

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

“ ” \_\_\_\_\_ 2021

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“МАГІСТР”**

**Тема: Удосконалення системи мотивації персоналу  
на підприємстві ПрАТ «Карлсберг»**

**Виконала:** студентка групи МО-201Мз

Копаниця Ірина Володимирівна

**Керівник дипломної роботи:** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності підприємств Гращенко Ірина Семенівна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Гращенко І. С.)  
\_\_\_\_\_ (Серьогін С. С.)

Київ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОПП: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2021

## ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Копаниці Ірини Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг»

затверджена наказом ректора від «12» 10. 2021р., № 2217/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «04» жовтня 2021 по «31» грудня 2021 із захистом у грудні 2021 р.

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: Бухгалтерська звітність ПрАТ «Карлсберг»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ПрАТ «Карлсберг» літературні джерела

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: Визначення поняття «мотивація» за групуванням відповідно змістовної та процесуальної теорій мотивації; види мотивацій, Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності, лінійна організаційна структура ПрАТ «Карлсберг», Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Карлсберг», Показники фінансового стану діяльності ПрАТ «Карлсберг», Структура фонду оплати праці штатних працівників на ПрАТ «Карлсберг».

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: три таблиці

Аналітико-дослідницький розділ: десять таблиць, сім рисунків.

Проектно-рекомендаційний розділ: дванадцять таблиць, два рисунки.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	11.09.2021- 16.09.2021	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ПрАТ «Карлсберг»	16.09.2021- 19.09.2021	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	19.09.2021- 20.09.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	20.09.2021- 27.09.2021	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	28.09.2021- 04.10.2021	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення мотиваційної діяльності на ПрАТ «Карлсберг» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних показників)	05.10.2021- 10.10.2021	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.10.2021- 20.10.2021	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	29.10.2021- 15.11.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	16.11.2021- 30.11.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	01.12.2021- 10.12.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Копаниця І.В.)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ (Гращенко І.С.)

## **АНОТАЦІЯ**

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «Карлсберг».

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність науково-дослідницьких підходів до сутності поняття «мотивація» персоналу підприємства, розглянуто мотивацію персоналу: суть та значення в умовах сьогодення; з'ясовано світовий досвід мотивації працівників та його адаптація до умов функціонування українських підприємств.

У другому розділі розглянуто загальну характеристику та аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг». Також досліджено фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Карлсберг». Проведено аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» та проаналізовано систему нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг». Проведено моніторинг ефективності системи мотивації та дослідження мотиваційних установок персоналу на ПрАТ «Карлсберг».

У третьому розділі визначено основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг». Рекомендовано пропозиції щодо впровадження напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» та проведено оцінку результативності запропонованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг».

У висновку зазначені основні результати щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи. Так система мотивації персоналу ПрАТ «Карлсберг» є далеко не досконалою, тобто вона потребує покращення. В якості покращення системи мотивації персоналу було запропоновано встановити на підприємстві такі види премій: премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців; премію за високі результати роботи для основних робітників; премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників. Для основних робітників також було запропоновано встановити премію за високі результати роботи.

## **АНОТАЦІЯ**

В результате проведения исследования предоставлены предложения по усовершенствованию системы мотивации персонала ЧАО «Карлсберг».

Во введении определяется актуальность выбранной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

В первом разделе рассматривается сущность научно-исследовательских подходов к сущности понятия «мотивация» персонала предприятия, рассмотрена мотивация персонала: сущность и значение в условиях настоящего; выяснен мировой опыт мотивации работников и его адаптация к условиям функционирования украинских предприятий.

Во втором разделе рассмотрена общая характеристика и анализ хозяйственной деятельности ЧАО «Карлсберг». Также исследована финансово-экономическая деятельность ЧАО «Карлсберг». Проведен анализ системы материальной мотивации персонала на ЧАО «Карлсберг» и проанализирована система нематериальной мотивации персонала на ЧАО «Карлсберг». Проведен мониторинг эффективности системы мотивации и исследования мотивационных установок персонала на ЧАО «Карлсберг».

В третьем разделе определены основные направления усовершенствования мотивации персонала на ЧАО «Карлсберг». Рекомендованы предложения по внедрению направлений мотивации персонала на ЧАО «Карлсберг» и проведена оценка результативности предложенных направлений мотивации персонала на ЧАО «Карлсберг».

В заключение указаны основные результаты выполненного исследования и предоставлены конкретные предложения по реализации задач квалификационной работы. Так система мотивации персонала ЧАО «Карлсберг» далеко не совершенна, то есть она нуждается в улучшении. В качестве улучшения системы мотивации персонала было предложено установить на предприятии следующие виды премий: - премию за профессиональные успехи для руководителей, профессионалов и специалистов; премию за высокие результаты работы для основных рабочих; премия за бесперебойное производство для вспомогательных рабочих. Основным работникам также было предложено установить премию за высокие результаты работы.

## **SUMMARY**

As a result of the research, suggestions were made to improve the motivation system of the staff of PJSC "Carlsberg".

The introduction determines the relevance of the chosen topic of the qualification work, object, subject, purpose and objectives of future research.

The first section considers the essence of research approaches to the essence of the concept of "motivation" of enterprise personnel, considers the motivation of personnel: the essence and significance in today's conditions; the world experience of employee motivation and its adaptation to the conditions of functioning of Ukrainian enterprises is clarified.

The second section considers the general characteristics and analysis of economic activity of PJSC "Carlsberg". The financial and economic activity of PJSC "Carlsberg" was also studied. The

system of material motivation of personnel at PJSC "Carlsberg" is analyzed and the system of intangible motivation of personnel at PJSC "Carlsberg" is analyzed. The effectiveness of the motivation system was monitored and the motivation motivations of the staff at PJSC Carlsberg were studied.

The third section identifies the main areas of improving staff motivation at PJSC "Carlsberg". Proposals for the implementation of areas of staff motivation at PJSC "Carlsberg" were recommended and the effectiveness of the proposed areas of staff motivation at PJSC "Carlsberg".

In conclusion, the main results of the study are given and specific proposals for the implementation of the tasks of the qualification work. Thus, the staff motivation system of PJSC "Carlsberg" is far from perfect, ie it needs improvement. As an improvement of the staff motivation system, it was proposed to establish the following types of awards at the enterprise: award for professional achievements for managers, professionals and specialists; award for high performance for key employees; premium for uninterrupted production for auxiliary workers. For key workers, it was also proposed to establish a bonus for high performance.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>11</b>
1.1. Науково-дослідницькі підходи до поняття «мотивація» персоналу підприємства .....	11
1.2. Мотивація персоналу: суть та значення в умовах сьогодення.....	20
1.3. Світовий досвід мотивації працівників та його адаптація до умов функціонування українських підприємств .....	30
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ».....</b>	<b>41</b>
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг» .....	41
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг» .....	46
2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» .....	53
2.4. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» .....	60
2.5. Моніторинг ефективності системи мотивації та дослідження мотиваційних установок персоналу на ПрАТ «Карлсберг» .....	64
<b>РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ» .....</b>	<b>70</b>
3.1. Основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» .....	70
3.2. Пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг».....	80
3.3. Оцінка результативності запропонованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» .....	83
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	92
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

Формування системи мотивації персоналу є базовою складовою системи управління підприємства. Мотивація персоналу важлива, так як вона визначає людську активність і детермінує особливості поведінки працівника, веде до активізації персоналу.

Поведінка працівника визначається набором або комплексом окремих мотивів, в якому вони взаємодіють і визначають поведінку персоналу підприємства тобто можна говорити про вплив всього комплексу мотивів.

Мотиваційна структура комплексної системи утворюється станом і взаємодією різних мотивів, що характеризують поведінку персоналу.

*Актуальність теми дослідження.* У кожного працівника мотивація індивідуальна і обумовлюється безліччю різних факторів. Наприклад, зовнішніми і внутрішніми: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами і т.д., тобто нематеріальними і матеріальними компонентами. Мотиваційна структура фірми в сфері послуг повинна володіти певною стабільністю, стійкістю. Однак вона може змінюватися, розвиватися. Тож можна сказати, що проблема мотивації і мотивів поведінки персоналу – одна з ключових і домінуючих в системі управління фірми в сфері послуг.

Ефективна діяльність персоналу підприємства в рамках системи мотивації дозволяє бачити результати своєї роботи і оцінювати ступінь задоволеності.

Необхідність пошуку і розробки ефективних методів формування системи мотивації персоналу в сучасних організаціях визначає актуальність обраної теми дослідження.

Вагомий внесок у процес дослідження теорії і практики мотивації праці зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, такі як: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богиня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, А. Єськов, І. Завадський, М. Карлін, А. Колот, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу та ін. У роботах даних авторів досліджено теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте недостатньо висвітленими досі залишаються



проблеми побудови системи мотивації праці як елементу підвищення конкурентоспроможності підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Відсутність цілісного уявлення про мотиваційні фактори трудової діяльності обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

*Метою* дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу ПрАТ «Карлсберг».

*Об'єктом* дослідження є система мотивації персоналу ПрАТ «Карлсберг».

*Предметом* дослідження є управлінські відносини, що виникають в процесі формування системи мотивації працівників підприємства.

У відповідності до мети у роботі поставлено такі завдання:

- охарактеризувати науково-дослідницькі підходи до сутності поняття «мотивація» персоналу підприємства;
- визначити мотивацію персоналу: суть та значення в умовах сьогодення;
- розглянути світовий досвід мотивації працівників та його адаптація до умов функціонування українських підприємств;
- провести загальну характеристику та аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг»;
- дослідити фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Карлсберг» ;  
провести аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»;
- проаналізувати систему нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»;
- провести моніторинг ефективності системи мотивації та дослідження мотиваційних установок персоналу на ПрАТ «Карлсберг» ;
- розглянути основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»;
- навести пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»;

- провести оцінку результативності запропонованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг».

*Інформаційні джерела дослідження:* чинні законодавчі та нормативно-правові акти, різні вітчизняні та закордонні видання, електронні джерела мережі Інтернет та фактична інформація про розвиток підприємства, фінансова та статистична звітність з діяльності ПрАТ «Карлсберг».

*Методи дослідження.* У роботі використано такі методи збирання інформації: спостереження, опитування (анкетування), аналіз документації; методи обробки інформації (монографічний, групування, систематизація, розрахунок структури, середніх величин, рядів динаміки, використання ЕОМ; результати дослідження подано у тексті та у формі таблиць, діаграм та рисунків.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей мотивації праці на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення мотивації праці та підвищення ефективності діяльності підприємства.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у розробці й економічному обґрунтуванню напрямків мотивації персоналу праці персоналу, а саме пропозиції щодо підвищення ефективності напрямків мотивації персоналу підприємства шляхом впровадження нових методів стимулювання праці, у тому числі й нематеріальних. Вказані напрям дозволяють підвищити ефективність стимулювання напрямків мотивації персоналу, а саме продуктивність праці, і як наслідок чистий прибуток.

*Структура та обсяг роботи:* робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 111 сторінках. Робота містить 27 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Робота має 6 додатків, які розміщено на 12 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Науково-дослідницькі підходи до поняття «мотивація» персоналу підприємства

Стійка та успішна діяльність будь-якого підприємства, його процвітання, а також перспективи подальшого розвитку, перш за все безпосередньо залежать від згуртованої, чітко налагодженої, високоякісної та ефективної роботи його персоналу. В той же час, абсолютно очевидно, що високоякісна і ефективна робота персоналу підприємства не може бути досягнута без належної мотивації її співробітників.

Мотивація являє собою складну і багатогранну соціально-економічну категорію. Виходячи з цього найважливішого вихідного посилу, потрібно однозначно визнати, що розвиток і впровадження ефективних механізмів мотивації повинні базуватися на солідній теоретичній базі. Однак на даний момент відсутня єдина методологічна і термінологічна база з питань мотивації персоналу; існують різноманітні школи, в рамках яких обговорюються різні теорії, відносно з якими висловлюються іноді прямо протилежні точки зору [15,с.111].

Слід відзначити, що історичне виникнення та генезис теорій мотивації працівників пов'язаний ще з древніми філософами, такими як Аристотель, Сократ та Платон. А перші спроби законодавчо регулювати систему мотивації працівників були зроблені близько 2 тис. років до н.е. царем Вавілону Хаммурапі, який встановив мінімальний рівень заробітної плати для різних працівників.

Отже, на сьогодні усі теорії мотивації поділяють на три групи [19,с.56]:

- 1) первинні – такі що базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці;
- 2) змістовні, що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності;

3) процесуальні, що базуються на процесі винагородження працівників за результати праці.

Опрацювання наукової літератури дало змогу виділити наступні підходи щодо існуючих теорій мотивації: процесний, змістовний та поведінкових відносин (табл. 1.1).

Так, змістовні теорії мотивації вивчають потреби людини й пропонують їх ієрархічну класифікацію, що дозволяє робити висновки щодо механізму мотивації людини. Процесуальні теорії визнають існування потреб, хоча не тільки вони впливають на мотивацію працівників, а й функції сприйняття та очікування, а також можливі наслідки вибраного типу мотивації. Теорії поведінкових відносин ґрунтуються на визначенні чинників, що визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань.

Таблиця 1.1.

### Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
1	2	3
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують ту ж роботу
	Теорія Портера-Лоулера	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів

1	2	3
Процесуальний підхід	Теорія хар.-к роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда Г. Саймона	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
Змістовний підхід	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
	Теорія «багата і прямика» Дж. Бентхема	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально- речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб А. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження
	Теорія «Z» В. Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості

Продовж. табл. 1.1.

1	2	3
Змістовний підхід	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	R-теорія Н.Ю. Подольчака	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності

Джерело: [29]

Щодо такого серйозного теоретичного аспекту, яким є трактування сутності та встановлення природи мотивації праці персоналу, треба особливо підкреслити, що зараз в літературі наукового плану існує безліч точок зору на дану проблему.

Ця важлива обставина зумовлена поліаспектним і міждисциплінарним характером даної категорії, а також специфікою відносин, які нею охоплюються [30,с.166].

Слід погодитися зі справедливістю важливої тези А.Ю. Звезділіна про те, що мотивацію можна розглядати просто як сукупність будь-яких спонукаючих сил, чинників, певний стан працівника, оскільки це - процес формування мотиваційної структури особистості під впливом комплексу мотивуютьчих факторів, що спонукають суб'єкта до цілеспрямованої поведінки і отримання певного результату [29].

Так, Е.Г. Коберник вважаючи мотивацію процесом спонукання людини до діяльності в ім'я досягнення певних власних цілей, уточнює, що «мотивація працівників означає також уміння досягати розуміння, сприйняття і освоєння ними цілей організації. В цьому випадку необхідні для організації дії працівників будуть високомотивованими, а результати праці - високими» [30].

Науковий дослідник В.Ю. Лисак трактує мотивацію як спонукання «людини до дії для досягнення її особистих цілей і цілей організації» [33].

На думку А.С. Ступак, мотивація являє собою «спонукання працівників до цілеспрямованих дій, це складний процес формування внутрішніх спонукальних сил людини для досягнення особистих і колективних цілей» [45].

М.П. Тюхтій переконаний в тому, що трудову мотивацію доцільно розглядати в якості складного процесу «формування у індивіда внутрішніх спонукальних сил до роботи під дією зовнішніх стимулів і індивідуальних особливостей свідомості працівника» [49].

З точки зору А.В. Черкасова, мотивація являє собою «процес спонукання людини за допомогою зовнішніх і всередині особистісних факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних та загальних цілей» [52].

Р.О.Ющенко переконаний в тому, що «... мотивація персоналу - це спонукання працівників до активної діяльності щодо забезпечення необхідної якості продукції» [54].

На думку М.Л. Харазашвілі, мотивація є не що інше, як «сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил (мотивів), що спонукають людину до діяльності для досягнення поставлених дій» [51].

Досить близьке за змістом визначення поняття «мотивація» формулюють Р.Д. Усаров і Є.В. Храпова, розглядаючи її як сукупності «внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її форми, поведінку, надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей діяльності організації» [24].

Ф. Герцберг розглядає мотивацію як базового компонента «самосвідомості працівника, який визначає його ставлення і поведінку в праці, його реакції на конкретні умови роботи» [15].

Важливо відзначити оригінальну наукову позицію Е.Г. Коберник, згідно з якою мотивація праці персоналу являє собою найважливішу соціо-економічну технологію. Вона уточнює при цьому, що в науковій літературі мотивація «традиційно розглядається як ідеологія керівництва в плані задоволення потреб співробітників в самореалізації, а також як комплекс відповідних інструментів в руках керівника» [30].

Слід визнати справедливість тези Н.О. Мазур, згідно з яким, кожен автор дає визначення мотивації, виходячи зі своєї точки зору. Говорячи іншими словами, в кожній наведеній раніше дефініції поняття «мотивація» в тій чи іншій мірі міститься елемент суб'єктивізму. У той же час, всі визначення даного поняття, так чи інакше, подібні один до одного: під мотивацією розуміються активні рушійні сили, що визначають поведінку людей. З одного боку, спонукання, яке нав'язується ззовні, а з іншого, - внутрішнє спонукання, тобто самоспонукання [34].

Характеризуючи співвідношення наукових підходів, використаних авторами в своїх роботах, присвячених проблематиці мотивації і пов'язаних з нею питань і аспектів, потрібно відзначити, що серед перших домінує (в кількісному плані) так званий «системний підхід». Вітчизняні дослідники аналізують – з позицій системного підходу – такі важливі питання і аспекти в області системи мотивації



та стимулювання персоналу, як формування системи мотивації та стимулювання; формування системи трудової мотивації; національні аспекти формування мотиваційної системи; вдосконалення системи мотивації; вдосконалення системи управління і мотивації; управління системою мотивації; теорія поколінь як методологічна основа формування системи мотивації; зміст управління системою трудової мотивації; методика аналізу і оцінки ефективності системи мотивації; особистісно-орієнтований та функціональний аспекти системи мотивації; побудова системи мотивації; використання збалансованої системи показників з метою посилення мотивації; ефективність впровадження системи менеджменту якості на основі мотивації персоналу; методичні особливості моделювання системи мотивації; розвиток системи мотивації; мотивація і управління персоналом як частина системи менеджменту якості; напрямки розвитку системи мотивації та стимулювання; складові особистісної підсистеми трудової мотивації та ін.

Отже, як при розгляді вченими мотивації як змісту, так і при її розгляді як процесу, що збуджує людину до певного виду діяльності, маються певні проблеми: по-перше, не всіма враховано цілеспрямованість самої діяльності, що повинна збалансувати потреби та інтереси персоналу та підприємства одночасно у досягненні мети (у нашому випадку, відповідно, метою визначено розвиток підприємства); по-друге, у кожному з наведених визначень (табл. 1.2.) не розглядається мотивація відносно персоналу (здебільшого використовується термін «людина» або «працівник»); по-третє, як наслідок попередньої наукової проблеми, при визначенні самого поняття «мотивація» не розглядається її розвиток саме в системі управління персоналом.

Таблиця 1.2.

**Визначення поняття «мотивація» за групуванням відповідно змістовної та процесуальної теорій мотивації**

<b>Визначення поняття «мотивація»</b>	<b>Автор(-и), джерело</b>
1	2
<i><b>На відповідність змістовним теоріям мотивації</b></i>	
Свідомий вибір людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) та внутрішніх (мотиви) чинників	Капустянський П.З. [27]
Зовнішнє або внутрішнє збудження людини до діяльності та засоби її ініціювання	Басаков М. І. [6]
Свідома та цілеспрямована дія за допомогою відповідних засобів на поведінку працівників шляхом створення можливостей і ситуацій, необхідних для реалізації їх власних цілей, а також для досягнення цілей організації	Чернушкіна О.О. [53]
«Локомотив» активної трудової діяльності, сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, на- дають цій діяльності спрямованість, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації	Колот А. М. [29]
Сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання зазначених дій	Савченко Г. О. [47]
Сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до ефективної діяльності та надають цій діяльності спрямованості у досягненні визначеної мети	Єськов О. Л. [23]
Сукупність об'єктивних і суб'єктивних чинників, які спонукають індивіда поводитися певним чином	Тюхтій М. П. [49]
Функція управління, стимулювання окремого працівника або групи до дій, що приводять до досягнення цілей організації	Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. [44]
Стан особи, що характеризує ступінь активності та спрямованості дії людини в конкретній ситуації	Прусс Д.М. [42]
Сили, що існують усередині або поза людиною і збуджують у ній ентузіазм і завзятість під час виконання певних дій	Данюк В. М. [19]
<i><b>На відповідність процесуальним теоріям мотивації</b></i>	
Процес збудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації	Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.; Данюк В. М., Петюх В. М.; Радомський С. І. [19]
Сукупність управлінських дій, спрямованих на спонукання себе та інших працівників на досягнення особистих цілей	Ведерніков М. Д., Зелена М. І. [10]
Процес збудження до діяльності, націлений на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу чинників	Тромпенаарс Ф. [50]

Продовж. табл. 1.2.

