: <http://surl.li/gwprj> (дата звернення: 05.05.2023).

58. Рейтинг: Експорт і менталітет: що потрібно знати, виходячи на міжнародні ринки. URL: <http://surl.li/hbjld> (дата звернення: 10.05.2023).

59. Цивільний кодекс України: станом на 15 квітня 2023 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003 р., №№ 40-44, ст.356. URL: <http://surl.li/cclz> (дата звернення: 05.05.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура управління ПрАТ «Оболонь»



Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2021 роки (Форма №2-к)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 986 592	5 549 706
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 877 463	4 070 109
Валовий:			
прибуток	2090	1 109 129	1 479 597
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	128 230	72 812
Адміністративні витрати	2130	423 695	361 150
Витрати на збут	2150	790 218	728 729
Інші операційні витрати	2180	18 439	5 311
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	5 007	457 219
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	174	338 280
Інші доходи	2240	32 680	-238 394
Фінансові витрати	2250	188 451	246 351
Втрати від участі в капіталі	2255	0	1 618
Інші витрати	2270	0	-15 776
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	324 912
збиток	2295	150 590	0
Дохід (Витрати) з податку на прибуток	2300	19 769	13 702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	338 614
збиток	2355	130 821	0
II. Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	-503	-718
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-503	-718
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-503	-718
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-131 324	337 896
III. Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	3 389 517	2 993 302
Витрати на оплату праці	2505	728 365	705 528
Відрахування на соціальні заходи	2510	154 432	149 141
Амортизація	2515	402 242	399 564
Інші операційні витрати	2520	1 381 481	1 204 645
Разом	2550	6 056 037	5 452 180
IV. Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325 127	325 127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325 127	325 127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,402400	1,041500
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,402400	1,041500
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	0,00	0,00

**Консолідований звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за
2020-2021 роки (Форма №3-к)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	8 427 555	7 809 027
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	10 900	7 473
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	203 513	77 833
Надходження від повернення авансів	3020	608	622
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	170	155
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	2 465	62
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	19 799	25 434
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	5 352 642	4 746 887
Праці	3105	647 324	562 709
Відрахувань на соціальні заходи	3110	165 759	143 527
Зобов'язань з податків і зборів	3115	2 015 442	1 890 788
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(1 539)	(1 909)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(481 923)	(448 431)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(1 531 980)	(1 440 448)
Витрачання на оплату авансів	3135	(57 857)	(99 323)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(696)	(2 236)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(26 369)	(20 889)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(22 220)	(43 841)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	376 701	410 406
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	53 217

Продовження Додаток В

необоротних активів	3205	7 772	4 703
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	3	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	-12 900	52
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(218)	(37)
необоротних активів	3260	(206 388)	(117 302)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-211 731	-59 367
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	1 395 956	158 428
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(1 380 500)	(295 404)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(178 940)	(224 553)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-163 484	-361 529
Чистий рух коштів за звітний період	3400	1 486	-10 490
Залишок коштів на початок року	3405	17 048	16 228
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	10 588	11 310
Залишок коштів на кінець року	3415	29 122	17 048

Звіт із праці за 2020-2021 роки (№1-ПВ)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Кількість штатних працівників			
Середньооблікова кількість штатних працівників	1040	2214	2284
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	148	280
Кількість звільнених штатних працівників	3040	416	296
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050	60	44
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060	356	252
Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників			
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	699 027,6	498 583,2
Фонд основної заробітної плати	5020	358087,6	220 808,2
Фонд додаткової заробітної плати	5030	289876,5	227 889
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	100 876	87 500
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	95 760	75 789
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	71 765,5	50 000
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	21 475	14 600
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	51 063,5	49 886
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	27 000	25 086
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	18 408,5	15 000
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	5 655	9 800