

Центральноукраїнський національний технічний університет

Економічний факультет

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

Допущена до захисту:

в.о. завідувача кафедри економіки,
менеджменту та комерційної діяльності
к.е.н., доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, групи МЕ-19
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

_____ Владислав РОГОЗНИЙ
Керівник: канд. екон. наук, ст. викладач

_____ Ольга ГОРПИНЧЕНКО
Рецензент: директор ТОВ «Богданівка»
Анатолій ШАПОШНИКОВ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Мотивація праці персоналу: сутнісні характеристики	6
1.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності у сфері виробництва	12
1.3. Мотивація праці виробничого персоналу на основі збалансованої системи показників	30
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ “Богданівка”	41
2.3. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ТОВ “Богданівка”	44
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	54
3.1. Методичні засади підвищення рівня ефективності діяльності персоналу	54
3.2. Заходи по вдосконаленню системи мотивації працівників ТОВ “Богданівка”	62
3.3. Засоби підвищення мотивації персоналу у системі менеджменту виробничого господарської діяльності ТОВ “Богданівка”	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця, як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією з складових праці є її мотивування на рівні учасників трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому на досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства, повинна розвивати почуття належності до конкретної організації. Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами.

В умовах, що склалися в Україні, на нинішньому етапі її розвитку, проблема підвищення ефективної діяльності особистості набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності її роботи.

На сьогодні матеріальне стимулювання працівників підприємств, як основна складова частина загальної системи мотивації, перейняло, здебільшого, риси притаманні попередній адміністративно-командній системі господарювання. Внаслідок відсутності прямої залежності розміру премії від конкретних результатів роботи працівників структурних підрозділів підприємства, вона перестала виконувати свою головну функцію – стимулюючу, і перетворилась в просту надбавку до посадового окладу. Відсутність науково - обґрунтованої системи планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства, а також виважених критеріїв роботи працівників його структурних підрозділів призвели до “зрівнялівки” в системі преміювання. А відсутність висококваліфікованих кадрів, спроможних забезпечити належну організацію і функціонування підприємства за ринкових умов, зводять практично нанівець всі

спроби розробки, а тим більше - впровадження високоефективної системи цільового управління, в якій чільне місце належить системі мотивації. Подальше послаблення мотивації праці неминуче призведе до загострення негативних соціально-економічних процесів, які мають місце в нашій державі.

Звідси виникає об'єктивна необхідність створення науково-обґрунтованого механізму підвищення ефективної праці персоналу підприємства, який би зміг, за допомогою дійових важелів і стимулів, підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності, забезпечити якісне оновлення трудового менталітету. Необхідний інструментарій мотиваційного механізму, здатний поєднати в єдиний вузол цілі і результати діяльності персоналу, щоб на практиці реалізувати цілеорієнтовану систему підвищення ефективної та високопродуктивної праці персоналу праці.

Метою роботи є удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві. Для реалізації мети поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено теоретичні основи підвищення ефективної і якісної праці персоналу на підприємстві;
- здійснено характеристику світових тенденцій розвитку стимулювання праці;
- проаналізовано мотиваційний механізм праці на підприємстві ;
- розроблено пропозиції підвищення ефективності мотивації праці за допомогою різних засобів стимулювання.

Об'єктом дослідження є процеси підвищення рівня ефективної діяльності персоналу. Предметом - сукупність прийомів та методів щодо удосконалення системи мотивування персоналу та можливі напрями його удосконалення.

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи стали дослідження сучасної економічної теорії, економічні закони і закономірності суспільного розвитку, праці вчених-економістів, психологів, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність підприємства у сфері мотивації

праці. Як вихідну інформацію використано звітні показники діяльності ТОВ “Богданівка”.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація праці персоналу: сутнісні характеристики

У ринковій системі управління підприємства стикаються з необхідністю працювати в конкурентному середовищі. Вони повинні визначити та розширити свою унікальну позицію на ринку товарів і послуг, адаптуватися до нового економічного підходу та постійно демонструвати свою конкурентоспроможність. Отже, для кожного працівника стає вкрай важливим внести значний внесок у досягнення цілей підприємства. Таким чином, одним із головних обов’язків кожного суб’єкта господарювання є пошук ефективних стратегій управління працею, які активізують людський фактор. Проте сама наявність належно підготовлених, кваліфікованих і досвідчених працівників не гарантує оптимальної ефективності роботи. Щоб спонукати людей до підвищення ефективності роботи, необхідна система мотивації.