1	2
Процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб; процес спонукання кожного співробітника й усіх членів колективу до активної діяльності для задоволення своїх власних потреб і для досягнення цілей організації.	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [47]
Внутрішній процес усвідомлення працівником певного типу поведінки, зумовлений системою спонукальних соціальних, економічних і психологічних мотивів особистості та впливом стимулів	Чернушкіна О. О. [53]
Процес збудження людини до плідної діяльності, виходячи з її потреб і цілей підприємства	Генкін Б. М. [18]

Отже, виходячи з цих наукових проблем, нагальним є уточнення поняття «мотивація персоналу», яка розглядається нами як з точки зору змістовної, так і з точки зору процесуальної теорій мотивації таким чином:

- з точки зору змістовних теорій мотивація персоналу є свідомою дією персоналу щодо вдосконалення підсистем у системі «підприємство» з метою розвитку підприємства під впливом стимулів, що дозволяє задовольнити власні потреби персоналу та потреби підприємства у цілому;

- з точки зору процесуальних теорій мотивація персоналу є процесом спонукання персоналу суб'єктом управління підприємством до діяльності, що зорієнтована на вдосконалення підсистем у системі «підприємство» шляхом використання стимулів до якісного виконання функціональних обов'язків, відповідно до якої задовольняються потреби персоналу в отриманні справедливої винагороди за працю та забезпечення гідного рівня життя та потреби підприємства у своєму розвитку одночасно.

Беручи до уваги сукупність сказаного раніше, слід сформулювати власне визначення поняття «мотивація праці персоналу», спираючись при цьому на існуючі дефініції інших дослідників. Здається, що мотивація праці персоналу - це соціально-економічна категорія, ключовими складовими якої є об'єктивні і суб'єктивні чинники, які спонукають індивіда до усвідомленого вибору виду трудової діяльності, детермінованого його ментально-ціннісним потенціалом і

максимально задовольняє всю сукупність вітальних потреб людини, а також адекватно відповідає інтересам і цінностям останнього.

Отже дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання.

## **1.2. Мотивація персоналу: суть та значення в умовах сьогодення**

Мотивація посідає одне з ключових місць у системі управління персоналом і являє собою непряме, опосередковане управління, яке здійснюється через інтереси працівників з використанням специфічних форм і методів забезпечення їх зацікавленості до праці з метою досягнення високих результатів на індивідуальному рівні та підприємстві загалом. Мотивація персоналу посідає одне з центральних місць в управлінні персоналом, а також є одним із головних чинників підвищення продуктивності їхньої праці [10,с.43].

Мотивацією до праці можна назвати спрямовані на кожного співробітника і всіх членів колективу спонукальні дії до ефективної роботи та активної діяльності для задоволення власних потреб та досягнення цілей підприємства [10,с.44]. Через те, розуміння наявних підходів щодо визначення поняття мотивації визначає справедливе співвідношення даної категорії до поняття «стимул», адже раніше, не дивлячись на те, що як мотивація, так і стимулювання розумілись радянськими науковцями як «спонукання до певних дій». Мотивацію відносили до науки психології, а стимулювання – до економічного вчення. Зважаючи на те, що нині визначення стимулювання через мотивацію або мотивацію через стимулювання є досить поширеним. Існують науковці, що переконують в очевидній різниці між мотивуванням та стимулюванням: категорію «мотивація» доцільно визначати як процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін

«стимулювання» визначають, як зовнішнє спонукання до дії, спонукальна причина, поштовх, подразник, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім. Через те, принципова різниця категорій «мотивація» та «стимулювання» може полягати в тому, що стимулювання є одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації.

Широко розповсюдженою є точка зору щодо тотожності сутності категорій «мотив» та «стимул». Однак, це питання є дещо дискусійним. Так, стимулами є певні блага, мотивами – прагнення людини отримати їх. Стимули, будучи зовнішніми спонуканнями, мають цільову спрямованість, мотив є також спонуканням до дії, але в його основу може бути покладений як стимул у вигляді винагороди, підвищення по службі, адміністративних розпоряджень тощо, так і особисті причини (почуття обов'язку, відповідальності, страху). Зважаючи на те, що реакція людини на багато стимулів може бути неусвідомленою та не піддаватися контролю, у мотив стимул перетворюється лише після його усвідомлення та прийняття людиною [15,с.47].

Аналіз теоретичних положень, наведених в економічній літературі, дає підстави припускати, що найбільш активною у мотиваційному процесі є роль потреб, котрі здійснюють його ініціювання, мотивів, що спрямовані на формування дій з усунення потреб, а також зовнішніх факторів – стимулів. Таким чином, правильний підхід до розуміння категоріального апарату створює усі необхідні умови для забезпечення мотивації персоналу підприємства, надає можливість керівнику стимулювати працівників задля досягнення високої результативності їх діяльності.

Отже, з проведеного аналізу очевидним стає те, що головною рушійною силою впливу на персонал є стимули, а основною метою мотивації є задоволення потреб персоналу та підприємства одночасно. При цьому доцільно зауважити, що в даному випадку стимулювання виступає дієвим інструментом та вирішальним чинником впливу на персонал ззовні у процесі розвитку мотивації; водночас для здійснення такого впливу на персонал використовують різні види мотивації.

Разом з тим, мотивація та стимулювання є протилежними за спрямованістю – перше спрямоване на зміну існуючого положення, а друге – на його закріплення, хоча вони доповнюють один одного [9]; за своєю природою мотивація та стимулювання є різними процесами, де перший спрямований на зміну комплексу мотивів людини під дією цілеспрямованих стимулів, а другий – на вибір та застосування стимулів, направлених на формування у людини системи мотивів до дій, що є очікуваними – отже, спостерігається тісний зв'язок між даними поняттями; якщо проблемами мотивації є формування внутрішнього спонукання, то сутність стимулювання потребує зовнішнього спонукання та елементів трудової ситуації (соціальні умови, умови нарахування, організації та змісту праці тощо); термін «мотивація» більш тісно пов'язаний з морально-статусними потребами працівника, в той час як стимулювання – із матеріальними.

Доказом твердження щодо використання різних видів мотивації для впливу на персонал у процесах як його розвитку, так і розвитку підприємства є точки зору Г.О. Савченко і Т.П. Збрицької, О.Л. Єськова і представників наукової школи Науково-дослідного інституту соціально-трудова відносин Міністерства праці і соціальної політики України. Узагальнення точок зору цих учених і науковців дозволяє виокремити такі види мотивації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

### Види мотивації

Вид мотивації	Характеристика виду за джерелом	Автори, джерело
1	2	3
Внутрішня	Вид визначено, але його характеристику не надано	Савченко Г. О. Збрицька Т.П.[47]
	Формування у працівників свідомої причетності до кінцевих результатів діяльності підприємства, посилення зацікавленості у підвищенні ефективності праці, орієнтація на розвиток творчої ініціативи, спонукання до саморозвитку, підвищення професійної компетенції, кар'єрного зростання	Єськов О. Л. [23]
Зв'язані з умовами праці	Орієнтація на підвищення якості трудового життя, ефективне використання трудового потенціалу, інтелектуалізація праці, застосування сучасних інформаційних технологій, активне впровадження автоматизованих робочих місць, технічне переозброєння виробництва, впровадження ексклюзивних технологій у бізнес-процеси	Єськов О. Л. [23]

Продовж. табл. 1.3.

1	2	3
Соціально-психологічні	Підвищення престижу високоякісної та сумлінної праці, широке використання в системі заохочення нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, забезпечення соціальних гарантій, розвиток і підвищення соціальної інфраструктури, досягнення органічного сполучення інноваційного розвитку підприємства гуманізації виробництва і праці	Єськов О. Л. [23]
Зовнішня	Стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо	Савченко Г. О., Збрицька Т. П. [47]
	Орієнтація працівників на реалізацію цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, створення атмосфери підтримки стратегічних змін у виробничому менеджменті, реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованість на посилення зацікавленості персоналу в підвищенні іміджу та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і світовому ринках	Єськов О. Л. [23]
Матеріальна (або матеріальної зацікавленості)	Реалізується через системи оплати робочої сили, виплату дивідендів на акції, отримання частки доходів від особистої власності	Науковці НДІ соціально-трудових відносин [44]
	Забезпечення об'єктивної оцінки, оплати та стимулювання результатів праці, використання нетрадиційних форм і методів заохочення високих трудових досягнень, стимулювання розвитку творчої ініціативи, системне підвищення заробітної плати та регулярна виплата дивідендів	Єськов О. Л. [23]
Моральна	Реалізується в системі оцінювання заслуг (відданість фірмі, готовність до співробітництва)	Науковці НДІ соціально-трудових відносин [44]
Адміністративна	Спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника за виконання своїх обов'язків	Науковці НДІ соціально-трудових відносин [44]

У доповнення до приведених вище досліджень зауважимо, що еволюція наукових уявлень щодо розвитку форм та методів стимулювання відбувалася під впливом змін різноманітних мотиваційних концепцій, які найбільш рішуче заявили про себе на межі ХХ-го та ХХІ-го століть, що було зумовлено світовими процесами глобалізації, розвиненим конкурентним середовищем та глибокою

трансформацією індустріального суспільства в інформаційне (постіндустріальне), де визначну роль мають відігравати знання, інновації та інтелект [29].

Саме низка останніх чинників зумовила якісні зрушення форм та методів стимулювання працівників (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

**Розвиток форм і методів стимулювання працівників у забезпеченні їх мотивації до трудової діяльності**

Автор	Характеристика
1	2
Галайда Т.О.[11]	Основну увагу зосереджував на матеріальних стимулах, пропонуючи при цьому використовувати преміювання за економію матеріалів та скорочення витрат виробництва
Базик Е.Ф. [3]	Виділив принципи продуктивності праці, серед яких визначальну роль відводив винагородам за продуктивність, нормалізацію умов праці, справедливе ставлення до персоналу, компетентну консультацію
Тюхтій М. П. [49]	Запропонував здійснювати оплату праці працівників пропорційно до їх трудового внеску на основі розрахунку норм витрат часу на кожен вид операції. Визначав важливість стимулювання ініціативи, старанності, сумлінності, навчання працівників, турботи про них.
Самоукина Н. В. [48]	Могутнім стимулом людської діяльності визначав ініціативу, розвивати яку необхідно завдяки наданню самостійності у виконанні обов'язків.
Капустянський П.З. [27]	Виділив важливі складові ефективного стимулювання персоналу до: - матеріальне заохочення (оплата праці пропорційно до завдань, участь у прибутках, соціальна підтримка); - моральне заохочення та навчання працівників; - забезпечення належних умов праці; - стиль управління (цільове управління підприємством, розширення спілкування керівника із підлеглими, моніторинг думок співробітників); - планування та контроль (формування довгострокових планів зростання працівників, посилення предметного та обмеження формального видів контролю за діяльністю персоналу).
Карнегі Д. [28]	Переконував, що стимулювання особистого прагнення працівника до якісного та своєчасного виконання завдань має ґрунтуватися на заохоченні його власних амбіцій.
Лисак В.Ю.[33]	Виділяв наступні стимули: увагу та добре ставлення, приналежність до певної групи.
О.В. Притула [41] Р.О. Ющенко [54] О.М. Баксалова [4]	Виділили складові ефективного стимулювання працівників: – система оплати праці, що включає основну та додаткову заробітну плату, виплати компенсаційного та заохочувального характеру; – соціальні гарантії, пільги; – ротація персоналу; – покращання умов праці; – участь працівників у власності підприємства, управління нею; регулювання робочого часу та відпочинку; формування та розвиток моральних якостей індивіда та морального клімату у колективі.



1	2
Д.М. Прусс [42]	<p>Схилявся до думки, що ефективність трудової діяльності персоналу базується на взаємодії трьох важливих систем стимулювання, які ґрунтуються на наступних підсистемах моніторингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– факторів, що впливають на формування стимулів працівників до праці (зовнішніх факторів впливу на працівників; потреб працівника; факторів, котрі формують характеристики людини; стратегій управління поведінкою працівника);</li> <li>– впливу підприємства на стимулювання персоналу (оцінки можливостей підприємства, методів та способів стимулювання персоналу; оцінки методів стимулювання персоналу;</li> <li>– стратегій управління впливом працівника на процеси стимулювання);</li> <li>– оцінювання ефективності стимулювання персоналу підприємства (економічної та соціальної ефективності систем стимулювання персоналу; задоволеності працівників; управління трудовою активністю; формування стратегій управління ефективністю стимулювання працівників).</li> </ul>

Таким чином при розгляді форм та методів стимулювання, а також намаганні відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, варто звертати увагу на те, що при формуванні системи взаємозв'язку мотивації та стимулювання працівників необхідною умовою є наявність такої важливої відтворювальної ланки, як праця, без якої неможливо уявити економічний розвиток підприємства. Її організація на виробництві має супроводжуватись врахуванням того, що найкращим проявом мотивації є формування та дієвість усіх груп стимулів.

На сьогодні вирішального значення у формуванні мотивів персоналу набуває матеріальне стимулювання, серед основних складових якого є не лише оплата праці, а й можливість здійснювати ефективну її реалізацію на ринку товарів та послуг. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: існування рівня заробітної плати та дослідження її динаміки; між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Зважаючи на те, що до важливих принципів організації заробітної плати доцільно віднести внесок кожного працівника у підвищення ефективності виробництва, на сьогодні достатньо уваги

приділяється системам стимулювання за методом Скенлона. В основу формування систем покладено: забезпечення житлом, автомобілем; гідна оплата праці, наявність премій та надбавок, доплат, комісійних винагород, оплата навчання, участь в прибутках; грамоти, почесні знаки, дошки пошани; надання додаткового соціального і медичного страхування, створення сприятливих умов відпочинку; гарантування гідних умов праці; вибір оптимального варіанту між співучастю, спільним управлінням, робітничим контролем, самоуправлінням; самовдосконалення та самореалізація. Серед негативних методів стимулювання виділяють: незадоволення, покарання, погрози щодо втрати робочого місця [29].

Звертаючи увагу на те, що у добросовісного працівника є усі можливості до професійного зростання, зростає і його прагнення до задоволення різноманітних потреб не лише матеріального характеру, а й нематеріального змісту.

У зміст нематеріального стимулювання персоналу на підприємствах повинні бути закладені концепції підвищення якості трудового життя, співучасті працівників у розподіленні прибутків, планування кар'єри. Такі складові нематеріального стимулювання забезпечують подолання дезорганізації свідомості у працівників, відчуття напруженості, образи, зневіри, гніву тощо. Дотримання зобов'язань щодо виконання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання сприяє підвищенню впевненості працівника, полегшенню процесу його самонавчання і самореалізації, збереженню дружніх взаємовідносин в колективі (рис. 1.1).

Найбільшою проблемою у відношенні грошових заохочень, на думку Баннікової Л.М., є те, що грошова мотивація досить швидко згасає, людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу робочу віддачу, дуже незабаром стає звичним і втрачає спонукальну силу [16,с.46].

Отже, досить актуальними є такі методи грошової матеріальної мотивації:

- доплати до основної заробітної плати за володіння певними навичками та вміннями (наявність водійського посвідчення, наявність другої вищої освіти, знання іноземних мов або вміле користування комп'ютерними програмами);

- додаткові пільги (страхування на випадок тимчасової втрати працездатності, на випадок безробіття та ін.). Цей вид матеріального стимулювання є взаємовигідним для роботодавця та працівників, оскільки це значно зменшує плинність кадрів (мало хто з працівників захоче втратити додаткові пільги при звільненні);

- користування службовим автомобілем та телефоном, оплата витрат на їх використання;

- додаткові виплати до заробітної плати у вигляді грошової винагороди за відмову від паління; заняття спортом; за появу на робочому місці раніше від колег; за роботу у вихідні дні, відсутність запізнь або пропусків робочих днів через хворобу або інше;

- оплачуване тимчасове звільнення від роботи (святкування днів народження, вступ в шлюб, похорони та ін.);

- оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у відповідності з трудовим законодавством;

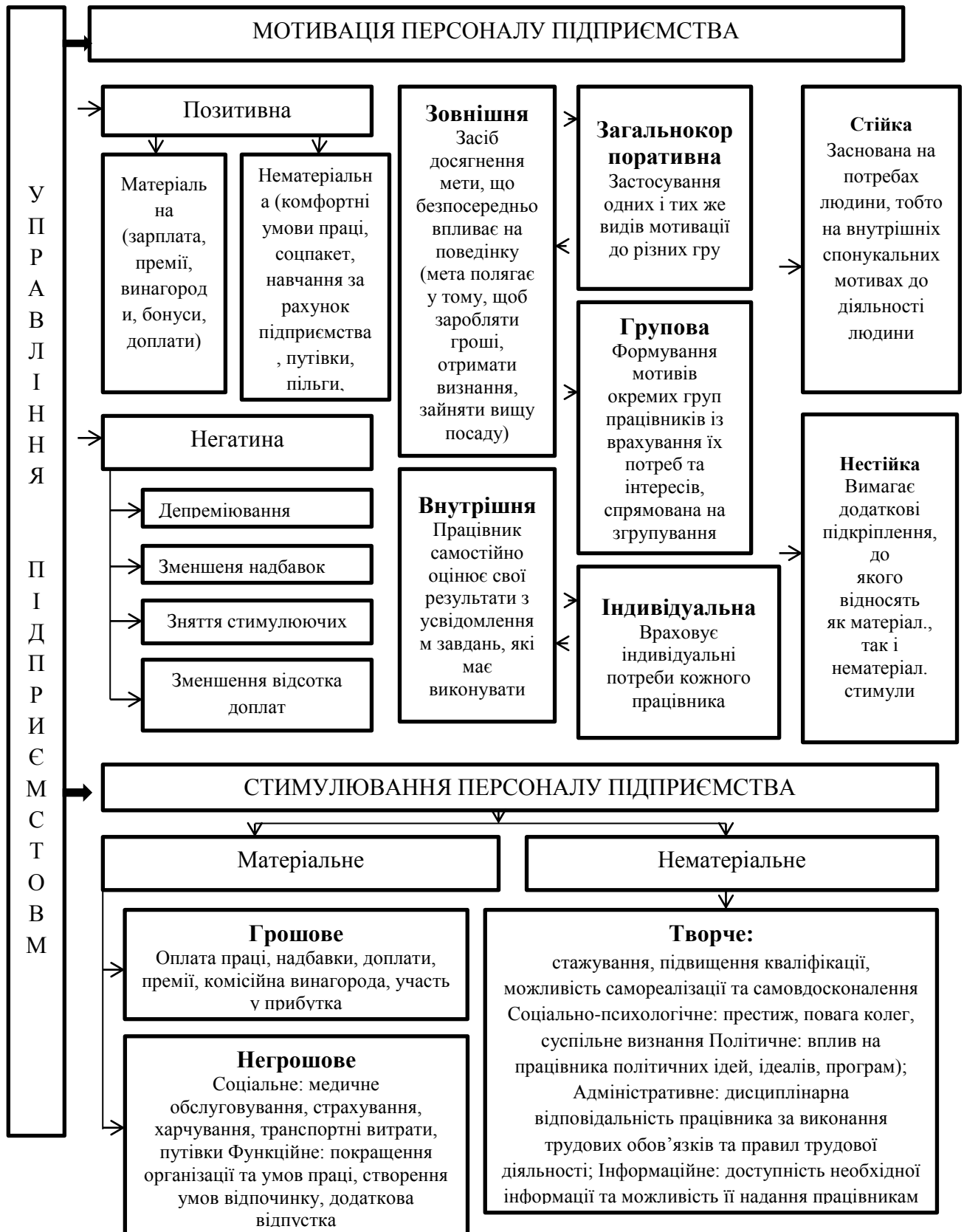
- грошові винагороди та компенсації, що надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстреними випадками крадіжками, пожежами, потопами та ін.;

- оплата основних потреб, пов'язаних з трудовою діяльністю (харчування в їдальнях організації, проїзд до роботи в суспільному транспорті, проїзд по місту, мобільний зв'язок та ін.);

- оплата комунальних послуг, навчання дітей у дошкільних закладах, школах, розвиваючих курсах, вищих навчальних закладах;

- виплата пенсії (виплати за вислугу років, виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію у старості, корпоративна пенсія, одноразова винагорода пенсіонерам з боку організації);

- оплата відвідування фітнес-центру, басейну та інших видів заняття спортом.



П  
І  
Д  
П  
Р  
И  
Є  
М  
С  
Т  
О  
В  
М

Рис. 1.1. Методи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності

Джерело: [7]

До форм матеріальної негрошової мотивації Дмитренко Е.А. відносить: скорочений робочий день або збільшена відпустка; гнучкий графік роботи, що робить режим роботи більш зручним для людини, щоб без шкоди для основної роботи займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого за виконання роботи часу.

Баннікова І.М. негрошовими матеріальними стимулами вважає послуги організації працівникам: соціальні виплати, пільги, гарантії та компенсації [22,с.108].

На нашу думку, щодо негрошових матеріальних стимулів також можна віднести: користування соціальними установами організації; користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами, нижчими за відпускні, або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця; підвищення технічної оснащеності і комфортності робочого місця; поліпшення соціальних умов праці, підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня; забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання; надання квитків на відвідини різних культурних заходів; безкоштовний доступ до Інтернету та інші [27].

Звичайно, матеріальна мотивація є найбільш популярною та дієвою, проте останнім часом все більший вплив у процесі діяльності займає трудова мотивація, оскільки активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження. Трудова мотивація породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Отже, йдеться про складову внутрішньої мотивації праці, про сукупність внутрішніх рушійних сил поведінки людини, що пов'язані з роботою як такою. Особливістю трудової мотивації є пріоритет внутрішніх чинників мотиваторів (суть праці,

відповідальність, успіх, просування по службі тощо) перед зовнішніми (політика організації, стосунки з колегами, заробітна плата тощо) [27].

Таким чином можна сказати, що система мотивації праці персоналу відіграє важливу роль в роботі підприємства, забезпечує його існування та стабільну роботу. Саме вірне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва і з рештою більш продуктивного функціонування підприємства. Від невміло розробленого стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а й ціла галузь економіки, а тому системи матеріальної, трудової і статусної мотивації повинні бути простими і зрозумілими кожному працівнику, бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обгрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як вірні. Керівники повинні ситуаційно застосовувати той чи інший метод мотивування (а іноді й комбінувати методи), зважаючи на обставини та стан справ у колективі. Працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між своєю працею та фінансовими результатами підприємства. Лише задоволені своєю роботою працівники можуть принести успіх та процвітання як підприємству, так і цілій економічній системі.

### **1.3. Світовий досвід мотивації працівників та його адаптація до умов функціонування українських підприємств**

В більшості країн Європи, США та Японії мотивація персоналу вже давно набула великого значення. Світовий досвід переконливо свідчить, що наявність осіб серед персоналу, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, дає вагомі конкурентні переваги підприємствам, сприяє зростанню сукупного корисного ефекту праці, і в результаті виграє суспільство в цілому.

Готовність і бажання людини виконувати свої обов'язки є одними з ключових чинників успішної діяльності підприємства. Від них багато в чому

залежить те, наскільки повно і ефективно організація використовує свої ресурси і можливості, а це, в свою чергу, безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність. Це означає, що система мотивації праці багато в чому визначає місце фірми на ринку, а тому вкрай важливо розробити якомога більш ефективні способи мотивування персоналу до якісної праці [1,с.13].

Для підприємств різних країн характерні різні мотиваційні методи і системи, які обумовлені національно-культурними особливостями. Японську, американську, французьку, британську, нідерландську, німецьку і шведську моделі мотивації праці фахівці виділяють як моделі, що володіють найбільш характерними рисами. Так, фахівці вважають, що японська модель має велику гнучкість. Японські підприємства віддають перевагу інтегрованим системам, які поєднують традиційну і нову системи формування заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з віком, стажем, професійним розрядом і результативністю праці [2,с.176].

Окрім загальноєвропейських рис, у кожній країні система мотивації має свої особливості, пов'язані із загальноекономічним рівнем розвитку в країні та ментальними особливостями певної нації.

Японська мотиваційна система заснована на підвищенні кваліфікаційного рівня працівників і його трудового внеску. Система довічного найму персоналу на підприємстві і відданість працівників своєму підприємству дозволила Японії домогтися високої продуктивності і якості праці.

Кадровий менеджмент Японії переслідує свою головну мету – колективне досягнення і ґрунтується на колективній системі цінностей. Довічний найм персоналу, система старшинства при оплаті праці, кар'єрний ріст, внутрішньофірмові профспілки – все це є основними принципами японської моделі [11,с.66].

Мотиваційними перевагами системи довгострокового найму є: гарантія зайнятості до пенсійного віку; систематичне професійне підвищення; збільшення оплати праці в залежності від стажу.

На сьогоднішній день система довічного найму в класичному вигляді застосовується лише на деяких великих підприємствах і на державній службі.

В основі роботи персоналу японських компаній лежить принцип групової відповідальності. Це призвело до того, що структура організації не відображає детально опрацьованого розподілу прав і обов'язків, вона більш орієнтована на забезпечення діяльності певних структурних ланок [11].

У японських компаніях відсутні чіткі процедури прийняття управлінських рішень, так само як і детальні посадові інструкції, а управлінцям надається значна самостійність у вирішенні оперативних питань у своєму підрозділі при чіткій орієнтації на головні цілі, які стоять перед компанією в цілому. Остаточні управлінські рішення не приймаються одноосібно. Дане рішення має бути прийнято усіма основними учасниками виробничого циклу товару і його експортерами. Дана система прийняття рішень ґрунтується на принципі консенсусу і передбачає, що повноваження і відповідальність за прийняття рішення розподіляються між усіма керуючими того чи іншого рівня, а не замикаються на індивідуальному рішенні керівника. Така система об'єднує керівників, які беруть участь в реалізації того чи іншого рішення, так як вони переконані в його корисності для компанії в цілому [24].

Для реалізації системи мотивації японських працівників, застосовуються як методи матеріального, так і нематеріального стимулювання. Основа матеріального стимулювання – грошова винагорода [51].

Особливостями системи оплати праці є: залежність від фактичного трудового вкладу; залежність від реальних результатів роботи; диференціація заробітної плати по галузях; заробітна плата менеджерів залежить від результатів роботи всього підприємства.

Розмір заробітної плати на даний період визначається на 40% стажем роботи в компанії. По закінченню кожного опрацьованого року рівень оплати праці збільшується, надаються різні пільги, які передбачені в рамках компанії, підвищується кількість оплачуваних вихідних [24]. Залежність розміру заробітної



плати від трудового вкладу та реальних результатів роботи реалізується за рахунок градацій всередині одного розряду.

Компанії Японії сприяють отриманню кредитів, найчастіше вони ж і виступають в ролі безвідсоткового кредитора для своїх співробітників. Так само безліч компаній відповідають за витрати по оплаті навчання працівників та їхніх дітей. Найчастіше фінансують сімейні події, займаються організацією спортивних заходів для своїх працівників. Нерідко забезпечують житлом своїх співробітників.

Матеріальне стимулювання співробітників також поширюється на членів їх сімей, сюди входять: дитячі установи на території компанії; безкоштовне відвідування сімейних фітнес-центрів; надання роботи членам сімей співробітників компанії в літній період або у вільний час. Крім того, до числа нематеріального стимулювання відносяться: гнучкий графік роботи і скорочений робочий графік для співробітників з маленькими дітьми. Таким чином, за допомогою матеріального і нематеріального стимулювання формується відданість і лояльність до компанії.

Протилежністю японської моделі є американська, яка заснована на почутті індивідуалізму [12,с.117].

Американська модель, на думку вчених, спрямована на максимальне заохочення підприємництва та збагачення економічно активного населення країни. Вона базується на психологічних і соціокультурних цінностях нації, таких як прагнення до особистого добробуту громадян та економічному розвитку країни в цілому. Тому американські підприємства активно використовують економічні методи мотивування своїх працівників, що поєднують як відрядну, так і погодинну системи оплати праці, і преміювання, як додаткова форма оплати праці (премії, компенсаційні виплати; спеціальні премії менеджерам, що не залежать від якості їх роботи, доплати за підвищення кваліфікаційного рівня та стажу роботи, можливості придбання персоналом цінних паперів фірми) [25,с.138].

Система оплати праці в США сформована таким чином, щоб фіксована заробітна плата могла збільшуватися постійно і практично ніколи не зменшується. Оплата праці періодично переглядається (за підсумками регулярної оцінки роботи

співробітників), що істотно підвищує гнучкість системи мотивації праці і спонукає працівників постійно підтримувати якість своєї роботи на високому рівні. Крім того, на деяких підприємствах з новою системою оплати праці матеріальне заохочення залежить не тільки від вироблення норм, але і від рівня професіоналізму персоналу і числа освоєних професій, що дуже позитивно позначається на мобільності працівників всередині підприємства, якості роботи, особистісному зростанні, задоволеності працею і відносинами в колективі [2].

Американські компанії і корпорації переслідують одну головну мету – це максимізація прибутку. Величина доходу організації залежить від зростання продуктивності праці персоналу, тому мотиваційний механізм враховує цінність кожного співробітника за рахунок рівня його продуктивності.

В американських компаніях, застосовується гнучка система оплати праці – фіксована частина заробітної плати залежить від загальної результативності. Такий підхід забезпечує зростання продуктивності праці, одночасно підвищує прибутковість виробництва і оплати праці [24].

Останнім часом в американських компаніях з'явилася тенденція до використання в якості заохочень «пакета послуг», за допомогою якого співробітник набуває можливість вибору з певної кількості винагород більш пріоритетних для нього форм заохочення. Крім матеріальних і нефінансових винагород, багато компаній використовують розгалужені системи підтримки ентузіастів, що забезпечує успіх нововведень [40]. Також більшість американських компаній і корпорацій в якості мотивуючого фактора широко використовують делегування, при якому частина обов'язків, відповідальності і повноважень щодо прийняття рішень передаються співробітникам, що заслуговують на довіру. Так само широке поширення в американських корпораціях отримала система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (PFP), що передбачає використання будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних і групових відмінностей в їх діяльності. Це виражається в системах гнучкої оплати праці, системі змінної оплати та ін.

До основних інструментів моделі мотивації у Франції відносять стимулювання конкуренції та стратегічне планування. Вчені виявили дві основні тенденції в системі оплати праці: по-перше, індексується заробітна плата в залежності від рівня цін і, по-друге, індивідуалізується оплата праці, де враховується кваліфікація, якість роботи, раціоналізаторські пропозиції, мобільність працівника. На багатьох французьких підприємствах використовується бальна оцінка роботи персоналу за шістьма критеріями: професійних знань, продуктивності праці, якості роботи, дотримання правил техніки безпеки, етики виробництва і ініціативності. Такий підхід до мотиваційної системи дуже результативним, оскільки підвищує ефективність праці, а також забезпечує широку обізнаність працівників про стан справ на фірмі [11,с.66].

На відміну від японців, французи несхвально ставляться до понаднормової роботи. Навіть стандартний робочий тиждень у Франції на п'ять годин коротше, ніж у більшості країн Європейського союзу – всього 35 годин.

Додаткові «бонуси» від роботодавця для французів – не перевага, а норма. А найкращим нематеріальним стимулом для працівників є гнучкий графік або дистанційна робота, яка позбавляє від необхідності бути присутнім в офісі [24].

Як і в багатьох інших країнах, французи готові проявити прихильність до компанії в обмін на такі «привілеї», як корпоративна медична страховка, допомога в погашенні іпотеки, обіди за рахунок компанії. Оплатою курсів підвищення кваліфікації, навпаки, схвалення французького чиновника не завоювати.

Система оплати праці у Франції включає два напрямки: індексація зарплат і індивідуалізація оплати праці. Індексація зарплат в залежності від зростання цін – обов'язок французьких роботодавців, який закріплений в колективних договорах і строго контролюється профспілками.

Отже перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона стимулює ефективність і якість праці, служить фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. У разі виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, внаслідок чого підприємство безболісно

реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії [11].

У Нідерландах особлива увага приділяється зацікавленості і активності працівників, рівнем соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Існують основні положення і акти, в яких законодавчо закріплені напрямки мотивації і захисту прав співробітників, право відхилитися від них компанії мають тільки в разі збільшення пільг і компенсацій. Також робітники в період робочого часу мають можливість здійснити візит до лікаря при необхідності, для цього компанія надає дві оплачених години. У деяких організаціях співробітник може отримати один оплачений день відпочинку, за умови, якщо відсутні невиходи на роботу протягом трьох місяців з яких-небудь причин [1,с.14].

Особливістю системи мотивації праці в Великобританії є залежність заробітної плати працівників від прибутку організації. Система оплати праці складається з грошової та акціонерної частин, коли працівникові його трудова діяльність компенсується частково цінними паперами підприємства. Існує і коливається заробітна плата, яка цілком залежить від доходів фірми [8,с.10].

Вчені виділяють наступні моделі британської мотиваційної системи: участь в доходах підприємства, частка участі в капіталі та пайову участь у трудовій діяльності. Участь в доході підприємства, крім фіксованої заробітної плати, також передбачає регулярні виплати певної частки прибутку підприємства. При пайову участь в капіталі персонал може вносити свої особисті заощадження в обмін на цінні папери (акції та облігації підприємства), і потім отримують частину прибутку (у вигляді дивідендів або відсотків), а також посібники та премії організації. Пайова участь у трудовій діяльності включає в себе виплати за наступними напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в доходах підприємства на основі трудової діяльності і частка від участі в доходах підприємства на основі вкладеного капіталу. Вищеописана система сприятливо впливає як на організацію в цілому, так і на її працівників [8,с.11].

Німецька мотиваційна модель успішно поєднує в собі різні аспекти ринкового господарства країни. Іншими словами, центральною фігурою даної

моделі є людина як особистість, що має високу громадянську позицію. Але оскільки не всі здатні працювати відповідно до вимог ринку, то держава передбачила ряд необхідних соціальних гарантій, що дозволяють захистити незабезпечені верстви населення. Таким чином, на думку західних дослідників, поєднання стимулів і соціальних гарантій є одним з найбільш оптимальних варіантів мотивації праці, що забезпечує зростання рівня добробуту населення.

У Німеччині тарифна ставка є мінімальною гарантійною винагородою працівникові. Бонуси надаються за індивідуальні досягнення та зростання продуктивності праці. Серед характерних особливостей німецької моделі є поєднання економічних гарантій із високим рівнем соціального забезпечення (наприклад, великі соціальні програми для найманих робітників) [24].

Для шведської моделі мотивації праці характерна сильна соціальна політика: держава прагне зменшити економічне розшарування суспільство шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених його верств. В області оплати праці в Швеції склалася система так званої «солідарної заробітної плати». До її найбільш важливих принципів можна віднести: по-перше, справедливий розподіл доходів, який залежить від тяжкості і якості роботи; по-друге, скорочення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою; по-третє, рівну винагороду за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Так як шведські підприємства не мають права знижувати зарплату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькорентабельних підприємств і, відповідно, зростання рентабельності виробництва [14,с.37].

Проблемами гідної оплати праці серйозно займаються профспілки Швеції. Під час переукладання колективних трудових угод профспілки наполягають на впровадженні політики солідарної оплати праці, яка базується на двох принципах: рівність зарплат на аналогічних посадах і скорочення розриву між максимальною і мінімальною зарплатою.

Активність профспілок Швеції не дозволяє власникам компаній з низьким прибутком занижувати зарплати співробітників. Наймачі зобов'язані платити за працю на рівні, зафіксованому в колективних трудових договорах галузевого рівня. Жорстка позиція шведських профспілок щодо солідарної заробітної плати допомагає підвищити рентабельність підприємств. Адже щоб не збанкрутувати, власники підприємств змушені модернізувати виробництво.

Принцип скорочення розриву між високооплачуваними і низькооплачуваними фахівцями реалізується у вигляді системи однорівневого підвищення оплати праці. Це сприяє усередненню розміру зарплат, коли мінімальні зарплати підвищуються, а максимальні – стримуються. При переукладанні колективних трудових угод профспілки намагаються включити пункт про прискорення зростання заробітної плати для низькооплачуваних працівників. Подібна політика спрямована на розвиток висококваліфікованих фахівців у всіх сферах економіки [2;14].

Таким чином розглянуті вище моделі мотиваційних систем містять ряд ефективних ідей та інструментів мотивації персоналу. Очевидно, що кожна модель орієнтована на певні умови ринку своєї країни, з урахуванням національної специфіки і особливостей менталітету населення.

Підсумовуючи можна визначити найосновніші моделі стимулювання працівників, які є характерними для систем стимулювання праці на підприємствах усіх перелічених західноєвропейських країн, це:

- безпреміальна модель, в якій стимулюючу функцію виконує заробітна плата;
  - преміальна модель, що залежить від індивідуальних результатів праці;
  - преміальна модель, що залежить від доходу і прибутку підприємства.
- Преміальні моделі оплати праці реалізуються шляхом залучення працівників до участі в прибутках, доходах і капіталі.

Отже, однією з особливостей іноземних компаній є мінімізація частки матеріальних винагород і збільшення частки нематеріальних стимулів, а також зростання ролі і ступеня участі співробітника в функціонуванні діяльності всього

підприємства. Так, в західноєвропейських країнах більш розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також самодержавні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом [11].

Однак важливість обміну досвідом між країнами не можна недооцінювати. Грамотне використання напрацювань зарубіжних фахівців в області мотивування праці може дозволити вітчизняним підприємствам значно підвищити свою рентабельність.

Україна володіє колосальним потенціалом розвитку і при цьому дуже специфічна в силу своїх культурних і історичних особливостей, а тому при розробці системи мотивації керівникам підприємств слід дуже відповідально підійти до вибору інструментів мотивування працівників. За результатами дослідження журналу Forbes, основним мотиватором для українських працівників є творча самореалізація, тому доцільно спрямовувати зусилля не тільки на матеріальне стимулювання праці, а й на створення умов для особистісного зростання і самореалізації співробітника, підвищення його зацікавленості в роботі та отриманні морального задоволення в процесі праці [8,с.11].

Таким чином, моделі мотивації розвинених країн не повинні механічно впроваджуватися в українську практику, а повинні враховувати їх регіональну специфіку, демографічну ситуацію, організаційно-технічний рівень виробництва, галузеву специфіку та кліматичні умови.

Доведено, що існування в кожній країні певної моделі мотивації пов'язане не лише з економічними показниками, а й із організаційними структурами, загальнодержавним рівнем розвитку та національними особливостями. Запровадження основних інструментів світових моделей мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах сприятиме зростанню продуктивності лише за умови прийняття обдуманих раціональних рішень. Тому, необхідно враховувати переваги та недоліки світових моделей мотивації, адаптувати методи мотивування до вітчизняного середовища, використовувати їх комплексно та цілеспрямовано [12].

Адаптація досвіду зарубіжних колег і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів в області мотивації своїх співробітників. Що стосується України, необхідно враховувати насамперед особливості нашої культури і специфіку населення. Для українського працівника дуже важливим елементом праці є можливість творчої реалізації, а тому необхідно створити на підприємстві умови для особистісного зростання і самореалізації співробітника [9,с.43].

Аналіз зарубіжних моделей мотивації може істотно допомогти українським підприємцям розробити власну систему мотивування, однак при цьому дуже важливо не просто механічно впроваджувати закордонні інструменти мотивування в умови української економіки, а ретельно відбирати найбільш підходящі з них з урахуванням регіональної та галузевої специфіки, демографічної ситуації та інших важливих факторів. Тільки тоді можна очікувати позитивних результатів роботи вітчизняних підприємств.



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ»**

### **2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг»**

Об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «Карлсберг», отже аналіз стану організаційної системи мотивації персоналу на підприємстві та процес його покращення буде в рамках поставленого об'єкту.

ПрАТ «Карлсберг» – це юридична особа, що зареєстрована в ЄДРПОУ за номером 00377511. Юридична адреса підприємства – м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, 6 [56].

Генеральний директор ПрАТ «Карлсберг» – Шевченко Євген Вікторович.

Загалом Carlsberg Group є датською пивоварною корпорацією, яка є власником багатьох відомих марок пива, а також слабоалкогольних та безалкогольних напоїв. ПрАТ «Карлсберг» є українською філією компанії та представляють офіційно на ринку алкогольні так і безалкогольні напої. Історія компанії на території України дістала свій початок з 1996 року. Фінська компанія Hartwall, а також промислова група Orkla, разом об'єдналися з Відкритим акціонерним товариством «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич» в м. Запоріжжя, на базі вже існуючого Запорізького пивзаводу № 2 з 1974 року. В новий комбінат «Славутич» було забезпечено новим обладнанням для виробництва пива за технологіями передових компаній. Тоді компанія в Україні носила назву ВВН Україна [56].

В 1999 році ВВН Україна підписали договір з ТОВ «Львівська пивоварня» про входження останньої до складу групи. Завдяки внескам в обсязі понад 35 тисяч доларів було покращено всі умови підприємства. Фахівці тогочасної Львівської пивоварні пройшли курс навчання в школі пивоваріння в Данії та

школі з брендингу в Орклі (Норвегія), які є досить престижними навчальними закладами.

Наступним приєднанням до майбутньої корпорації Карсберг було в 2000 році, коли данська пивоварна купила частину акцій пивоварних компаній групи Orkla. В тому ж році було прийнято рішення збудувати новий завод в м. Київ.

Особлива подія в житті компанії відбулась 9 вересня 2003 року, коли пивна корпорація отримала сертифікати з міжнародних стандартів ISO 9001-2000, зокрема з управління якістю продукції та ISO 14001-1996 з екологічної безпеки підприємства та охорони навколишнього середовища) [56].

Організаційна структура ПрАТ «Карлсберг» є лінійною та складається із заводів в м. Запоріжжя, м. Київ та м. Львів. Також у складі пивної корпорації працює 1522 людини, серед яких тільки 205 чоловік – це працівники адміністративного сектору. Організаційну структуру ПрАТ «Карлсберг» розглянемо на рис. 1.1.

В 2008 році компанія Carlsberg Breweries купила частину акцій компанії Scottish & Newcastle. Carlsberg стає головним власником ВВН. До Carlsberg Group переходять компанії, які входили в Холдинг ВВН, і навіть ВВН Україна. Компанія отримала назву «Славутич», Carlsberg Group.