Заглиблюючись у теоретичні та практичні аспекти мотивації, стає обов’язковим звернути увагу на каталізатори, які спонукають людей діяти та запалювати їхню поведінку. До основних каталізаторів належать потреби, інтереси, мотиви та стимули, які мають фундаментальне значення.

Індивідуум можна розуміти як складну біосоціальну систему, яка володіє певним ступенем автономії та організації. Ця система зазнає саморозвитку та активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, зумовлюючи необхідність постійного задоволення конкретних потреб. Однак характер і організація цих потреб істотно відрізняються в різних індивідів. Визнання цього факту може мати вирішальне значення для розуміння того, чому одні люди відчувають легкість у своїй роботі, але залишаються незадоволеними, тоді як інші вирішують

виконувати складні завдання, але знаходять задоволення. Це також може пролити світло на питання про те, чому деякі люди віддають перевагу матеріальним винагородам, а інші — нематеріальним цінностям у формуванні свого характеру.

Потреби - це неминучий аспект, який виникає і супроводжує людину протягом усього її життя. Вони універсальні, але в кожній людині проявляються унікально [1]. Потреби – це відчуття фізичного, соціального чи психологічного неспокою, нестачі чогось суттєвого для створення та підтримки оптимальних умов для існування та діяльності особистості. Не менш справедливо інтерпретувати потреби як стан дисбалансу, який люди прагнуть виправити своїми діями. Крім того, потреби можна описати як постійні нагадування, від яких люди прагнуть звільнитися.

Потреби за своєю природою динамічні, постійно оновлюються і трансформуються за проявом і особистісною значущістю. Люди використовують різні стратегії для задоволення своїх потреб, включаючи стимулювання, задоволення або навіть повне їх ігнорування.

Не можна недооцінювати значний вплив потреб, оскільки вони є рушійною силою, яка змушує людей діяти та розвивати інтерес до певної діяльності. Намагаючись задовольнити ці потреби, люди визначають свій шлях навмисної поведінки, і одним із таких шляхів є виконання службових функцій. Походження потреб є складним і впливає з двох основних факторів. Перший фактор відноситься до фізіологічних потреб, оскільки люди, будучи живими організмами, потребують певних обставин і ресурсів для виживання. Другий фактор виникає через соціальні обставини.

Коли людина усвідомлює зміст і здійсненність певної потреби, це проявляється як схильність до різноманітних переваг. Слово «інтерес» походить з латинської мови і означає значимість або важливість. На виникнення мотиваційних дій і мотивів впливають різноманітні інтереси.

Походження терміну «мотив» можна простежити до латинського слова «movere», що означає «приводити в рух» або «штовхати». У царині економіки поняття мотиву трактується по-різному, але найчастіше як навмисний стимул,

який спонукає до дії. Серед різних точок зору на природу мотивів найбільш впливовим є мотиви в рамках відображення та вираження потреб та інтересів. Взаємозв'язок мотивів, потреб та інтересів пояснюється насамперед їхніми спільними характеристиками. Людські потреби виникають із відчуття нестачі чогось, тоді як інтереси представляють усвідомлені потреби і служать рушійною силою діяльності, виконуючи певні функції для задоволення цих потреб. З іншого боку, мотиви — це усвідомлені спонукання до дії, що втілюють прагнення індивіда до певної діяльності.

Генезис мотивів тісно пов'язаний з появою потреб та інтересів і проходить у порівнянні з розвитком людських потреб та інтересів. Мотиви можна розглядати як особливу реакцію індивідів на їхні інтереси, які, у свою чергу, формуються їхніми передбачуваними потребами [2].

Мотиви можна описати як глибинні причини, які керують поведінкою та діями людини. На ці мотиви впливають їхні потреби та інтереси, які представляють ідеальний результат, якого вони бажають, і який можна отримати шляхом конкретних зусиль і дій.