В 2011 році компанію було перейменовано в Публічне акціонерне товариство «Карлсберг Україна», а у 2017 р. ще раз відбулось перейменування з публічного на приватне акціонерне товариство «Карлсберг Україна».

Наразі ПрАТ «Карлсберг» є частиною Carlsberg Group, а також однією з передуючих броварних груп з різноманітною кількістю брендів пива та інших напоїв. Компанія займається виготовленням пива, алкогольних та безалкогольних напоїв під відомими логотипами, а саме: «Балтика», «Арсенал», «Львівське» та «Квас Тарас» тощо.



Рис. 2.1. Лінійна організаційна структура ПрАТ «Карлсберг»

Джерело: [56]

Підприємство ПрАТ «Карлсберг» володіє найсучаснішими лабораторіями – експериментального, виробничого, радіологічного та технічного контролю. Лабораторія контролює та забезпечує відповідний рівень якості продукції, яка представляється на ринку..

Слід зазначити що компанія ПрАТ «Карлсберг» являється найбільшим платником податків України за даними рейтингу ДФС України 2019 року. Так, в 2019 році компанія внесла 2 894 млн. грн. до бюджету країни у вигляді податків і зборів. В цілому Група сплатила в бюджет країни 3 015.млн. грн. Розглянемо показники фінансового стану діяльності ПрАТ «Карлсберг» за 2019-2020 рр. в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

**Показники фінансового стану діяльності ПрАТ «Карлсберг»  
за 2019-2020 рр., тис. грн**

Показники	Роки		Темп зміни	
	2019 р.	2020 р.	2020/2019 рр., тис. грн.	2020/2019 рр.,%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)	8215886	8017392	-198494	-2,47
Собівартість реалізованої продукції,	4 554 070	4228597	-3788795	-47
Валовий: - прибуток - збиток	3 661 816 -	3 778 885 -	117069	3,19
Інші операційні доходи	57124	210696	153572	-
Адміністративні витрати	276 156	303957	27801	10,06
Витрати на збут	1612395	1671109	-58714	-3,51
Інші операційні витрати	171141	754	170387	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: - прибуток - збиток	1 659 248 -	2023761 -	-364513	-18,01
Дохід від участі в капіталі	-	-		
Інші фінансові доходи	78014	35921	42093	-
Інші доходи	17916	22299	4383	24,46
Фінансові витрати	14212	4181	10031	-
Інші витрати	25571	69194	-43623	-63
Фінансовий результат до оподаткування: - прибуток - збиток	1 715 395 -	2 008606 -	-293211	-14,5

Продовж. табл. 2.1.

1	2	3	4	5
Витрати з податку та прибуток	315999	373204	-57205	-15,3
Чистий фінансовий результат:				
- прибуток	1399396	1635402	-236006	-14,4
- збиток	-	-		

Джерело: [56]

Так, відповідно до показників таблиці 2.1. можна сказати, що показник валового прибутку в 2020 р. збільшився на 11 7069 тис. грн. або на 3,19% у порівнянні з 2019 р., але й збільшились і фінансові витрати в 2020 р. на 10 031 тис. грн. Показник собівартості реалізованої продукції теж збільшився у 2020 р. на 3 788 975 тис. грн, або на 47% через це 2020 р. для пивної корпорації зменшився показник чистого фінансового результату на 23 6006 тис. грн або на 14,4 % і у наслідок чого підприємство отримало 2020 р. чистого доходу від реалізованої продукції на 198 494 тис. грн. або на 2,47 % менше, аніж у 2019 році.

Основний вид діяльності компанії – виробництво пива. Основними інгредієнтами у виробництві пива є ячмінь, вода, пивні дріжджі та хміль. Але ж для отримання якісного продукту та в подальшому успішної її реалізації необхідно використовувати якісні початкові матеріали. Розглянемо показники чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ «Карлсберг» за 2020-2019 рр. в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

### Показники чистого доходу від реалізації продукції в ПрАТ

«Карлсберг» за 2020-2019 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.	2019 р.	Приріст (+) / збиток (-) у %
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації пива	7 594 445	7 447 706	+ 1,97

Продовж. табл. 2.2.

1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації безалкогольних напоїв	257 143	427 465	+6,5
Чистий дохід від реалізації сидру	165 804	340 715	+7,3
Чистий дохід від продажу продукції (товарів, робіт, послуг)	8 017 392	8215886	-2,15

Джерело: [56]

Так, з огляду на показники таблиці 2.2. можна зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації пива збільшився на 1,97 %. Слід зазначити що збільшення відбулось по всім видам продукції. Так в 2020 році обсяг виробництва зменшився на 6,3% у порівнянні з 2019 роком.

Обсяги реалізації в 2020 році в цілому знизилися на 5,0% щодо показників за 2019 рік. Разом із тим компанія виконала цільові показники прибутку на поточний рік за рахунок підвищення ціни, поліпшення міксу продукції, а також за рахунок продуктивних проектів на підприємстві та в логістиці.

Отже компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме:

- бренди українського виробництва: «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне»;
- бренди закордонного виробництва: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen;
- інші напої: ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

## **2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Карлсберг»**

Значним кроком під час вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства та потенціалу його конкурентоспроможності є його фінансово-економічний та управлінський. Загалом аналіз фінансової діяльності підприємства є засобом дослідження фінансових механізмів підприємства,

іншими словами процесів формування і використання фінансових ресурсів для здійснення діяльності. Тож для проведення аналізу фінансової діяльності компанії слід використовувати показники: фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості, платоспроможності та поточної діяльності тощо. Нижче проведемо обчислення коефіцієнту платоспроможності для ПрАТ «Карлсберг», що має велике значення в оцінюванні якості фінансового стану даного підприємства та дає змогу конкурувати компанії на ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

## Показники платоспроможності ПрАТ «Карлсберг»

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Роки		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт автономії	Власний капітал Активи підприємства	0,02	0,04	0,05
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Основний оборотний капітал	0,90	0,52	0,24
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	Власні оборотні кошти матеріальні оборотні активи	0,25	0,07	0,02
Коефіцієнт фінансування	Залучений капітал власний капітал	24,90	25,17	19,91

Джерело: [56]

Так, з огляду на показники таблиці 2.3. можна зробити висновок, що на ПрАТ «Карлсберг» коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами у період з 2018 по 2020 рр. знаходився на негативній позиції, що у свою чергу означає, що присутні використовувані оборотні активи пивної корпорації не покриваються особистими джерелами.

Протягом 2018-2020 рр. показник коефіцієнту маневреності характеризується спадом, що в свою чергу означає те, що відбувається зниження рівня мобільності власних засобів підприємства, тобто оцінюване підприємство є конкурентоспроможним.

У кінці можна дійти висновку про те, що показники платоспроможності ПрАТ «Карлсберг» протягом 2018-2020 рр. мають здатність знижуватися (окрім коефіцієнта автономії). Висовка залежність від зовнішніх джерел доходів є причиною зниження даних показників.

Що стосується коефіцієнта автономії, то в корпорації з виготовлення пива він знаходиться на значно нижчому рівні, у порівнянні із мінімальним, протягом всього досліджуваного періоду, це означає, що велика частина зобов'язань пивної корпорації не може бути покрита власними активами. Тобто можна сказати, що ПрАТ «Карлсберг» є конкурентоспроможним.

Коефіцієнт фінансування в період з 2018-2020 роки понизився з 29,75 до 22,08, що в свою чергу означає, що протягом досліджуваного періоду відбулося перевищення позикових коштів над власними. Даний факт є показником того, що підприємство залежне від зовнішнього фінансування.

У зв'язку із тим, що одним з ознак фінансово стану виробництва є здатність підприємства погашати щоденні зобов'язання, а поточні зобов'язання мають різний строк погашення; оборотні ж активи мають неоднаковий рівень ліквідності, і для того щоб оцінити цей рівень використовують різні за критеріями коефіцієнти. Розглянемо показники ліквідності ПрАТ «Карлсберг» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Показники ліквідності ПрАТ «Карлсберг»

Коефіцієнт	Формула	Роки		
		2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт покриття	оборотні активи поточні зобов'язання	1,3	0,9	0,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	поточні активи поточні зобов'язання	0,9	0,3	0,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	грошові кошти поточні зобов'язання	0,0	0,0	0,0
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	оборотні засоби -щоденні зобов'язання	1002,5	-455,8	-154,8

Джерело: [56]

Отже, з огляду на показники таблиці 2.4. можна сказати, що показник коефіцієнту поточної ліквідності у 2018 році був більшим аніж його теоретичне значення та дорівнював 0,9. В 2019-2020 рр. можна спостерігати зменшення коефіцієнту поточної ліквідності, що пов'язано із збільшенням обсягу продукції, що виготовляється.



Показник абсолютної ліквідності компанії є меншим за нормоване значення, тобто відбувається його поступове зниження до 0,03. Власний оборотний капітал показує, що компанія має шанс, щоб виплатити існуючу заборгованість.

Отже, можна сказати, що у 2018 році сума оборотного капіталу дорівнювало 1101,6 тис. грн. Керівництво пивної корпорації застосувало це для того, щоб збільшити та отримати ще одну лінію виготовлення ПЕТ-форм. Тому що ця лінія коштувала немалі гроші. У 2019 та 2020 роках, значення даних змінилися та стали від'ємними, хоча в цей відрізок часу і відбувалося збільшення підприємства.

Відомо, що ефективність виробництва та загалом економічна активність компанії визначаються її прибутковістю, а значить рівнем доходу, яку вона отримує від інвестицій вкладених у виробництво. Показник рентабельності виробничо-господарської діяльності компанії визначається її прибутковістю. Через те що, діяльність компанії обумовлюється сукупністю комбінованих методів, що пов'язують з циклом капіталу (фінансування, капіталовкладення в поточні та необоротні активи, застосування коштів у виробництві і втіленні продукції), рентабельність являє собою набір взаємозалежних чинників.

Проведемо розрахунок коефіцієнтів рентабельності виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг» у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

### Показники рентабельності ПрАТ «Карлсберг»

Показники	Розрахунок	Роки		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт рентабельності активів	прибуток активи	0,0047	0,039	0,15
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	чистий прибуток власний капітал	0,2	0,085	0,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	чистий прибуток чиста виручка	0,02	0,045	0,03

Джерело: [56]

В даному випадку для того щоб отримати детальнішу картину стану пивної корпорації, слід провести огляд та аналіз динаміки прибутковості підприємства, що зображено на рис. 2.2.

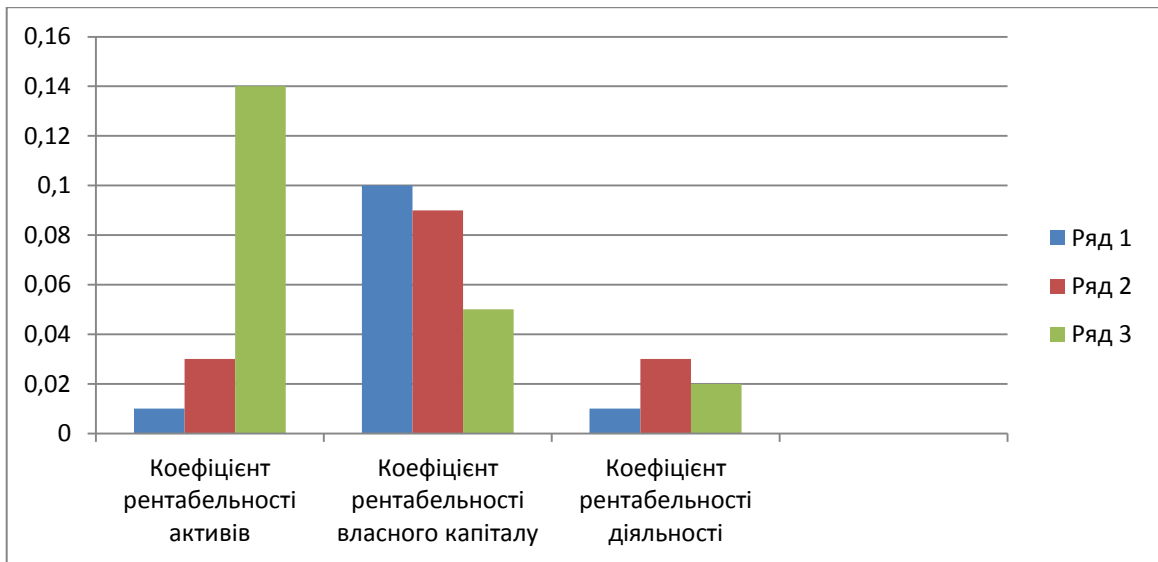


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Карлсберг» за 2018-2020 рр.

Джерело: [56]

Так, у відповідності до розрахованих коефіцієнтів, нижчий рівень рентабельності власного капіталу характеризує малу привабливість ПрАТ «Карлсберг» для вкладення коштів у виробництво. Збільшення рентабельності активів свідчить про розширення потреб на корпоративну продукцію або підвищення продажів. Зниження показника в 2020 році свідчить про неефективність економічної активності ПрАТ «Карлсберг», про низький результат від вкладень матеріальних і трудових витрат в отриманні капіталу.

Наступним етапом розглянемо показники, які показують рівень дієвості використання виробничих засобів у розрізі інноваційної діяльності ПрАТ «Карлсберг» у табл. 2.6.

Відповідно до показників таблиці 2.6. можна зробити висновок, що зростання даного показника можна відзначити безумовну тенденцію. Збільшення об'ємів виробленої продукції було спричинено зменшенням обернено пропорційної ознаки фондомісткості.

Таблиця 2.6.

**Показники використання виробничих засобів ПрАТ «Карлсберг»  
за 2018-2020 рр.**

Показник	Роки		Відносне відхилення, у %
	2019	2020	2020/2019
Чистий дохід, тис. грн.	8215886	8017392	0,54
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	1706,40	2535,30	1,34
Витрати на обладнання, тис. грн.	451,80	699,30	1,39
Технічна озброєність праці, грн./особу	1356,75	1900,26	1,26
Фондоозброєність, грн/особу	4,40	5,86	1,20
Фондовіддача, грн.	6,01	6,93	1,04
Фондомісткість, грн.	0,14	0,12	0,77

Джерело: [56]

В табл. 2.7. розглянемо обсяг виробничих засобів на ПрАТ «Карлсберг» за 2019-2020 рр.

Таблиця 2.7.

**Показники обсягу виробничих засобів на ПрАТ «Карлсберг»  
за 2019-2020 рр.**

Показник	Структура основних засобів			
	2019 р.	2020 р.	2019 р.	2020 р.
	тис. грн	тис. грн	%	%
Всього основних засобів	1896	2817	100,00	100,00
Земельні ділянки	178	178	14,38	11,44
Будинки та споруди	649	649	36,27	28,86
Машини та обладнання	702	1377	40,55	49,93
Транспортні засоби	-	35	0,00	2,25
Інші необоротні матеріальні активи	367	578	8,8	7,52

Джерело: [56]

Для більш наочного дослідження стану обсягу виробничих засобів на ПрАТ «Карлсберг» окремо за 2019-2020 рр. було збудовано та викладено на рис. 2.3. та 2.4.

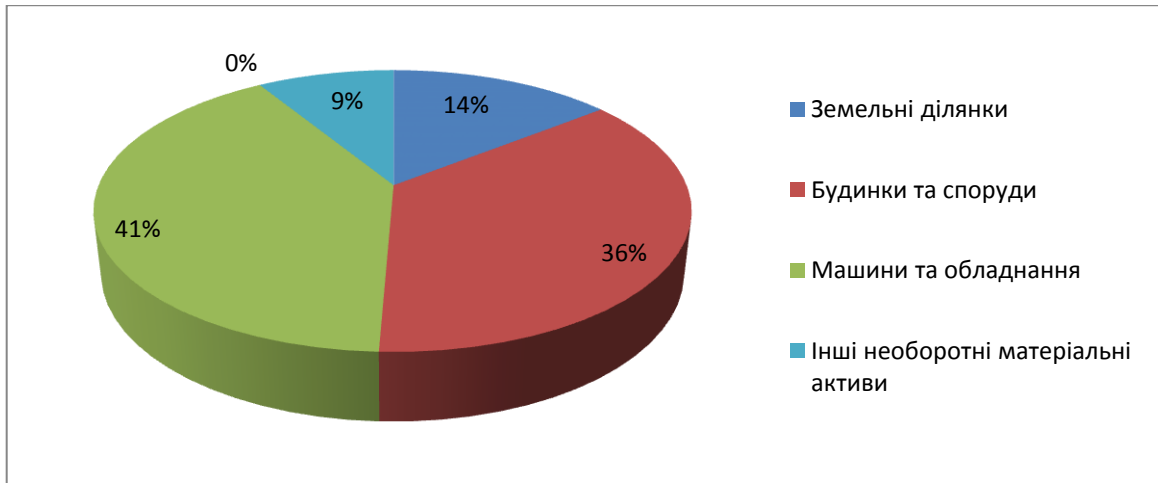


Рис. 2.3. Динаміка обсягу виробничих засобів на ПрАТ «Карлсберг» станом на кінець 2019 р.

Джерело: [56]

Таким чином, з огляду на показники таблиці 2.7. та споглядаючи на рис. 2.3. та 2.4. можна зробити висновок, що загалом, вартість основних засобів виробництва протягом з 2019 по 2020 рр. – зросла.

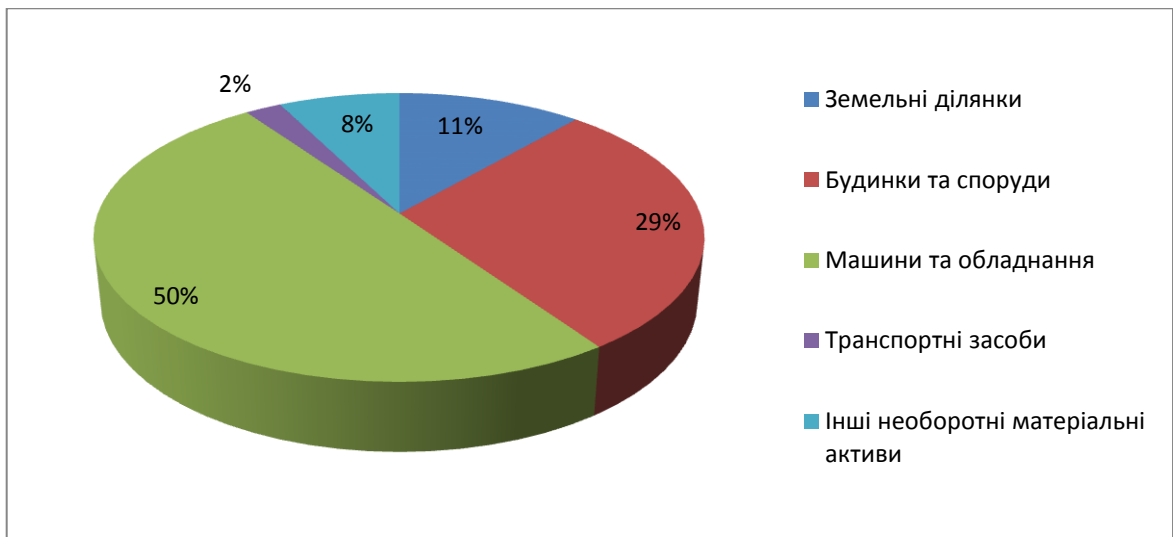


Рис. 2.4. Динаміка обсягу виробничих засобів на ПрАТ «Карлсберг» станом на кінець 2020 р.

Джерело: [56]

Так, в даному випадку відбулось зростання закупівлі транспортних засобів, а також збільшення обсягу виробничих машин та обладнання, що позитивно

відобразиться на змозі підприємства втілювати інноваційну діяльність та підвищувати конкурентоспроможність.

Процес розрахунку частин системи виробництва, в тому числі обладнання та машини, майнових ділянок, споруд, земельних ділянок здійснюється шляхом формулювання суми чистого прибутку отриманого від втілення товару до значущості всіх головних методів підприємства. 2019 рік відзнаився зростанням продуктивності використання технічного обладнання. Визначаючи продуктивність використання земельних ресурсів можна твердити, що у 2019 році він дорівнював 71,8, у 2020 – 118,3. Спираючись на основні обчислення можна сказати, що статки організації є досить хорошими але підприємство не повністю їх використовує.

### **2.3. Аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»**

Для досягнення високих кінцевих фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, а також зростання конкурентоспроможності на ринку є важливим задовільний рівень підприємства персоналу.

Компанія ПрАТ «Карлсберг» вважає одним із головних застосувань своєї праці - роботу з співробітниками та модернізування умов праці на виробництві. В компанії працює достатня кількість кваліфікаційних працівників та професіоналів найвищого рівня. У звязку із цим слід провести аналіз кількісного та якісного стану працівників ПрАТ «Карлсберг».

Проаналізуємо кількісну та якісну структуру персоналу ПрАТ «Карлсберг» за 2018-2020 рр. у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

**Кількість працівників ПрАТ «Карлсберг» за якісним складом  
за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відносне відхилення			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+/- чол.		+/- %	
	Осіб	Осіб	Осіб	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Облікова чисельність штатних працівників	1488	1520	1522	32	2	2,1	0,13
<i>За категорією персоналу</i>							
Промислово-виробничий персонал, з них:	1488	1520	1522	32	2	2,1	0,13
- керівники	50	52	55	2	3	4	5,7
- професіонали	92	99	101	7	2	7,60	2,0
- фахівці	58	51	49	-7	-2	-13,7	-4,08
- технічні службовці	-	-	-	-	-	-	-
- робітники, в тому числі:	1288	1318	1317	30	-1	2,32	-0,07
• основні	962	989	990	2,7	1	2,80	0,1
• допоміжні	326	329	327	3	-2	0,9	-0,6
Непромисловий персонал	-	-	-	-	-	-	-
<i>За рівнем освіти</i>							
- професійно-технічна освіта	788	802	803	14	1	1,77	0,12
- неповна та базова вища освіта	184	191	185	7	6	3,8	3,24
- повна вища освіта	226	527	534	301	7	-	1,32
<i>За статтю</i>							
- чоловіки	1020	1029	1030	9	1	0,88	0,09
- жінки	468	491	492	53	1	12,1	0,2

Джерело: [56]

Так з огляду на показники таблиці 2.8. можна сказати, що на ПрАТ «Карлсберг» станом на 31.12.2020 р. працювало 1522 осіб, що на 2 особи (0,13%) більше ніж у 2019 р. і на 32 особи (2,1%) більше ніж у 2018 р.

Слід зазначити, що до штату пивної компанії не входить категорія працівників непромислового сектору. Натомість серед представників промислово-виробничого сектору керівники становили 21% (55 осіб), професіонали – 7% (101 особа), фахівці – 3% (49 осіб), робітники – 86% (1317 осіб), в тому числі основні робітники – 65% (990 осіб), допоміжні робітники – 21% (327 осіб). Для більш наочного споглядання було збудовано рис. 2.5.

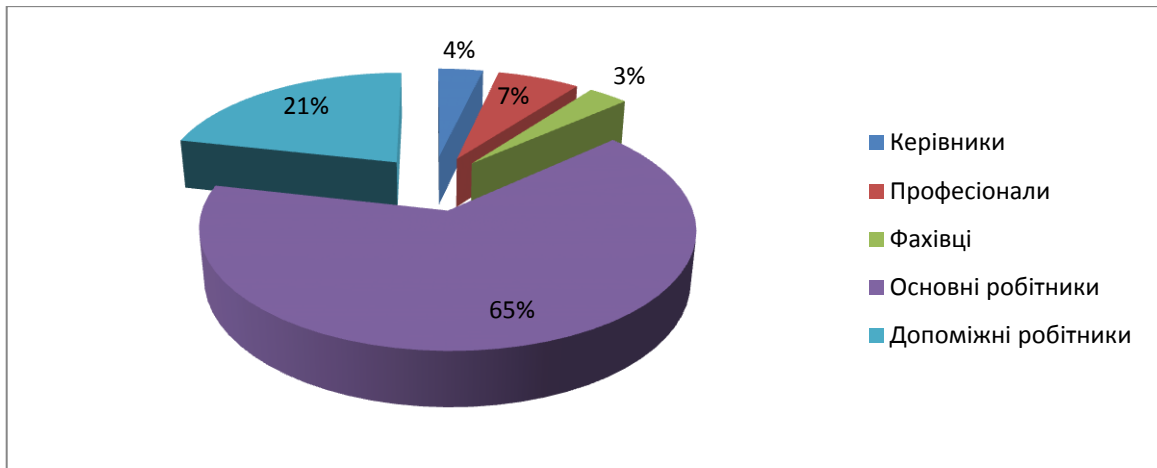


Рис. 2.5. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг» за категоріями станом на 31.12.2020 р.

*Джерело: [56]*

У період з 2018 по 2019 рр. кількість співробітників у компанії збільшилося на 2,32%, в період з 2019 по 2020 рр. цей показник знизився лише на 0,07%, але в цілому це є позитивним показником, тому що основні працівники виготовляють продукцію і роблять так, щоб збільшився діапазон виробництва.

Кількість усіх груп персоналу за період дослідження розширилося: керівників – на 5,7%, професіоналів – на 2,0 %. Зменшилась лише питома такої категорії персоналу, як фахівці – на 4,08%.

Серед працівників підприємства більшість має професійно-технічну освіту. Станом на 31.12.2020 р. їх питома вага становила 803 особи. Найменше працівників із неповною чи базовою вищою освітою 185 осіб. Працівники із повною вищою освітою становили від усієї чисельності персоналу 534 особи (рис. 2.8).

Серед працівників підприємства переважають чоловіки, які становили 1030 осіб станом на кінець 2020р. Частка жінок дорівнювала 492 особи.

Система матеріальної мотивації на ПрАТ «Карлсберг» підпорядковуються на відповідає нормам Кодексу законів про працю України, Законам України «Про оплату праці» та іншим нормативно-правовим актам, а також Генеральною та

Галузевою угодою. На підприємстві немає нормативних документів, які б коригували організованість матеріальної мотивації робітників.

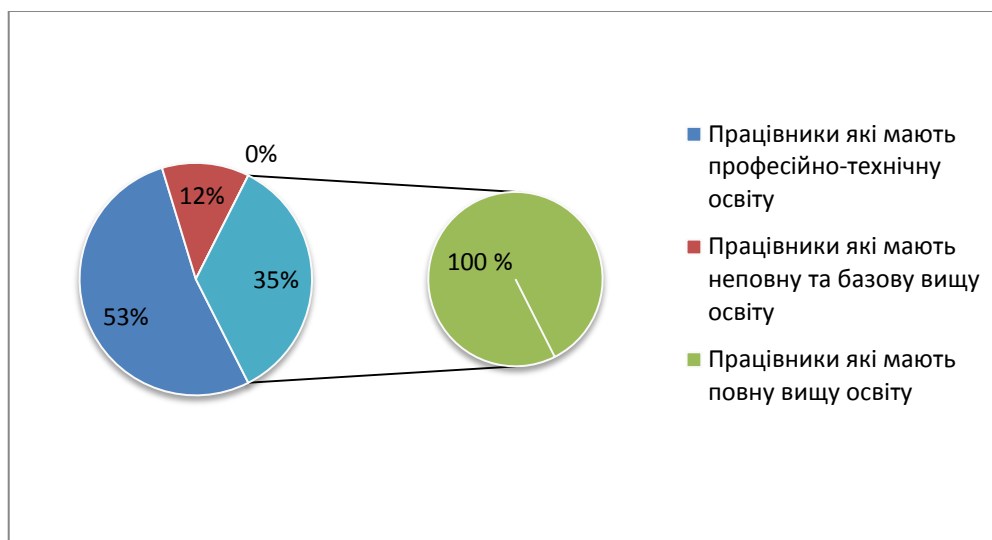


Рис. 2.6. Структура персоналу ПрАТ «Карлсберг» за рівнем освіти станом на 31.12.20120 р.

*Джерело: [56]*

Так можна сказати, що за аналізований період питома вага працівників із професійно-технічною освітою збільшилась на 0,12%, із неповною та базовою вищою освітою зросла на 3,24%, із повною вищою освітою збільшилась на 1,32%, що є позитивним явищем.

Матеріальна мотивація на ПрАТ «Карлсберг» включає в себе лише оплату праці. На ПрАТ «Карлсберг» використовує погодинно-преміальну систему оплати праці для всіх категорій працівників. Так, відповідно до погодинно-преміальної системи оплати праці зарплата робітника нараховується не тільки за час який він працює, але й за здобуття деяких ознак. Погодинно-преміальна оплата праці на підприємстві є раціональним, оскільки:

- робітники працюють на конвеєрах і машинах із конкретним темпом роботи, що обтяжує збільшення виробітку робочих годин;
- якість товару має велике значення.



Заробітна плата на ПрАТ «Карлсберг» складається із основної та допоміжної частин. Основна заробітна плата рахується за виробіток норм праці. Вона включає в себе погодинний розмір оплати праці для робітників та посадові оклади для спеціалістів та керівників.

Допоміжна заробітна плата на ПрАТ «Карлсберг» охоплює:

- додаткову оплату за виконання роботи працівника, який був тимчасово відсутнім;
- додаткову оплату за роботу у вечірній час;
- додаткову оплату за роботу в нічний час;
- оплату, пов'язану з індексацією заробітної плати;
- додаткову оплату за невідпрацьований час;
- премію для робітників за виконання правил внутрішнього трудового розпорядку, службових інструкцій та обов'язків;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію спеціалістам та керівникам за успіхи на роботі.

Оплачувати повний робочий день людині, яка виконує обов'язки тимчасово відсутнього працівника, що перебуває у відпустці чи тимчасово непрацездатний тощо. Розмір додаткової оплати повинен сягати до 100% посадового окладу працівника якого немає на підприємстві.

Додаткова оплата за роботу призначена у вечірній час для працівників, що працюють в цехах, майстернях, заводах за роботу з 18 год. до 22 год. і становить 20% від їх окладу, також за роботу з 22 год. до 6 год. і становить 35% від їх окладу.

Якщо працівник не виконує одного із цих показників, тоді він не отримує премію.

Важливою ознакою, що вказує на оплату праці на підприємстві є структура фонду оплати праці на ПрАТ «Карлсберг» у 2018-2020 рр., що зображена у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

### Структура фонду оплати праці працівників на ПрАТ «Карлсберг»

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %
Фонд оплати праці, всього	8171,5	100	9188,9	100	11270,0	100
Фонд основ. заробітної плати	6205,7	75,94	6556,5	71,35	8166,7	72,46
Фонд додаток заробітної плати	1965,8	24,06	2632,4	28,65	3103,3	27,54
з нього: надбавки і доплати до посадових окладів	669,2	8,19	791,8	8,62	797,9	7,08
Премії та винагороди	758,2	9,28	907,1	9,87	1158,9	10,28
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	28,5	0,35	297,2	3,23	429,9	3,82
Оплата за невідпрацьований час	509,9	6,24	636,3	6,93	716,6	6,36
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	-	-	-	-	-

Джерело: [56]

Для більш наочного відображення структури фонду оплати праці штатних працівників на підприємстві побудуємо діаграму (рис. 2.7).

Таким чином, з огляду на показники табл. 2.9. та рис. 2.7. можна сказати, що фонд оплати праці на ПрАТ «Карлсберг» у 2020 р. становив 11 270 тис. грн., що на 22,65% більше, ніж у 2019 р. (9 188,9 тис. грн.) і на 37,92% більше порівняно із 2018 р. (8 171,5 тис. грн.). Зростання фонду оплати праці здійснилось шляхом збільшення заробітної плати на виробництві.

В структурі фонду оплати праці перевищує фонд основної заробітної плати, величина якого у 2018 р. являла 75,94%, у 2019 р. – 71,35%, у 2020 р. – 72,46%. Фонд додаткової заробітної плати у 2018 р. складав 24,06% від фонду оплати праці, у 2019 р. – 28,65%, а у 2020 р. – 27,54%.

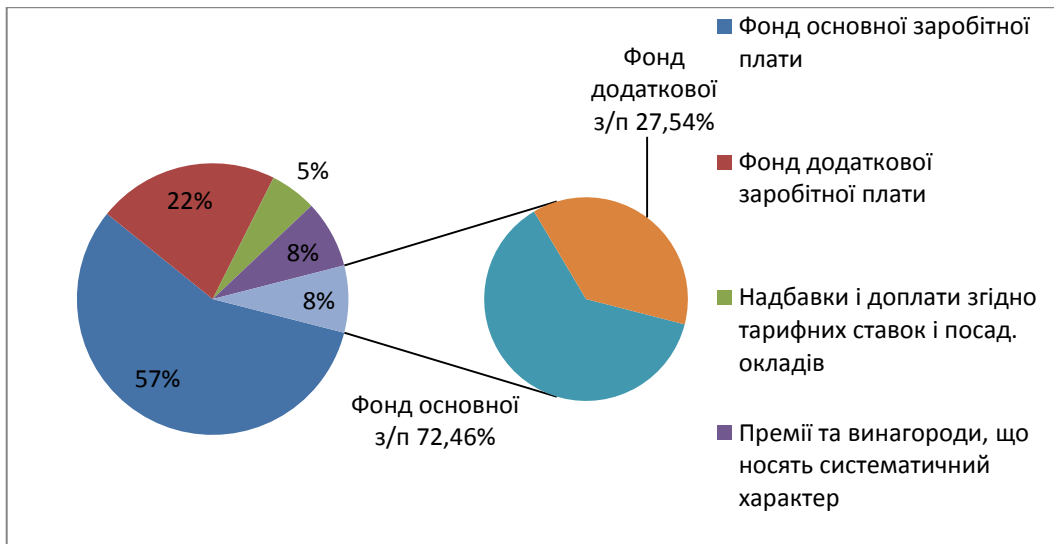


Рис. 2.7. Структура фонду оплати праці на ПрАТ «Карлсберг» у 2020 р.

Джерело: [56]

Що стосується виплат із фонду додаткової заробітної плати, то можна сказати, що найбільшу частку займають премії та винагороди, які мають систематичний характер. Надбавки, виплати до тарифних ставок і посадових окладів становлять найменшу кількість.

Отже, вказана структура фонду оплати праці на пивному підприємстві неоднозначно впливає на рівень мотивації працівників. Тобто з одного боку отримання постійної заробітної плати дозволяє працівнику бути впевненим в отриманні винагороди за роботу, дозволяє відчувати стабільність та підвищує рівень довіри до компанії. З іншого ж боку, непостійні надбавки не дають достатньої мотивації робітникам.

Таким чином, слід зазначити, що структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства, а саме вона не відповідає вимогам. Окрім всього питома вага премій має дорівнювати близько 30% від фонду оплати праці.

Для будь-якого працівника на підприємстві найвагомим фактором системи матеріальної мотивації є конкурентоспроможність розміру заробітної плати. В табл. 2.9. проведемо порівняння середньої заробітної плати на ПрАТ «Карлсберг» із заробітною платою в галузі, в регіоні та в Україні (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

**Структура середньої заробітної плати на ПрАТ «Карлсберг» в галузі, у  
Запорізькій області та в Україні у 2018-2020 рр.**

№ з/ п	Показники	2018		2019		2020	
		Абсолютн е значення, грн.	Темп зростання , %	Абсолютн е значення, грн.	Темп зростання , %	Абсолютн е значення, грн.	Темп зростання , %
1.	Середня заробітна плата на ПрАТ «Карлсберг»	6800	108,9	8100	109,2	9900	136,3
2.	Середня заробітна плата в галузі	7100	107,6	8400	107,1	10500	125,4
3.	Середня заробітна плата в регіоні	7480	108,2	9350	106,2	0720	123,1
4.	Середня заробітна плата в Україні	6190	107,9	7760	106,0	10730	120,5
5.	Індекс інфляції, %	99,7	112,1	148,7			

Джерело: [56]

Отже, з огляд на показники таблиці 2.10. можна зробити висновок, що динаміка середньої заробітної плати на ПрАТ «Карлсберг», в галузі, Запорізькій області та в Україні у 2018-2020 рр. є нижчою за рівень середньої заробітної плати відповідно до показників 2-4. Однак відповідно до теорії життєвого циклу, заробітна плата на ПрАТ «Карлсберг» є занижена принцип головної невмотивованості працівників підприємства, а отже і не використання потенціалу працівників в повному обсязі.

#### **2.4. Аналіз системи нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»**

Безсумнівним є те, що система матеріального грошового стимулювання представляє для співробітників організації більший інтерес. Найважливішою мірою грошового матеріального стимулювання на підприємстві є заробітна плата, яка складається з посадового окладу, премії, доплат і надбавок. Але застосування тільки матеріальної мотивації не дає такого бажаного ефекту, тому що у працівників є інші потреби, які не може задовільнити отримання тільки

заробітної плати. Орім того, тільки орієнтування на аспект матеріальної мотивації прогресує збільшення витрат на персонал, що є не вигідним для підприємства. Саме тому нематеріальна мотивація вважається головним компонентом системи мотивації персоналу.

На ПрАТ «Карлсберг» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації:

1. Представлення працівникові чітких позицій та цілей роботи;
2. Процес поінформування працівників про діяльність ПрАТ «Карлсберг»;
3. Публічне визнання успіхів працівників у роботі;
4. Організація на підприємстві корпоративних заходів;
5. Організація санітарно-гігієнічних умов праці;
6. Вдале організування режиму праці;
7. Можливість кар'єрного росту;
8. Можливість підвищення кваліфікації.

Постановка цілей на ПрАТ «Карлсберг» відбувається на основі:

- визначення даних і строк їх отримання;
- отримання поставлених цілей;
- закликати працівників до встановлення цілей;
- отримання похвали.

Керівний склад ПрАТ «Карлсберг» та більш кваліфікована група працівників відділів разом обирають мету діяльності кожного підрозділу. На нарадах кожний керівник свого відділу наголошує про цілі їхнього відділу та загалом компанії, демонструє поставлені показники та строки їх досягнення. Для професіоналів та фахівців встановлюються персональні робочі цілі на щоквартальній бесіді із прямим їхнім керівником. Робочі цілі характеризуються чотирма показниками досягнення, три з яких є практичними, а один відповідає за фаховий рівень якостей працівника.

Для співробітників ПрАТ «Карлсберг» персональні робочі цілі затверджуються їх прямими керівниками. Після постановки даних цілей керівник

перевіряє їх виконання. Окрім всього керівник ПрАТ «Карлсберг» пояснює працівникам важливість реалізації цілей та їх вигоду.

Постановка власних цілей має вагомий мотиваційний вплив на робітників, у зв'язку із тим, що увага та зусилля зусереджуються на певних напрямках роботи, а цілі є еталонами результату діяльності працівників.

Процес інформування робітників стосовно діяльності ПрАТ «Карлсберг» передбачає знайомство із ситуацією, у якій перебуває компанія. В даному випадку робітниками надається інформація, яка потрібна для виконання щоденних обов'язків, а також щоб збільшити їхню зацікавленість, сформувати відчуття впевненості до компанії та покращити міжособистісні відносини в колективі.

Процес інформування на ПрАТ «Карлсберг» здійснюється через проведення нарад та видання корпоративної газети «Пивна копійка». У кінці кожного року проводяться зустрічі робочого колективу, на яких топ-менеджери відчитуються перед робітниками про підсумки року та показують настільки ефективна була їхня праця на ПрАТ «Карлсберг» за рік.

Корпоративна газета «Пивна копійка» ознайомлює робітників про головні показники діяльності ПрАТ «Карлсберг», фінансовий стан компанії на ринку, здобутки конкретних підрозділів чи працівників, зміни в кадровому плані тощо. Корпоративна газета об'єднує колектив, створює єдину корпоративну політику та формує відданість до компанії.

Успіх працівників ПрАТ «Карлсберг» розкривається у корпоративній газеті, присвоєнні звання «Працівник року» із врученням грамот, похвали на нарадах. Такий метод нематеріальної мотивації покращує трудову самооцінку, дозволяє виявити приховані здібності працівника, відчувати задоволеність від праці яку виконуєш, знати що про тебе пам'ятають та цінують твої уміння.

Відомо, що корпоративні заходи зближують працівників та дозволяють зробити колектив однією командою, допомагає новим працівникам адаптуватися, покращує морально стан в колективі, що в результаті впливає на рівень мотивації працівника і призведе до підвищення ефективності праці. На ПрАТ «Карлсберг» періодично організовуються корпоративні заходи: святкування Дня народження

ПрАТ «Карлсберг», Нового року, участь працівників компанії у різних проектах, програмах, благодійних акціях та ін [56].

На ПрАТ «Карлсберг» умови праці є відповідними, тобто відповідають всім нормам трудових процесів, а можливі зміни стану організму працівників відновлюються на перервах у кімнаті відпочинку або до початку наступної зміни. Але умови праці не завжди мотивують робітників, а лише перекривають моменти з незадоволеністю роботою на підприємстві [56].

Створення можливостей для кар'єрного росту можна віднести до одним із методів нематеріальної мотивації персоналу.

На ПрАТ «Карлсберг» практично відсутнє кар'єрне зростання по посадах. Оскільки робітники можуть зайняти вищу посаду тільки тоді, коли вище керівництво відкриє конкурс на посаду всередині компанії. Тому такий метод мотивації не стимулює працівників до збільшення трудової активності та якості праці.

Кар'єрне зростання на ПрАТ «Карлсберг» не є розвиненим до кінця. Вище керівництво проводить навчання для фіхівців і професіоналів, яке відбувається у формі тренінгів у тренінгово-консалтинговій агенції «Технологія росту». На жаль, тренінги проводяться не регулярно та охоплюють не всі відділи даного підприємства.

Змістовність праці характеризує роботу як творчу, доволі складну та приносить почуття задоволення. На ПрАТ «Карлсберг» творчою роботою вважається керівників і професіоналів, частково творчою – фахівців. Праця найманих робітників є машинною, щоденною, без кінцевого результату, що впливає на зменшення задоволення від роботи [56].