Мотивація є внутрішнім аспектом, який глибоко вкорінений в індивідуумі та має чітко особистий характер. На нього впливає безліч факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Мотив не тільки служить поштовхом до дії, але й диктує конкретні дії, які необхідно зробити, і точний спосіб їх виконання. Модель, що ілюструє співвідношення між мотивацією та потребами, зображена на рисунку 1.1.

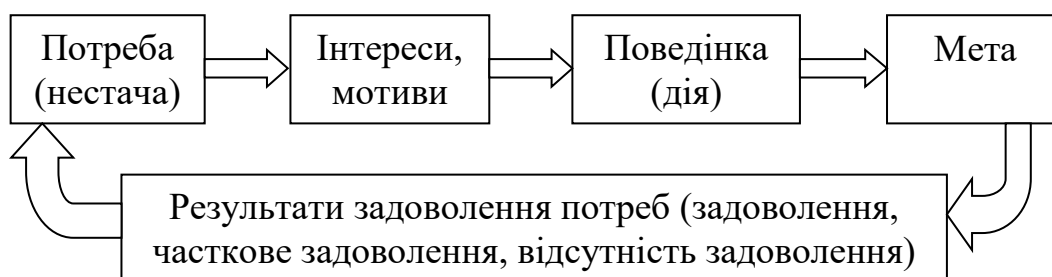


Рис. 1.1. Модель мотивації через потреби

Джерело: складено автором

Індивід має здатність впливати на власні мотиви, посилюючи або обмежуючи їх вплив і навіть повністю видаляючи їх зі своєї мотиваційної сфери.

Як правило, людські дії керуються не одним мотивом, а радше комбінацією мотивів і їх відповідним значенням з точки зору їх впливу на мотивацію. Однак один мотив може мати пріоритет і служити основною рушійною силою, тоді як інші функціонують як додаткові джерела стимулювання. Очевидно, що мотиви виникають, розвиваються і формуються на основі індивідуальних потреб. Тим не менш, вони володіють певним ступенем автономії, оскільки потреби не визначають однозначно низку мотивів, їхню інтенсивність чи стійкість. Різні люди можуть мати різні мотиви, незважаючи на однакову глибинну потребу.

Можна з правом стверджувати, що композиція мотиву охоплює:

- бажання, яке людина прагне здійснити;
- товар, який має здатність задовольняти цю конкретну вимогу;
- Трудові дії, необхідні для досягнення бажаного результату.
- Ціна відноситься до різноманітних витрат, понесених у зв'язку з трудовою діяльністю, охоплюючи фізіологічні, матеріальні та моральні аспекти.

У теорії і практиці мотивації праці термін «стимул» часто вживається поряд з категоріями «мотив» і «інтерес». Хоча ці категорії мають довгу історію використання, в економічній літературі немає чіткого консенсусу щодо їх точних взаємозв'язків, включаючи як подібності, так і відмінності. Широко поширена думка, що терміни «мотиви» та «стимули» мають однаковий зміст, але це переконання, м'яко кажучи, дуже суперечливе. Термін «стимул» походить від латинського слова «stimulus», що означає батіг або стрижень, і відноситься до зовнішнього стимулу, який спонукає до дії та служить спонукальним фактором. Це означає, що ці мотивуючі дії керуються зовнішніми факторами, такими як матеріальна винагорода або моральні міркування. З іншого боку, мотив також є спонукою до дії, але він може ґрунтуватися як на зовнішніх факторах (таких як винагорода, підвищення або адміністративні рішення), так і на особистих причинах (таких як почуття обов'язку, відповідальності, страху, благородства). , або бажання самовираження).

Важливо підкреслити, що стимул стає мотивом лише тоді, коли він визнається і визнається індивідом. Для прикладу: щоб премія служила

мотивуючим фактором для поведінки та результатів роботи конкретного працівника, вони повинні сприймати її як справедливу винагороду за свої зусилля. Отже, прагнення отримати бонус підвищить їх продуктивність. Однак для деяких працівників, які не мають необхідної професійної підготовки або виявляють недисциплінованість, потенційна винагорода у вигляді премії не перетворюється на мотив, оскільки залишається на рівні нереалізованого стимулу.