В цілому можна підсумувати та зробити висновок, що система нематеріальної мотивації персоналу не відповідає стадії циклу підприємства та стану його стратегії, у зв'язку із тим, що в ній відсутні можливості для професійного навчання та кар'єрного росту.

## 2.5. Моніторинг ефективності системи мотивації та дослідження мотиваційних установок персоналу на ПрАТ «Карлсберг»

Загалом система мотивації персоналу на будь-якому підприємстві має реалізовувати наступні цілі: залучати, а потім мати змоги утримати працівників, постійно підвищувати ефективність праці, а також рівень трудової дисципліни. Відповідно система мотивації персоналу та її ефективність оцінюється за ознаками збільшення результативності праці, використання робочого часу, а також трудової дисципліни. Проведемо аналіз ефективності системи мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» у табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

### Показники ефективності системи мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»

№ з/п	Показники	Роки		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
1.	Зарплатомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04
2.	Продуктивність праці, тис. грн.	783,72	964,68	1419,12
3.	Середньорічна заробітна плата, грн.	40056	43757	59630
4.	Коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці	0,96	1,13	1,08
5.	Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,63	17,14	15,34
6.	Коефіцієнт використання робочого часу	0,96	0,97	0,92
7.	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,05	0,03	0,03

Відповідно до показників табл. 2.11. можна зробити висновок, що зарплатомісткість у період з 2018-2019 рр. становила 0,05 грн., а у 2020 р. знизилась до 0,04 грн.

Також протягом 2018-2020 рр. продуктивність праці та середня заробітна плата за рік зростали, але не дивлячись на це продуктивність праці підвищувалась швидше, аніж заробітна плата (окрім 2018 р.), про що свідчить коефіцієнт збільшення продуктивності праці: у 2018 р. результативність праці зростала на 14% повільніше, ніж заробітна плата, у 2019 р. заробітна плата на 13% обійшла підвищення продуктивності праці, а у 2020 р. – на 8% збільшилася в порівнянні з середньорічною заробітною платою.



Слід зазначити, що досить високим є рівень зміни руху кадрів в організації. Так, у 2018 р. коефіцієнт плинності кадрів складав 18,63%, у 2019 р. цей показник складав – 17,14%, а у 2020 р. – 15,34%. Вказані дані свідчать про дестабілізацію трудового колективу. Відомим фактором є те, що висока плинність кадрів на підприємстві – це є незадоволеність персоналу працею та системою мотивації, в даному випадку на ПрАТ «Карлсберг».

Коефіцієнт використання робочого часу протягом 2018-2020 рр. коливалась у таких показниках: коефіцієнт ефективності використання робочого часу у 2018 р. дорівнював 0,96, у 2019 р. даний показник збільшився до 0,97, а у 2020 р. – показник понизився до 0,92. Отже можна сказати, що в 2020 р. робочий час використовувався найменш ефективно.

Останнім слід проаналізувати показник коефіцієнту зміцнення трудової дисципліни на ПрАТ «Карлсберг» протягом досліджуваного періоду. Так, у період з 2018 по 2020 рр. відбувалося зміцнення трудового порядку, про що свідчить зменшення коефіцієнта трудової дисципліни з 0,05 у 2013 р. до 0,03 у 2019 р. і 2020 р. Причиною зниження порушення трудового порядку є премії за виконання функцій трудового режиму.

Для подальшого обрання напрямків удосконалення системи мотивації працівників на підприємстві ПрАТ «Карлсберг» першочергово кращим було визначення інтересів та потреб працівників підприємства пивної галузі. Зазначені потреби працівників можна визначити шляхом проведення аналізу рівня задоволеності системою мотивації. Отже, проведемо огляд рівня задоволеності працівників системою мотивації на ПрАТ «Карлсберг» у табл. 2.12.

Так, з огляду на показники таблиці 2.12. можна із упевненістю визначити, що на підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації, зокрема: лише 23,15% працівників є задоволеними мотиваційною системою.

Таблиця 2.12.

### Рівень задоволеності працівників системою мотивації персоналу

#### ПрАТ «Карлсберг», у %

Показники	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	23,15	45,06	31,79
Керівники	29,00	52,8	18,2
Професіонали	36,08	63,92	-
Фахівці	-	45,0	55,00
Робітники	20,00	34,00	46,00
Основні робітники	16,65	34,29	48,06
Допоміжні робітники	33,33	33,33	33,33

Джерело: [56]

Серед частково задоволених є 45,06% і зовсім не задоволеними є 31,79% працівників. Серед керівників система мотивації задовольняє 29% працівників, частково задовольняє 52,8% працівників і не задовольняє 18,2% працівників. Варіант відповіді «задоволені» обрали 36,08% професіоналів, а варіант «частково задоволені» – 63,92% професіоналів. Серед фахівців немає робітників, яких влаштовує система мотивації, а тих, хто частково задоволений і не задоволений є практично однаковою. Більша частка робітників є незадоволеною системою мотивації (46%), частково задоволеними є 34% робітників, а задоволеними – 20%.

З метою обрання керівництвом ПрАТ «Карлсберг» вірного курсу в процесі покращення системи мотивації працівників підприємства слід провести аналіз оцінки працівниками окремих категорій системи мотивації персоналу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

### Оцінка працівниками ПрАТ «Карлсберг» окремих категорій системи мотивації персоналу

Категорії системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг»	Весь персонал	Керівники	Професіонали	Фахівці	Робітники	Основні робітники	Допоміжні робітники
Система оплати праці	3,3	4,3	4,0	4,5	2,9	2,9	3,0
Розмір заробітної плати	3,5	4,0	3,7	3,5	3,3	3,2	3,7
Режим праці	3,2	3,5	3,3	3,5	3,1	3,0	3,7
Можливість кар'єрного росту	1,3	2,0	1,7	2,0	1,4	1,8	0,7

Продовж. табл. 2.13

Можливість підвищення кваліфікації	0,5	1,5	1,3	0,5	0,0	0,0	0,0
Корпоративні заходи	3,9	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Санітарно-гігієнічні умови праці	4,4	4,4	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Система інформування	4,3	4,5	4,3	4,5	4,3	4,3	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4	4,5	4,3	4,5	4,4	4,4	4,3
Увага керівника до думки працівника	4,2	4,6	4,3	4,5	4,0	4,0	4,0
Відносини з колегами	3,8	3,9	4,3	4,5	3,9	3,9	4,0

Джерело: [56]

Отже, з огляду на показники таблиці 2.13. можна зробити висновок, що систему оплати праці на ПрАТ «Карлсберг» працівники оцінили в 3,3 бали. І фахівці вважаються найбільше задоволені системою оплати праці, а найменш задоволені допоміжні робітники. Керівники дали оцінку системі оплати праці 4,3 бала, професіонали – 4 бали, а основні робітники – 3 бали.

Заробітня плата на ПрАТ «Карлсберг» сягнула 3,5 бала. Керівники поставили 4 бали, що вони задоволені рівнем заробітної плати, професіоналів – 3,7 бала, фахівців – 3,5 бала, основні робітники 3,2 бала, допоміжні робітники – 3,7 бала.

Задоволеність режимом праці становить 3,2 бала. Режим роботи було оцінено керівниками і фахівцями у 3,5 бала, професіоналами – у 3,3 бала, основними робітниками – у 3 бали, а допоміжними робітниками – у 3,7 бала.

Підвищення кваліфікації працівники оцінили у 0,5 бала. Фахівці поставили оцінку системі навчання на підприємстві 0,5 бала.

У всій сукупності робітники ПрАТ «Карлсберг» оцінили свою роботу у 2,8 бали. Найбільш значимою роботою вважається робота керівників і професіоналів (по 4,3 бала). Фахівці оцінили змістовність роботи у 3,5 бала. По 2 бали оцінили основні і допоміжні робітники рівень змістовності роботи. Працівники задоволені на 3,9 бала корпоративними заходами.

4,4 бала було оцінено санітарно-гігієнічні умови праці на ПрАТ «Карлсберг». Вдалими умовами праці для фахівців є 4,5 бала, керівників - 4,4 бала і професіоналів - 4,3 бала. Різниця у балах між робітниками та фахівцями невелика,

оскільки вони оцінили умови праці у 3,4 бала та 4,3 бала. Систему інформування про діяльність підприємства було оцінено у 4,3 бала.

Згідно результатів опитування, публічне визнання заслуг працівників на підприємстві було оцінено у 4,4 бала. Керівники і фахівці показали, що вони є найбільш задоволеними даним інструментом мотивації та поставили оцінку - 4,5 бала, найнижче поставили категорія професіоналів та допоміжних робітників – по 4,3 бала.

Ступінь задоволеності засоредженням керівництва думкою про працівників - 4,2 бала. А саме керівництво більше схиляється до думки керівників (4,6 бала) та фахівців (4,5 бала). Даний метод мотивації основні та допоміжні робітники оцінили найнижчою оцінкою - 4 бали.

Бали у відносинах з колегами коливалися від 3,8 до 4,5 балів. Це говорить про те, що стосунки між працівниками на підприємстві є досить непоганими.

На підставі проведених досліджень та аналізів рівня задоволеності працівниками системи мотивації на підприємстві ПрАТ «Карлсберг» можна сказати, що найбільше працівники підприємства зацікавлені у отриманні премій за результати роботи, у високій заробітній платі, надання транспорту на роботу і з роботи, медичному страхуванні. Також робітники надаються перевагу працювати у зручних умовах праці, мати можливості для підвищення кваліфікації та досягати кар'єрних зростань.

Щоб працівники працювали більше ефективно їх повинна мотивувати і сама робота. Вона повинна бути цікавою, творчою та працівник має бачити кінцевий результат. Перед робітником ставлять певні цілі, йому надається інформація про діяльність підприємства, та отримує зворотній зв'язок. Працівники є менш зацікавленими у виплаті абонементів у спортзал, компенсації поїздок на та з роботи та хороших відносинах із співробітниками. Такі дані можна пояснити тільки тим, що на підприємстві працюють люди різної вікової категорії, зі своїми уподобаннями та бажаннями.

Наприкінці слід зазначити, що на підставі результатів дослідження стану системи мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» можна зробити наступні висновки:

- по-перше, працівники ПрАТ «Карлсберг» є недостатньо поінформованими в цілому щодо системи мотивації персоналу;

- по-друге, система мотивації ПрАТ «Карлсберг» є недостатньо зрозумілою для працівників;

- по-третє, було з'ясовано, що лише незначна частина працівників задоволена системою мотивації. Зокрема, більшість працівників вважають, що визнання заслуг, комфортні умови праці, інформативність на підприємстві є найкращими умовами мотивації. А можливість кар'єрного зростання, підвищення рівня кваліфікації вважається найменш розвинутим методом мотивації для працівників.

В цілому було зроблено висновок, що в умовах постійної реорганізації та прогресування в області управління на підприємствах та з метою отримання кращого результату в області виробництва та надання послуг, система мотивації персоналу на підприємствах потребує щоденного модернізування, адже від цього напряму залежить конкурентоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, а отже, і успішність, і тривале процвітання всієї компанії. Таким чином, можна сказати, що система мотивації персоналу ПрАТ «Карлсберг» є далеко не досконалою, а отже вона потребує подальшого покращення.

## **РОЗДІЛ 3. ВЕКТОРИ ПОКРАЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КАРЛСБЕРГ»**

### **3.1. Основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»**

Система мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг» має ряд суттєвих недоліків, які в свою чергу знижують трудову активність, а також продуктивність праці, в тому числі і якість роботи працівників. Також рівень системи мотивації персоналу ставить перешкоди в досягненню максимальних кінцевих результатів діяльності підприємства [60].

Тому, з метою підвищення рівня мотивації персоналу, слід розробити їх напрямки покращення на ПрАТ «Карлсберг». По-перше, система мотивації вважається ефективною, коли вона відповідає стратегії розвитку підприємства та плану як керувати персоналом, а також цілям компанії.

Компанія ПрАТ «Карлсберг» дотримується стратегії росту, що передбачає вихід даного підприємства на нові ринки, трансформування та запровадження чого нового. Слід звернути увагу, якщо використовувати стратегію росту, тоді стратегія управління персоналом буде базуватися на формування мотивів мотивації, на справедливу винагороду, на формування сприятливого психологічного клімату, а також на підвищення кваліфікації та компетентності персоналу та сприяння кар'єрному росту працівників. Окрім всього, перед компанією поставлено такі цілі: висока якість, збільшення об'єму продажів, збільшення доходу, вихід закордон. Тому при формуванні системи мотивації на ПрАТ «Карлсберг» слід обирати методи та інструменти мотивації, які мають відповідати стратегіям та сприятимуть досягненню цілей підприємства.

На рис. 3.1. розглянемо структуру системи мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг».

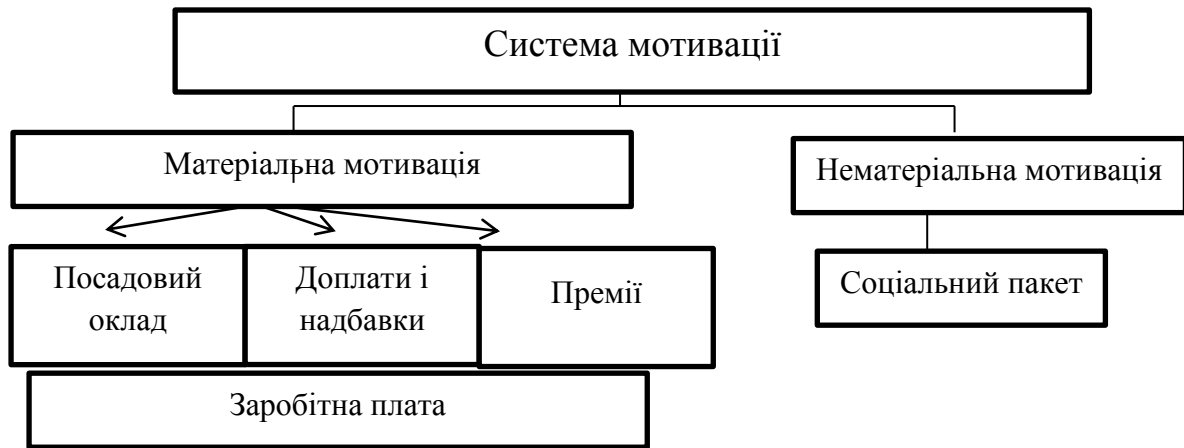


Рис. 3.1. Структура проекту системи мотивації на ПрАТ «Карлсберг»

Джерело: [47]

Отже, нарахування основної заробітної плати слід здійснювати на основі використання грейдової системи оплати праці, згідно з якою рівень оплати праці залежить від цінності посади для підприємства.

Для того щоб сформувавши оплату праці за грейдовою системою потрібно зробити аналіз робіт, які виконують працівники на кожній посаді. Після даного аналізу, ми дізнаємося інформацію про зміст, методи роботи, обов'язки та завдання працівника, умови праці тощо.

Оберемо критерії для того, щоб провести оцінку посад на підприємстві. Виходячи із цього для оцінювання посад на ПрАТ «Карлсберг» було обрано такі критерії: управління працівниками, складність роботи, досвід роботи, самостійність, знання, відповідальність, вклад в досягнення цілей підприємства.

Слід визначити вагомість кожного фактору оцінювання. Для цього слід поділити 100% між усіма критеріями відповідного до їх значущості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

#### Коефіцієнти вагомості факторів оцінювання посад

№	Фактор оцінювання посад	Коефіцієнт вагомості, %
1.	Управління працівниками	15
2.	Відповідальність	15
3.	Самостійність	13
4.	Досвід роботи	13

Продовж. табл. 3.1.

5.	Знання	11
6.	Складність роботи	14
7.	Вклад в досягнення цілей організації	14
	Всього	100

Джерело: складено автором на основі [53]

Коефіцієнти вагомості оберемо в якості максимальної кількості балів для підходящих факторів і розділимо оцінки за рівнями з однаковими балами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

**Балова шкала оцінювання посад**

№	Фактор оцінювання посад	Рівень оцінки				
		A	B	C	D	E
1.	Управління працівниками	0	4	8	12	16
2.	Відповідальність	0	4	8	12	16
3.	Самостійність	0	3	6	9	12
4.	Досвід роботи	0	3	6	9	12
5.	Знання	0	3	6	9	12
6.	Складність роботи	0	4	8	12	16
7.	Вклад в досягнення цілей організації	0	4	8	12	16

Джерело: складено автором на основі [55]

Наступним етапом є підготування описових рівнів оцінювання посад за факторами. Встановлюємо п'ять рівнів оцінювання посад, які будуть позначені латинськими літерами А-Е (табл. 3.3).

Наступним кроком слід оцінити посади за обраними критеріями та підсумувати кількість балів відповідно до кожної посади (табл. 3.4.).



Таблиця 3.3.

## Критерії оцінювання посад відповідно до грейдової системи оплати праці

	А	В	С	Д	Е
<b>Управління працівниками</b>	Нема підлеглих	Немає прямих підлеглих; керує роботою інших робітників	Управляє групою працівників	управляє підрозділом	управляє групою підрозділів
<b>Відповідальність</b>	Відповідальність лише за результати своєї роботи; відсутня грошова відповідальність	Відповідальність за грошові результати в межах стандартних обов'язків	Прийняття рішень, що впливають на грошові результати підрозділу; доволі вузька частка контролюючих об'єктів	Відповідальність за грошові результати роботи підрозділу, відповідальність за роботу підлеглих	Відповідальність за отримання поставлених цілей, грошові результати підприємства, його стан на ринку
<b>Самостійність</b>	Необхідність приймати самостійні рішення немає; робота за інструкціями; постійний контроль	Приймаються звичайні рішення під контролем керівника, а нестандартні ситуації вирішуються керівником	Планування і організація роботи, прийняття простих рішень здійснюється самостійно; встановлення цілей проводяться керівником	Працівник встановлює самостійно цілі та завдання відповідно до цілей підрозділу та підприємства; відсутній контроль керівництва	Працівник встановлює цілі підприємства; приймає участь у розробці стратегії підприємства
<b>Досвід роботи</b>	Досвід роботи не обов'язково; потрібний досвід роботи (до 1 року)	Потрібний досвід роботи не менше 1го року	Потрібний досвід роботи не менше 2-ох років	Потрібний досвід роботи не менше 3-х років	Потрібний великий досвід роботи не тільки в цій сфері, а й в інших напрямках
<b>Знання</b>	Професійна підготовка не обов'язкова; достатньо пройти інструктаж для виконання щоденних робіт.	Середня професійна освіта без додаткових знань	Середня професійна освіта; потрібні додаткові професійні знання	Вища освіта без додаткових професійних знань	Вища освіта; потрібні додаткові професійні знання
<b>Складність роботи</b>	Рутинна робота, постійне виконання одних і тих же операцій	Виконання декількох функцій, які не потребують багато зусиль	Оригінальна, різноманітна робота.	Робота потребує творчого підходу, пов'язана з виявленням проблем та шляхами їх вирішення	Робота пов'язана із стратегією розвитку напрямку робіт, до вирішення проблем різних підрозділів
<b>Вклад в досягнення цілей підприємства</b>	Безпосередній вклад через роботи інших працівників	Відносно незначний вклад за рахунок якості роботи	За рахунок власного професіоналізму середній вклад в досягнення цілей підприємства	Важливий вклад у роботу, що допомагає вирішити стратегічні питання	Розробка стратегії, шляхів і методів їх досягнення

Джерело: [53]

Таблиця 3.4.

### Результати проведення оцінювання посад

Посада	Оцінка за факторами оцінки посад							Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	
Генеральний директор	16	16	12	12	12	16	16	100
Заступник генерального директора	16	16	8	9	9	16	16	90
Асистент керівника	0	3	4	6	9	8	4	34
Інженер з охорони праці	0	6	4	3	9	3	4	25
Директор з маркетингу	12	12	12	12	8	16	16	87
Начальник відділу маркетингу	12	9	9	8	9	12	12	71
Менеджер з маркетингу	0	4	6	4	9	12	12	49
Директор комерційний	12	12	12	12	8	12	16	84
Менеджер із збуту	0	4	4	3	9	8	12	42
Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	0	9	6	6	9	12	12	54
Старший менеджер із збуту	4	8	4	6	9	12	12	55
Директор з логістики та постачання	12	12	12	12	8	16	12	84
Менеджер з постачання	0	4	6	6	9	8	8	41
Менеджер з транспортної логістики	0	4	6	4	9	8	8	39
Комірник	0	4	4	4	6	4	4	26
Директор фінансовий	12	12	12	12	8	16	16	87
Заступник директора фінансового з юридичних питань	4	8	9	8	8	12	8	57
Головний бухгалтер	8	12	9	6	9	12	12	67
Заступник головного бухгалтера	8	12	6	6	9	9	8	58
Економіст з фінансової роботи	0	8	6	4	9	8	8	43
Бухгалтер	0	8	4	4	9	4	4	33
Фінансовий менеджер	0	8	6	9	9	12	12	56
Начальник відділу інформаційних технологій	8	12	8	9	9	12	4	66
Адміністратор системи	0	3	6	4	9	8	4	34
Енергетик	8	4	6	8	9	8	8	51
Інженер-електронік	0	4	6	4	9	8	0	31
Слюсар-електрик з ремонту устаткування	0	0	0	0	6	4	0	10
Оператор котельної	0	0	0	3	3	4	0	10
Налагоджувальник устаткування	0	0	0	0	3	4	0	7
Інспектор з кадрів	0	4	6	4	6	9	8	37
Провідний інженер з якості	8	12	9	6	8	12	12	65
Технік-лаборант	0	4	3	6	6	4	4	27
Мікробіолог	0	4	3	4	6	4	4	25
Інженер з якості	0	4	4	4	9	8	8	37
Інженер-технолог	0	9	9	6	9	12	12	57
Начальник дільниці	12	12	9	9	8	8	8	66
Майстер	8	8	6	6	6	9	4	47
Координатор зміни	4	4	6	6	3	4	4	33
Оператор головного пульта керування	0	4	0	6	3	4	4	21
Оператор лінії у виробництві харчової продукції	0	4	0	4	3	4	4	19
Оператор розфасовувально-пакувального автомата	0	0	0	3	3	0	4	10
Оформлювач готової продукції	0	0	3	0	3	4	4	14
Вальцювальник сировини та напівфабрикатів	0	0	0	3	3	0	4	10
Бісквітник	0	0	0	3	3	4	4	14
Машиніст збивальних машин	0	3	0	0	3	4	4	14
Рецептурник	0	0	0	3	3	4	4	14
Ліфтер	0	0	0	0	0	3	0	3
Укладальник-пакувальник	0	0	0	0	0	4	0	4
Транспортувальник	0	0	0	0	4	0	0	4

Джерело: складено автором на основі [58]

Відповідно до результатів оцінювання посад слід проаналізувати відповідність рівня основної заробітної плати цінності посад шляхом побудування лінії тренду (рис. 3.2).

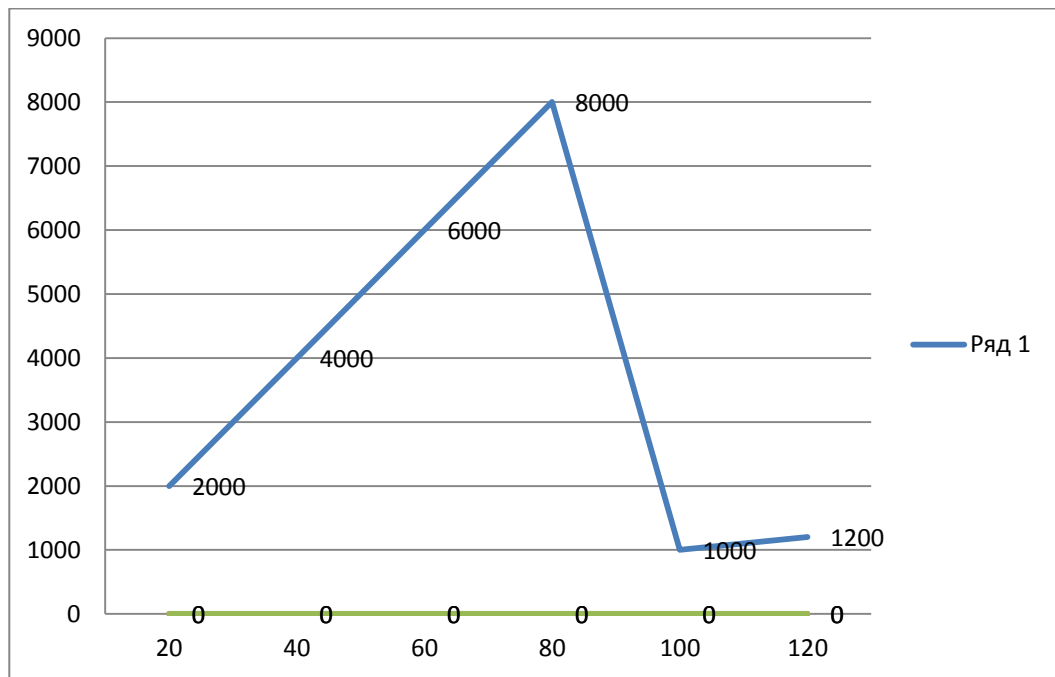


Рис. 3.2. Основна заробітна плата, що залежить від цінності посади

*Джерело: складено автором на основі [53]*

Відповідно з тим, що якщо основна заробітна плата дорівнювала б цінності посади, тоді всі точки були би на лінії тренду. Але, згідно з показниками рисунку 3.2, можна спостерігати несуміність заробітної плати деяких посад (точки які розташовані над лінією тренду заробітня плата вважається завищеною, а ті точки, які лежать під лінією тренду - заниженою).

Наступним кроком буде проведення розробки грейдової системи оплати праці. Для цього слід розсортувати посади за їхньою цінністю і розділити на групи (грейди) відповідно до кількості придбаних балів та з урахуванням професійної групи персоналу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

**Сформування грейдів відповідно до результатів оцінювання посад**

<b>Грейд</b>	<b>Посада</b>	<b>Сума балів</b>
7 грейд	Генеральний директор	100
	Радник генерального директора	90
	Директор з маркетингу	87
	Директор комерційний	84
	Директор фінансовий	87
	Директор з логістики та постачання	84
6 грейд	Начальник відділу маркетингу	71
	Головний бухгалтер	67
	Начальник відділу інформаційних технологій	66
	Провідний інженер з якості	65
	Начальник дільниці	66
	Заступник директора фінансового з юридичних питань	57
	Старший менеджер із збуту	55
	Заступник головного бухгалтера	58
	Інженер-технолог	57
	Менеджер із зовнішньоекономічної діяльності	54
	Фінансовий менеджер	56
5 грейд	Енергетик	51
	Головний механік	49
	Менеджер з маркетингу	49
	Майстер	47
	Менеджер із збуту	42
	Економіст з фінансової роботи	43
	Менеджер з постачання	41
	Менеджер з транспортної логістики	39
4 грейд	Інспектор з кадрів	37
	Інженер з якості	37
	Асистент керівника	34
	Адміністратор системи	34
	Бухгалтер	33
	Інженер-електронік	31
	Координатор зміни	33
	Інженер з охорони праці	25
	Комірник	26
	Технік-лаборант	27
	Мікробіолог	25
3 грейд	Оператор головного пульта керування	21
	Оператор лінії у виробництві харчової продукції	19
	Машиніст збивальних машин	14
	Рецептурник	14
2 грейд	Слюсар-електрик з ремонту устаткування	10
	Оператор котельної	10
	Слюсар-ремонтник	7
	Налагоджувальник устаткування	7
	Оператор розфасовувально-пакувального автомата	10
1 грейд	Ліфтер	3
	Укладальник-пакувальник	4
	Транспортувальник	4

Джерело: складено автором на основі [53]

Після сформування грейдів слід встановити діапазони для визначення заробітної плати для посад кожного грейду. Визначимо інтервали міжкваліфікаційних співвідношень та проведемо встановлення мінімальних і максимальних коефіцієнтів для кожного грейду, які зображують наскільки основна заробітна плата більша, ніж мінімальна, що була затверджена на підприємстві (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

### Міжкваліфікаційні співвідношення в оплаті праці за грейдами

Грейд	$K_{min}$	$K_{max}$	$K_{сер}$	Абсолютне зростання $K_{сер}$	Відносне зростання $K_{сер}, \%$	Ширина діапазону	Перекриття в діапазоні
7	5,4	6,9	6,2	1,1	21	1,3	0,3
6	4,3	5,8	5,0	1,0	26	1,2	0,3
5	3,4	4,7	4,0	0,8	32	1,3	0,3
4	2,5	3,8	3,2	0,8	39	1,3	0,3
3	1,6	2,9	2,2	0,7	36	1,1	0,3
2	1,3	1,9	1,7	0,4	24	0,5	0,3
1	1,0	1,7	1,3	-	-	0,6	-

Джерело: складено автором на основі [58]

Під час диференціації посадових окладів було орієнтування на середньоринкову заробітну плату.

Після встановлення основної заробітної плати за грейдовою системою слід провести порівняння її із фактичними розмірами основної заробітної плати на підприємстві. Так, в разі якщо фактична заробітна плата виявиться нижчою, ніж нижня межа діапазону, то її бажано буде підвищити. А в разі якщо фактична заробітна плата є вищою, ніж верхня межа діапазону, то її не можна зменшувати, а навпаки необхідно впровадити тимчасові привабки. Посадові оклади мають бути на рівні з мінімальною заробітньою платою.

Отже, грейдова система оплати праці є вигідним методом і матиме ефективний вплив на персонал. При даному методу будуть звертати увагу на те як працює працівник, також заробітня плата буде встановлена за цінність посади, вище керівництво буде дивитися на якості працівника та який вклад він

приносить в підприємство. Необхідно зазначити, що заробітня плата буде відрізнятися від кожного грейду, а це в свою чергу буде мотивувати персонал розвиватися у кар'єрі та мотивувати перейти у вищий грейд.

Мотиваційна система не буде здійснювати необхідний мотиваційний вплив на працівників, якщо не запровадити систему преміювання. Тож в даному випадку слід встановити наступні види премій:

- премію за успіхи на роботі професіоналів, керівників, та фахівців;
- премію за високі показники роботи для основних робітників;
- премію за безперервне виробництво для не основних робітників.

Якість продукції встановлюється часткою рекламаций в обсязі виготовленої продукції, продуктивність праці – рівнем виконання плану виробітку, а ініціативність – ефектом від раціоналізаторських пропозицій робітників. Кожен ознака преміювання включає п'ять рівнів, яким належать оцінки від 2 до 10 (табл. 3.7). Оцінки які отримав працівник потім додаються, і їх сума дорівнює розміру премії у відсотках.

Таблиця 3.7.

### Шкала преміювання основних робітників за високі результати роботи

Показник преміювання	Якість продукції				
	Частка рекламаций в обсязі виробництва, %	0,1,0	0,8	0,61-0,7	0,51-0,6
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Продуктивність праці				
	Рівень виконання плану виробітку, %	99	104	105-109	114
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Ініціативність				
	Ефект раціоналізаторських пропозицій	Вдосконалюють роботу працівника	Вдосконалюють роботу підрозділу	Приводять до зростання показників роботи підрозділу	Покращують роботу всього трудового колективу
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Джерело: складено автором на основі [58]

Прогнозується, що робітників буде мотивувати премія за високі результати роботи, а це в свою чергу призведе до зменшення непродуктивних витрат робочого часу, збільшення плану роботи, виявлення креативності та інших індивідуальних чинників. Дана система відповідає цілям підприємства.

Премія за безперервне виробництво для не основних робітників виплачується щомісячно і її розмір є 20% від заробітної плати. Для того щоб отримати премію потрібно звертати увагу на рівень роботи та збільшення результатів роботи порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 3.8.

### Шкала преміювання допоміжних робітників за безперебійне виробництво

Показник преміювання	Ритмічна робота устаткування				
	Коефіцієнт ритмічності	0,88	0,91	0,94	0,97
Розмір премії, %	2	4	6	8	10
Показник преміювання	Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування				
Збільшення міжремонтного періоду роботи устаткування порівняно з попереднім періодом, %	Менш ніжна 25%	49%	74%	99%	
Розмір премії, %	2	4	6	8	10

Джерело: складено автором на основі [58]

Отже, премія за безперервне виробництво заохотить допоміжних робітників до ефективного налагодження устаткування, що в свою чергу зменшить величину поломок, простоїв через несправність обладнання і приведе до збільшення обсягу виробництва та доходу підприємства.

Але в сучасних умовах висока заробітна плата і додаткові виплати не завжди є недостатніми для того щоб підвищити рівень мотивацій персоналу. Збільшення заробітної плати чи виплат має недовготривалий мотиваційний вплив, тому що робітники швидко звикають до нового рівня заробітної плати. Важливу роль у заохоченні персоналу відіграє те як роботодавець відносить до працівників, опіка про них, побудова особистісних взаємовідносин, відчуття комфорту. Це забезпечує соціальний пакет.

Загалом соціальний пакет компенсує витрати працівника, пов'язані із виконання стандартних обов'язків, покращує здоров'я працівників та збільшує їх працездатність, допомагає професійному зростанню, активізовує мотивацію персоналу, підвищує результати праці, зменшує плинність кадрів, підвищує хороше ставлення працівників до компанії.

Нематеріальна мотивація є важливою складовою системи мотивації персоналу.

Для створення нематеріальної системи мотивації потрібно врахувати характеристики роботи, які мають вплив на рівень мотивації працівників.

Згідно з результатами опитування пропонуємо запровадити такі методи нематеріальної мотивації:

1. Встановити перед працівниками чіткі цілі;
2. Розробити програми, які будуть інформувати працівників про роботу підприємства;
3. Нагорода;
4. Покращення умов праці;
5. Збільшення змістовності праці;
6. Проведення корпоративних заходів.

Отже, в даному випадку було запропоновано методи мотивації, які необхідно включити в систему мотивації на ПрАТ «Карлсберг». Незважаючи на те, що кожен працівник - це індивід та має особисті потреби, керівникам необхідно це враховувати перед тим як застосовувати той чи інший метод мотивації.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»**

В попередньому розділі було запропоновано методи мотивації, які б доцільно було включити в систему мотивації на ПрАТ «Карлсберг». Незважаючи на те, що кожен працівник - це індивід та має особисті потреби, керівникам необхідно це враховувати перед тим як застосовувати той чи інший метод



мотивації. Для цього керівникам необхідно провести тестування усіх працівників із використанням стандартних методик, наприклад, тесту Герцберга, тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі і П. Мартіна, тесту Мотурє В. І. Герчикова та ін. Після тестування керівник отримає інформацію про те, що є мотивацією для кожного з його робітників і буде використовувати конкретні методи.

Для того, щоб дана система мотивації була успішно реалізована на підприємстві, необхідно впровадити [53]:

1. Пілотне впровадження системи мотивації. На даному етапі потрібно впровадити систему мотивації в одному з підрозділів підприємства, щоб виявити її слабкі сторони. Проте швидка зміна системи мотивації може викликати протилежний ефект і мати негативні наслідки. Тому перед пілотним впровадженням нової системи мотивації рекомендується впродовж двох місяців здійснювати адаптацію працівників, яка передбачає, що працівники отримують грошову плату за чинною системою мотивації.

2. Коригування системи мотивації. Метою цього етапу є виявити і усунути всі неточності допущені при розробці нової системи мотивації.

3. Розробка внутрішніх нормативних документів в сфері мотивації персоналу. Даний етап передбачає розробку «Положення про мотивацію персоналу» («Положення про оплату праці», «Положення про преміювання персоналу», «Положення про нематеріальну мотивацію персоналу» тощо),

4. Ознайомлення персоналу компанії з системою мотивації. Необхідно на зборах трудового колективу пояснити працівникам цілі системи мотивації, її структуру, порядок нарахування матеріальної і одержання нематеріальної винагороди, вигоду від впровадження нової системи мотивації. Крім того, необхідно розповсюдити між працівниками буклети, брошури із детальною інформацією про систему мотивації. Також потрібно, за необхідності, надавати консультаційну підтримку працівникам і керівникам структурних підрозділів.

Проте не достатньо лише розробити і впровадити систему мотивації персоналу. Необхідна її постійна підтримка. Підтримка системи мотивації

персоналу передбачає реалізацію усіх елементів системи мотивації, вчасну виплату працівникам усіх винагород [58].

Враховуючи постійні зміни внутрішніх та зовнішніх умов діяльності підприємства, потреб та інтересів працівників, потрібно здійснювати періодичну перевірку ефективності системи мотивації, тобто мотиваційний моніторинг.

Проведення мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити дієвість системи мотивації та її вплив на результати діяльності працівників, підрозділів та підприємства, рівень задоволеності працівників системою мотивації, дозволить внести корективи у систему мотивації, що підвищить її ефективність. Моніторинг системи мотивації доцільно проводити щоквартально.

Мотиваційний моніторинг передбачає [56]:

1. Визначення мети проведення моніторингу.
2. Визначення сфери, масштабів і періодичності його проведення. На даному етапі з'ясовують на що спрямований моніторинг (дослідження ефективності системи мотивації, мотиваційного профілю працівника, зміни параметрів зовнішньої сфери, що впливають на мотивацію тощо), кого він охоплює (усіх працівників підприємства, окремі категорії персоналу, окремі підрозділи підприємства, випадкову вибірку працівників та ін.), як часто і протягом якого періоду він буде проводитись.
3. Вибір методів моніторингу. Під час проведення моніторингу найчастіше застосовують такі методи, як соціологічне дослідження, анкетування, інтерв'ювання, тестування, експертне оцінювання.
4. Розрахунок бюджету моніторингу. Для проведення моніторингу необхідні затрати на комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, друк анкет, заробітну плату працівникам, які проводять моніторинг тощо. На даному етапі розраховуються усі необхідні витрати і з'ясовується можливість фінансування моніторингу.
5. Визначення напрямку і показників моніторингу. Напрямами моніторингу можуть бути визначення відповідності системи мотивації, мотиваційна спрямованість персоналу, відповідність показників роботи

персоналу нормативним значенням, відповідність заробітної плати і продуктивності праці, відповідність витрат на персонал і прибутку, конкурентоспроможність системи мотивації тощо.

6. Моніторинг окремих груп показників у мотиваційній сфері. Передбачає дослідження напрямків, розрахунок показників, які були визначені на попередньому етапі.

7. Дослідження мотивів персоналу підприємства. На даному етапі проводиться визначення потреб, інтересів, мотивів працівників, типу мотивації, профілю мотивації і т.д.

8. Оцінка результатів моніторингу. Оцінка передбачає аналіз результатів моніторингу, визначення проблем у системі мотивації і шляхів їх усунення.

Лише сплановані, грамотні, обґрунтовані впровадження, підтримка та моніторинг системи мотивації є запорукою її ефективності.

### 3.3. Оцінка результативності запропонованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»

Проведемо експертну оцінку запропонованих заходів.

Експерти – співробітники організації. Розрахунок проводився на основі оцінки експертів.

Експертні оцінки представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

#### Оцінка альтернатив

Метод мотивації	Вага заходу	Можливість реалізації			
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Кінцева оцінка
Преміювання	0,3	50	50	40	14
Організаційна структура	0,3	30	40	45	11,5
Винесення подяк	0,3	60	50	60	17
Вручення грамот	0,4	70	50	40	21,3
Корпоративні святкування	0,3	40	30	40	11
Виїзди на природу	0,3	70	70	60	20
Гнучкий графік роботи	0,3	50	20	10	8

Продовж. табл. 3.9.

Можливість працювати без зовнішнього контролю	0,4	50	30	30	14,7
---	-----	----	----	----	------

Джерело: складено автором на основі [58]

Визначимо вагу за наступною формулою (3.1.):

$$W_k = \frac{2}{k*(1+f)} \quad (3.1.)$$

де  $W_k$  – вага групи з найменшим пріоритетом;  $k$  - кількість груп;

$f$  – співвідношення ваги першого і останнього метода:

$$f = \frac{W_1}{W_6}$$

$$F = 14/14,7 = 0,9$$

$$W = 2 / 4 * (0,9 + 1) = 0,26$$

Визначимо вагу інших груп методів мотивації за такою формулою (3.2.):

$$W_i = \frac{W_k * ((k-l)*f + l - 1)}{k-1} \quad (3.2.)$$

де  $l$  – номер групи.

$$W_1 = 0,26 * (4-1) * 0,9 + 1 - 1/4 - 1 = 0,234 \quad W_2 = 0,26 * (4-2) * 0,9 + 2 - 1/4 - 1 = 0,243$$

$$W_3 = 0,26 * (4-3) * 0,9 + 3 - 1/4 - 1 = 0,251$$

Визначимо вагу напрямків в середині груп (3.3.):

$$W_p = \frac{W_1}{M} \quad (3.3.)$$

де  $M$  – число альтернатив в даній групі  $W_{p1} = 0,234/3 = 0,07$

$$W_{p2} = 0,243/3 = 0,08 \quad W_{p3} = 0,251/3 = 0,083 \quad W_{p4} = 0,26/2 = 0,13$$

Розрахуємо бальну оцінку можливостей реалізації проекту за формулою (3.4.):

$$R = \sum W_i * V_i \quad (3.4.)$$

де  $V_i$  – бальна оцінка за всіма альтернативами.

Результати наведені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10.

**Оцінка альтернатив**

Види методів мотивації	Бальна оцінка	Вага	Всього
Преміювання	14	0,07	0,98
Організаційна структура	11,5	0,07	0,805
Винесення подяки	17	0,07	1,19
Вручення грамот	21,3	0,08	1,704
Корпоративні святкування	11	0,08	0,88
Додаткові дні відпустки	14,7	0,083	1,2201
Віізди на природу	20	0,083	1,66
Гнучкий графік роботи	8	0,083	0,664
Можливість працювати без зовнішнього контролю	14,7	0,13	1,911
Всього	12,1341		

Джерело: складено автором на основі [62]

Наведемо оцінку ефективності запропонованих заходів в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11.