Що насправді охоплює термін «стимуляція»? По суті, стимулювання означає акт застосування певних стимулів для покращення як окремих осіб, так і організацій. Стимулювати передбачає вплив і спонукання до цілеспрямованих дій, надання зовнішнього імпульсу. Стимулювання служить одним із методів, за допомогою якого можна сприяти мотивації на робочому місці. Отже, стимулювання можна визначити як процес зовнішнього впливу на індивіда, спрямований на спонукання його до певних дій або свідоме пробудження в нього певних мотивів і цілеспрямованої поведінки.

Після ретельного вивчення фундаментальних аспектів, які стосуються сутності та обґрунтування людської поведінки в контексті роботи, ми перейдемо до основної концепції мотивації співробітників.

В економічній літературі існують різні тлумачення поняття «мотивація персоналу», хоча більшість визначень схожі. Деякі автори розглядають мотивацію як усвідомлене прагнення до задоволення певних потреб і досягнення успіху. Інші сприймають мотивацію як будь-який фактор, що стимулює людську активність. Для деяких мотивація охоплює як очікування тріумфу, так і страх невдачі. У широко визнаному підручнику з менеджменту мотивація визначається як процес спонукання себе та інших до досягнення особистих і організаційних цілей. Зазвичай його розуміють як спонукання до поведінки, що відображає схильність індивіда до активних дій для задоволення своїх потреби. Крім того, мотивацію можна описати як стан індивіда, який відображає рівень його активності та спрямованість дій у певному контексті. Одночасно мотив є і приводом, і причиною, і необхідною вимогою для виконання завдання, і спонукую до конкретних дій.

За словами Річарда Л. Дафта, відомого американського експерта з менеджменту, мотивацію можна визначити як внутрішні та зовнішні сили, які надихають людей і вселяють почуття ентузіазму та наполегливості у виконанні конкретних дій. Дафт також підкреслює значний вплив мотивації працівників на їхню продуктивність і наголошує на тому, що керівники зобов'язані ефективно спрямовувати мотивацію на досягнення цілей організації [6].

Безліч доступних визначень підкреслює складну та різноманітну природу мотивації персоналу, що вимагає ретельного вивчення. Заглиблюючись у суть і суть мотивації, дуже важливо визнати, що це внутрішній процес всередині людини, який спрямовує її дії на досягнення конкретної мети, спонукаючи до певної поведінки в конкретних обставинах. На поведінку індивіда під час роботи впливає безліч факторів і мотиваторів, які стимулюють його залучення.

Поняття «зовнішнє» можна спостерігати та аналізувати на різних рівнях, включаючи державу, галузь, регіон та підприємство.

Структура особистості працівника складається з різних внутрішніх компонентів, таких як його потреби, інтереси, цінності та соціокультурне середовище, частиною якого він є. Крім того, менталітет до роботи також відіграє значну роль у формуванні особистості. Ці елементи тісно переплітаються і впливають один на одного [7].

Роль мотивації в цьому процесі можна віднести як до внутрішніх факторів, таких як потреби, інтереси, цінності індивіда, так і до зовнішніх факторів, що виступають стимулами. На основі цього розуміння можна сформулювати більш вичерпне визначення мотивації.

Мотивація охоплює сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх сил, які спонукають людей до дій, формуючи їхню поведінку та діяльність з метою досягнення особистих і організаційних цілей. Він являє собою синтез усіх основних стимулів, які впливають на поведінку людини.

Мотивація персоналу охоплює різні мотиви, що лежать в основі, включаючи сприяння ефективній роботі шляхом надання відповідних стимулів і задоволення існуючих потреб. Це також включає забезпечення стабільної та продуктивної

зайнятості, сприяння зростанню найманого працівника з точки зору конкурентоспроможності та надання можливості власності на засоби виробництва. Крім того, він охоплює міркування, пов'язані з процесом прийняття рішень під час вибору нового робочого місця.

Роль мотивації в ефективності праці безперечно значна. Однак цей зв'язок є складним і його нелегко визначити. Нерідкі випадки, коли особи, які мають сильне бажання досягти взірцевих результатів, підживлюване як внутрішніми, так і зовнішніми мотивуючими факторами, справді працюють гірше, ніж ті, у кого менша мотивація працювати ефективно. Відсутність чіткої кореляції між мотивацією та кінцевими результатами можна пояснити впливом різних інших факторів на результати роботи. Ці фактори включають серед іншого кваліфікацію працівника, професійні здібності, набір навичок, розуміння поставлених завдань і зовнішнє середовище [8].

Численні дослідження та накопичені практичні знання вказують на те, що існує кореляція між рівнем активності людини та результатами, яких вона досягає, що показано графічно у вигляді кривої лінії. Спочатку зі збільшенням активності зростають і результати. Однак на певному порозі активності швидкість покращення починає зменшуватися, а результати виходять на плато або трохи підвищуються. Цей конкретний етап можна визначити як оптимальний діапазон діяльності, де досягаються найбільш сприятливі результати. Як тільки активність виходить за межі цього оптимального діапазону, продуктивність починає знижуватися. Отже, можна зробити висновок, що керівники не повинні прагнути до максимальної активності своїх підлеглих, а натомість прагнути підняти їхню діяльність до оптимального рівня. Водночас дуже важливо, щоб ця діяльність узгоджувалася з потребами людини та цілями організації. Це пояснюється тим, що людина може старанно працювати та демонструвати високий рівень активності, але все одно не досягає кінцевих цілей своєї роботи через неадекватну комунікацію в організації або відсутність розуміння поставлених завдань.

Складне питання оцінки результатів праці та забезпечення належної винагороди створює значний виклик для менеджерів через нечіткість

співвідношення між мотивацією та результатами. Дилема полягає у визначенні того, як справедливо оцінити роботу окремого працівника та як належним чином винагородити його. Якщо винагорода базується виключно на результатах роботи, це може мати демотивуючий ефект для працівника, який, можливо, досяг трохи нижчих результатів, але продемонстрував старанність і доклав більше зусиль. І навпаки, якщо працівника винагороджують виключно на основі його намірів без урахування фактичних результатів його роботи, це може бути несправедливим по відношенню до інших працівників, які мають вищу продуктивність праці. Очевидно, що вирішення цієї проблеми залежить від контексту. Менеджери повинні пам'ятати, що подібні виклики часто виникають на практиці та вимагають комплексного підходу до вирішення [9].

1.2. Матеріальна мотивація трудової діяльності у сфері виробництва

Основним фактором, що впливає на мотивацію, є потреби особистості, які можна розділити на три основні групи: матеріальні, трудові та статусні. Отже, мотивацію можна правильно класифікувати на матеріальну, трудову та статусну.

Ефективність трудової діяльності значною мірою залежить від задоволення матеріальних потреб і використання матеріальних інтересів працівників. Хоча не слід ігнорувати важливість мотивації, пов'язаної з роботою та статусом, як-от характер, умови, організація та режим роботи, а також прагнення до вищих посад і більш складних обов'язків, це не означає повного зниження у важливості матеріальних мотивацій і стимулів. Ці фактори продовжують відігравати вирішальну роль у активізації трудової діяльності та сприяють досягненню як особистих, так і організаційних цілей. Під матеріальною мотивацією можна розуміти прагнення до процвітання, певного рівня добробуту, матеріально комфортного способу життя. Прагнення людини покращити свій добробут зумовлює необхідність підвищити її трудовий внесок, що, відповідно, впливає на кількість, якість та ефективність її праці [10].

Проблема підвищення матеріальної мотивації трудової діяльності є однією з “вічних” проблем, що їх має вирішувати економічна наука та господарська

практика. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

Це зумовлено принаймні двома причинами:

- 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;
- 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Водночас зауважимо, що взаємозв'язок заробітної плати, як і доходів у цілому, і мотивації трудової діяльності складний і суперечливий [11].

Для розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності принципово важливим є визначення чинників, які впливають на рівень матеріальної мотивації, дієвість матеріальних стимулів і з'ясування їхньої природи.