**Оцінка ефективності запропонованих заходів системи мотивації персоналу**

Заходи	Економічний ефект, тис. грн.	Витрати, тис. грн	Ефективність
Преміювання	5636,4	4481,1	1,26
Винесення подяки	25	4	6,25
Вручення грамот	84	3	28,00
Корпоративні святкування	57	5	11,40
Додаткові дні відпочинку	294	12	24,50
Віізди на природу	83	10	8,30
Гнучкий графік роботи	394	10	39,40
Можливість працювати без зовнішнього контролю	46	13	3,54
Комплекс заходів	6777,4	4551,6	1,48

Джерело: складено автором на основі [60]

Отже, з огляду на показник таблиці 3.11. можна зробити висновок, що спільними результатами від впровадження комплексної системи мотивації персоналу будуть:

- зростання продуктивності праці;
- збільшення обсягів діяльності;
- підвищення якості аудиторських послуг;
- забезпечення відповідності темпів зростання заробітної плати результатами діяльності.

Основним показником діяльності, що відображає економічну ефективність запропонованих пропозицій для ПрАТ «Карлсберг» є величина чистого прибутку. Її динаміка до та після запропонованих та впроваджених заходів покращення системи мотивації персоналу в 2020 році представлена в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

**Показники ПрАТ «Карлсберг» до та після запропонованих та впроваджених заходів покращення системи мотивації персоналу 2020 р.**

Показник	До впровадження запропонованих заходів в 2020 р., тис. грн	Після впровадження запропонованих заходів в 2020 р., тис. грн	Зміна	
			Абсолютна, грн	Відносна, %
Чистий прибуток	150 000	250 000	+100 000	66,6

Джерело: складено автором на основі [60]

Тобто на підставі наведених показників таблиці 3.12. можна зробити висновок, що прибуток після впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації збільшився. Таким чином, запропонована система мотивації персоналу ПрАТ «Карлсберг» повинна сприяти не тільки вдосконалення системи мотивації персоналу, а й в остаточному підсумку подальшому розвитку підприємства.

## ВИСНОВОК

Дана кваліфікаційна робота була присвячена дослідженню теми: «Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг». В ході проведення дослідження було сформовано та виконано ряд завдань, а саме: охарактеризовано науково-дослідницькі підходи до сутності поняття «мотивація» персоналу підприємства; визначено мотивацію персоналу: суть та значення в умовах сьогодення; розглянуто світовий досвід мотивації працівників та його адаптацію до умов функціонування українських підприємств; проведено загальну характеристику та аналіз господарської діяльності ПрАТ «Карлсберг»; досліджено фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Карлсберг»; проведено аналіз системи матеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»; проаналізовано систему нематеріальної мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»; проведено моніторинг ефективності системи мотивації та дослідження мотиваційних установок персоналу на ПрАТ «Карлсберг»; розглянуто основні напрямки удосконалення мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»; наведено пропозиції щодо впровадження рекомендованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг»; проведено оцінку результативності запропонованих напрямків мотивації персоналу на ПрАТ «Карлсберг».

Дослідження різноманітних теорій мотивації персоналу вченими у різні часи доводять беззаперечний факт – розвиток підприємства, в тому числі інноваційний, відбувається за умов розвитку персоналу, який є вмотивованим до досягнення мети, що стоїть перед підприємством, і потреби якого задоволені шляхом застосування відповідних форм і методів стимулювання. Тобто можна сказати, що система мотивації праці персоналу відіграє важливу роль в роботі підприємства, забезпечує його існування та стабільну роботу.

Саме вірне стимулювання робітників і вдале мотивування до виробничої діяльності дає внутрішній поштовх для більш ефективного виробництва і з рештою більш ефективного функціонування підприємства.

Від невміло розробленого стимулювання може постраждати не тільки підприємство, а й ціла галузь економіки, а тому системи матеріальної, трудової і статусної мотивація повинні бути простими і зрозумілими кожному працівнику; бути гнучкими, що дають можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи.

Розміри заохочення повинні бути економічно і психологічно обґрунтовані (більше і рідше; частіше, але менше). Заохочення персоналу важливо організувати за такими показниками, що сприймаються кожним як вірні. Керівники повинні ситуативно застосовувати той чи інший метод мотивування (а іноді й комбінувати методи), зважаючи на обставини та стан справ у колективі. В свою чергу працівники повинні бачити чіткий взаємозв'язок між своєю працею та фінансовими результатами підприємства. Лише задоволені своєю роботою працівники можуть принести успіх та процвітання як підприємству, так і цілій економічній системі.

Найосновніші моделі стимулювання працівників, які є характерними для систем стимулювання праці на підприємствах усіх перелічених західноєвропейських країн, є: безпреміальна модель, що залежить від індивідуальних результатів праці та преміальна модель, що залежить від доходу і прибутку підприємства. Преміальні моделі оплати праці реалізуються шляхом залучення працівників до участі в прибутках, доходах і капіталі. Тобто в західноєвропейських країнах більш розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також самодержавні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом [11].

Адаптація досвіду зарубіжних колег і застосування власних знань і навичок допоможе українським підприємствам досягти значних успіхів в області мотивації своїх співробітників. Що стосується України, необхідно враховувати насамперед особливості нашої культури і специфіку населення. Для українського працівника дуже важливим елементом праці є можливість творчої реалізації, а тому необхідно створити на підприємстві умови для особистісного зростання і самореалізації співробітника.



ПрАТ «Карлсберг» є юридичною особою, яке зареєстроване в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України за номером 00377511. Юридична адреса підприємства – м. Запоріжжя, вул. Василя Стуса, 6

Компанія Carlsberg Ukraine є власником найвідоміших торговельних марок, а саме: українських брендів, наприклад «Славутич», «Львівське», «Арсенал», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Балтика», «Хмільне»; закордонних брендів: Zatecky Gus, Carlsberg, Harp, Warsteiner, Kilkenny, König Ludwig, Tuborg, Grimbergen та інших напоїв ТМ «Розмай лісовий», «Квас Тарас», Somersby.

На ПрАТ «Карлсберг» станом на 31.12.2020 р. працює 1522 осіб.

На підприємстві серед промислово-виробничого персоналу 21 становлять керівники (55 осіб), професіоналів – 7% або 101 особа, фахівців – 3% тобто 49 осіб, робітників - 86% або 1317 осіб, в тому числі основних робітників – 65% тобто 990 осіб та допоміжних робітників – 21% або 327 осіб.

Серед персоналу підприємства переважають працівники із професійно-технічною освітою. Станом на 31.12.2020 р. їх питома вага становила 803 особи. Найменше працівників із неповною чи базовою вищою освітою 185 осіб. Працівники із повною вищою освітою становили від усієї чисельності персоналу 534 особи.

На ПрАТ «Карлсберг» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці для всіх категорій працівників. Заробітна плата на ПрАТ «Карлсберг» складається із основної та допоміжної частин. Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці, а додаткова заробітна плата на ПрАТ «Карлсберг» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;

- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Структура фонду оплати праці не відповідає стратегії підприємства, а саме вона не відповідає вимогам. Окрім всього питома вага премій, що залежать від результатів діяльності, повинна дорівнювати приблизно 30% від фонду оплати праці.

На ПрАТ «Карлсберг» застосовуються такі методи нематеріальної мотивації, як: представлення працівникові чітких позицій та цілей роботи; процес поінформування працівників про діяльність ПрАТ «Карлсберг»; публічне визнання успіхів працівників у роботі; організація на підприємстві корпоративних заходів; організація санітарно-гігієнічних умов праці, вдале організування режиму праці, можливість кар'єрного росту та можливість підвищення кваліфікації.

На підприємстві спостерігається низький рівень задоволеності персоналу системою мотивації, зокрема: лише 23,15% працівників є задоволеними мотиваційною системою. Серед частково задоволених є 45,06% і зовсім не задоволеними є 31,79% працівників. Серед керівників система мотивації задовольняє 29% працівників, частково задовольняє 52,8% працівників і не задовольняє 18,2% працівників.

В цілому було зроблено висновок, що в умовах постійного реорганізації та прогресування в області управління на підприємствах та з метою отримання кращого результату в області виробництва та надання послуг, система мотивації персоналу на підприємстві ПрАТ «Карлсберг» потребує щоденного модернізування, адже від цього напряму залежить конкурентоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, а отже і успішність і тривале процвітання всієї компанії. Тобто система мотивації персоналу ПрАТ «Карлсберг» є далеко не досконалою, а отже вона потребує подальшого покращення.

В якості покращення системи мотивації персоналу було запропоновано встановити на підприємстві такі види премій: премію за професійні успіхи для керівників, професіоналів та фахівців; премію за високі результати роботи для основних робітників; премію за безперебійне виробництво для допоміжних робітників.

Для основних робітників також було запропоновано встановити премію за високі результати роботи, яка виплачується щомісячно, і максимальний розмір якої становить 30% від окладу робітника.

Невід'ємною складовою системи мотивації персоналу є нематеріальна мотивація. Для того, щоб сформувати ефективну систему нематеріальної мотивації необхідно врахувати ті характеристики роботи, які впливають на рівень мотивації персоналу.

Відповідно до результатів опитування пропонуємо застосовувати такі методи нематеріальної мотивації, як: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей; розроблення програм інформування працівників про діяльність підприємства; увага безпосереднього керівника до думки працівників; офіційне визнання заслуг; покращення умов праці; збагачення змістовності праці. Також в якості проведення корпоративних заходів спільними результатами від впровадження комплексної системи мотивації персоналу будуть встановлені наступні заходи: зростання продуктивності праці; збільшення обсягів діяльності; підвищення якості аудиторських послуг; забезпечення відповідності темпів зростання заробітної плати результатами діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12\\_2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12_2).
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
3. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
4. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
5. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2016. № 846. С. 15.
6. Алексеева Н.Ф. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств. Менеджмент, маркетинг та управління персоналом. Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського. 2012. Вип. 3. С. 178.
7. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
8. Аналіз мотивації праці на підприємстві. URL:[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
9. Аналіз мотивації праці на підприємстві. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>

- 10.Базик Е.Ф. Система мотивації персоналу на підприємстві як поштовх до управління. Актуальні проблеми гуманітарних і природничих наук. 2016. №4/1. С. 172.
- 11.Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 6, Т. 3. С. 197.
- 12.Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2012. № 4. С. 119-125.
- 13.Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций. Изд-е 4-е. Ростов н/Д : Феникс, 2006. 160 с.
- 14.Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. Форум права. 2009. № 1. С. 98.
- 15.Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.  
URL:[http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)
- 16.Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві  
URL:[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)
- 17.Васюта В. Б. Адаптація європейських моделей мотивації працівників на підприємствах України / В. Б. Васюта // Innovations in Science and Education: Challenges of our time : Collection of scientific papers / edit. by Maryna Dei, Olha Rudenko. London : IASHE, 2017. 2 Iss. P.11.
- 18.Войнаренко М.П. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. Вісник економічної науки України. 2012. № 1 (21). С. 44.
- 19.Ведерніков М.Д., Зелена М.І. Мотивація персоналу промислового підприємства: інноваційний підхід. Сучасні проблеми управління

- підприємствами: теорія та практика: матеріали між. наук.-пр. конф. (м. Харків - 24-25 березня 2016 р.) Харків, 2016. С. 254
20. Галайда Т.О. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 16(1). С. 68.
21. Герасимчук, О. С. Сравнительный анализ мотивации труда в Японии и США. Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 1. С. 116-118
22. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. праць. Вип. 2 (33). 2008. С. 97.
23. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків : ІНЖЕК, 2007. 184 с.
24. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2006. 192 с.
25. Генкин Б.М. Экономика и социология труда : учебник для ВУЗов / Б. М. Генкин. М.: Норма, 2007. 448 с.
26. Данюк В.М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу. В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Луганськ. 2006. № 11 (105). С. 62
27. Дубчак І.В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7 (37). С. 170-176.
28. Дороніна М.С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2013. № 1. С. 4-15
29. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносина: навч.-метод. Посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 189 с.

- 30.Єськов О.Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства: автореферат дис. доктора екон. наук, спец. 08.09.01 Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк: Інститут економіко-правових досліджень НАН України, 2006. 35 с.
- 31.Жулина Е., Иванова Н. Европейские системы оплаты труда URL: <http://www.elitarium.ruda.html>
- 32.Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка. 2012. № 1 (59). С. 139
- 33.Криворотько І.О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 2 (71). С. 154.
- 34.Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. П.З. Капустянський. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
- 35.Карнегі Д. Як виробити впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи публічно / Д. Карнегі; пер. з англ. Рибінськ : Рибінський Будинок друку, 2007. 205 с.
- 36.Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. К.: КНЕУ, 2006. 340 с.
- 37.Коберник Е.Г. Система мотивації персоналу як основоположний фактор індивідуальної результативності праці. Соціально-економічні проблеми і перспективи розвитку трудових відносин в інноваційній економіці: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2016. С.164-166.
- 38.Куликов Г.Т. Мотивация труда наемных работников : монография / Г.Т. Куликов ; отв. ред. Д. П. Богиня. [2-е изд.]. К. : Ин-т демографии и соц. исследований НАНУ, 2006. 244 с.

- 39.Лепейко Т.И. Проблемы мотивации творческой работы персонала  
Т.И. Лепейко. Наукові праці ДонНТУ. 2003. № 59. С. 177
- 40.Лисак В.Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. В.Ю. Лисак, В.В. Ткачук. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2). С. 108-111.
- 41.Мазур Н.О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу / Н.О. Мазур // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць Київського національного економічного університету. Спецвип. до 100-річчя КНЕУ та 40-річчя кафедри управління персоналом. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Київ : КНЕУ. 2005, Т. 2. С. 182.
- 42.Машков К.Є. Права та обов'язки працівників, що виникають внаслідок отримання заохочення за трудові досягнення. Часопис Київського університету права. 2011. № 1. С. 196
- 43.Назарова Г.В. Методика формування трудового потенціалу акціонерного товариства. Економіка розвитку. 2005. № 2 (34). С. 25.
- 44.Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія / В.М. Нижник, О.А. Харун. Хмельницький : ХНУ, 2011. 210 с.
- 45.Одегов Ю. Г. Банковский менеджмент: управление персоналом : учеб. пособ. под ред. Ю. Г. Одегова. М.: Изд-во «Экзамен», 2005. 448 с.
- 46.Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. К.: Академвидав, 2003. 568 с.
- 47.Офіційний сайт ПрАТ «Карлсберг». URL: <https://carlsbergukraine.com/>
- 48.Подольчак Н.Ю. Розробка R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 11. С. 144.
- 49.Притула О.В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія / О.В. Притула [за ред. д.е.н., проф. ІРД НАН України М.А. Козоріза]. Львів: ІРД НАН України, 2003. 216 с.



50. Прусс Д.М. Комплексна система мотивації персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин. Менеджер. Вісник Донецького державного університету управління. 2008. № 4 (46). С. 179.
51. Серобабов С.А. Влияние гендерного фактора на формирование системы мотивации персонала . Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов междунаро. науч.-практ. семинара 2-3 ноября 2007 г. Воронеж ; Воронежский гос. ун-т, 2008. С. 96.
52. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. Агросвіт. 2019. № 20. С. 98.
53. Стрельбіцький П.А. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 323-333.
54. Савченко Г.О. Мотиви і стимули до праці та їх роль у підвищенні ефективності банків. Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. Серія В «Економіка і право». Донецьк, 2009. С. 66
55. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах : монография. М.: Вершина, 2006. 224 с.
56. Сучасні системи та форми стимулювання праці. URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)
57. Стимулювання праці. URL: [https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya\\_pratsi](https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi)
58. Формування системи мотивації персоналу підприємства / The formation of personnel motivation system at the enterprise URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/%D0%A0%D0%B8%D1%85%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9B.%20I..pdf>

- 59.Тюхтій М. П. Напрями удосконалення системи мотивації праці на підприємствах в сучасних умовах господарювання / М. П. Тюхтій, А. В. Садова. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 5(2). С. 52-55.
- 60.Тромпенаарс Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса; [пер. с англ. Е.П. Самсонов] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. Минск : Попурри, 2004. 528 с
- 61.Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу. URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>
- 62.Харазашвілі М. Л. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників / М. Л. Харазашвілі, Л. В. Шостак. Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи. № 11. 2012. С. 46–51.
- 63.Черкасов А.В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК / А. В. Черкасов: автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами. Луганськ: Луганський національний аграрний університет, 2010. 20 с.
- 64.Чернушкіна О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва: автореферат дис. канд. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. 20 с.
- 65.Ющенко Р.О. Значення системи мотивації персоналу / Р.О. Ющенко // Управління розвитком: збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. 2011. № 13 (110). С. 47-49
- 66.Енциклопедичний словник «100 термінів і понять соціально-трудової сфери»: під заг. ред. С. В. Мельника. Луганськ: ДУ НДІ соціально-трудова відносин Мінпраці України, 2005

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Карлсберг» на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	20	21
первісна вартість	1001	47	55
накопичена амортизація	1002	27	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	1896	2817
первісна вартість	1011	2180	3259
знос	1012	284	442
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10413	10413
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	12421	13358
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4841	4621
Виробничі запаси	1101	1072	1272
Незавершене виробництво	1102	11	0
Готова продукція	1103	2399	3528
Товари	1104	44	196
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	546	331

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0

з бюджетом	1135	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3060	4849
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	364	676
Готівка	1166	6	4
Рахунки в банках	1167	358	672
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	85	124
Усього за розділом II	1195	12787	16275
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	71	71
Баланс	1300	25279	29704
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7000	7000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2877	2877
Додатковий капітал	1410	1502	1485
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	353	206
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	11732	11568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

1	2	3	4
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6784	8532
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5222	5876
за розрахунками з бюджетом	1620	162	471
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	61
за розрахунками зі страхування	1625	80	351
за розрахунками з оплати праці	1630	157	228
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	180	417
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	962	1575
Усього за розділом III	1695	13547	17511
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

Додаток Б

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

ПрАТ «Карлсберг» за 2018 р.  
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21051	12659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14990)	(8861)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	6061	3798
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	5210	5830
Адміністративні витрати	2130	(3050)	(2089)
Витрати на збут	2150	(3552)	(2471)
Інші операційні витрати	2180	(3989)	(3579)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	680	1489
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	878	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1352)	(1048)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	(88)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	206	353
збиток	2355	( )	( )

## Додаток В

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Карлсберг» на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	20	21
первісна вартість	1001	47	55
накопичена амортизація	1002	27	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	1896	2817
первісна вартість	1011	2180	3259
знос	1012	284	442
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10413	10413
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	12421	13358
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4841	4621
Виробничі запаси	1101	1072	1272
Незавершене виробництво	1102	11	0
Готова продукція	1103	2399	3528
Товари	1104	44	196
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	546	331

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0

з бюджетом	1135	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3060	4849
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	364	676
Готівка	1166	6	4
Рахунки в банках	1167	358	672
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	85	124
Усього за розділом II	1195	12787	16275
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	71	71
Баланс	1300	25279	29704
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7000	7000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2877	2877
Додатковий капітал	1410	1502	1485
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	353	206
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	11732	11568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			



1	2	3	4
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6784	8532
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5222	5876
за розрахунками з бюджетом	1620	162	471
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	61
за розрахунками зі страхування	1625	80	351
за розрахунками з оплати праці	1630	157	228
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	180	417
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	962	1575
Усього за розділом III	1695	13547	17511
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

Додаток Г

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21051	12659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14990)	(8861)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	6061	3798
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	5210	5830
Адміністративні витрати	2130	(3050)	(2089)
Витрати на збут	2150	(3552)	(2471)
Інші операційні витрати	2180	(3989)	(3579)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	680	1489
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	878	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1352)	(1048)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	(88)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290		
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	206	353
збиток	2355	( )	( )

## Додаток Д

**Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Карлсберг» на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	20	21
первісна вартість	1001	47	55
накопичена амортизація	1002	27	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	1896	2817
первісна вартість	1011	2180	3259
знос	1012	284	442
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	18	18
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	10413	10413
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	12421	13358
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	4841	4621
Виробничі запаси	1101	1072	1272
Незавершене виробництво	1102	11	0
Готова продукція	1103	2399	3528
Товари	1104	44	196
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	546	331

1	2	3	4
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0

з бюджетом	1135	1	2
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3060	4849
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	364	676
Готівка	1166	6	4
Рахунки в банках	1167	358	672
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	85	124
Усього за розділом II	1195	12787	16275
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	71	71
Баланс	1300	25279	29704
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7000	7000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2877	2877
Додатковий капітал	1410	1502	1485
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	353	206
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	11732	11568
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

1	2	3	4
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0

Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6784	8532
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5222	5876
за розрахунками з бюджетом	1620	162	471
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	61
за розрахунками зі страхування	1625	80	351
за розрахунками з оплати праці	1630	157	228
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	180	417
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	962	1575
Усього за розділом III	1695	13547	17511
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

Додаток Е

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 р. ПрАТ «Карсберг»  
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21051	12659
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14990)	(8861)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	6061	3798
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	5210	5830
Адміністративні витрати	2130	(3050)	(2089)
Витрати на збут	2150	(3552)	(2471)
Інші операційні витрати	2180	(3989)	(3579)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	680	1489
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	878	
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(1352)	(1048)
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	(88)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290		
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	206	353
збиток	2355	( )	( )