Матеріальну мотивацію трудової діяльності слід розглядати як похідну від комплексної дії низки макро - та мікроекономічних чинників, зокрема:

- а) рівня заробітної плати та її динаміки;
- б) наявності прямої залежності рівня заробітної плати від кількості, якості й результатів праці;
- в) диференціації заробітної плати на підприємстві й у суспільстві загалом;
- г) структури особистого доходу;
- д) матеріального забезпечення наявних грошових доходів та деяких інших.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо зі з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Заробітна плата є складним аспектом економічної системи, що охоплює різні виміри, такі як динаміка виробництва та розподілу, взаємодія різних економічних учасників, рівень технологічного прогресу та стан виробничих відносин. Це відображення складності суспільного життя. У контексті сучасної

змішаної економіки, що характеризується різноманітністю форм власності та господарювання, трудові послуги розглядаються як товар. Таким чином, розуміння заробітної плати вимагає аналізу вартості, приписуваної послугам робочої сили, яка служить основоположним елементом у розпізнаванні сутності заробітної плати [12]. Необхідно враховувати, що на заробітну плату впливає перетин виробничих відносин і відносин обміну робочою силою. Крім того, вони повинні охоплювати основні ресурси, необхідні для відтворення робочої сили та ефективного функціонування виробництва в обмін на виконану роботу. Заробітна плата є важливим аспектом як у макроекономіці, так і в мікроекономіці. Вони є вирішальним компонентом виробництва, оскільки їхній рівень переплітається з потребами працівника та результатом виробничого процесу. Це пояснюється тим, що джерела коштів для відтворення робочої сили формуються у сфері виробництва і не виходять за межі конкретних підприємств. Пам'ятаючи про ці основоположні принципи, ми можемо заглибитися в суть заробітної плати, досліджуючи її як мінімум з п'яти точок зору.

Є кілька ключових аспектів, які слід враховувати при обговоренні заробітної плати. По-перше, заробітна плата являє собою економічні відносини між роботодавцем і найманим працівником з точки зору розподілу вартості, створеної працею. По-друге, заробітна плата – це винагорода, яку роботодавець або його уповноважена особа виплачує працівникові за виконану ним роботу згідно з умовами трудового договору. По-третє, заробітна плата є фундаментальною складовою ринку праці, слугуючи ціною, за якою працівники продають свої трудові послуги. У цьому контексті заробітна плата відображає ринкову вартість найманої праці. По-четверте, для найманого працівника заробітна плата є доходом, отриманим від його праці, що забезпечує необхідне відтворення його робочої сили. Нарешті, для підприємства заробітна плата є найважливішим елементом собівартості продукції, що впливає на ціноутворення продукції, послуг, робіт. Крім того, заробітна плата є основним засобом забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні оптимальних результатів праці [13].

Заробітну плату можна розглядати як законний засіб реалізації економічного права на володіння трудовим ресурсом або як джерело доходу, отриманого від «людського капіталу» індивіда як найманого працівника. В економічній теорії людський капітал визначається як кількісно визначена здатність індивіда отримувати прибуток. Ця форма капіталу є унікальною, охоплюючи як такі невід'ємні атрибути, як фізична сила, здоров'я та талант, так і накопичені знання, навички та життєвий досвід.

Коли людина набуває нових знань, набуває досвіду та розвиває вроджені здібності, її людський капітал зростає, що призводить до кількісних і якісних покращень. Подібно до будь-якої форми капіталу, очікується, що людський капітал створить дохід, величина якого залежить від розміру та складу капіталу, а також від його ефективності у використанні [14].

Заробітна плата відіграє вирішальну роль у функціонуванні економіки, оскільки на неї одночасно та в рівній мірі покладено кілька суспільно значущих функцій. Термін «функція» походить від латинської мови і позначає призначення, сферу діяльності, роль. Тому призначення і роль заробітної плати можна розуміти як основоположний елемент практичної діяльності, що передбачає узгодження та реалізацію інтересів первинних учасників соціально-трудових відносин — працівників і роботодавців.

Першочергове значення в основних основних цілях заробітної плати приписується відтворенню. Основним засобом фінансування відтворення робочої сили є заробітна плата. Як наслідок, визначення її характеристик має ґрунтуватися на ціннісному розумінні оцінки послуг, що надаються робочою силою.

Роль заробітної плати як засобу доходу для працівників має значну здатність надихати. Бажання особистого вдосконалення та задоволення різноманітних потреб служать каталізаторами активного залучення до роботи, що веде до підвищення якості робочої сили та реалізації повного потенціалу. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності роботи. У світлі цих обставин стає вкрай необхідно, щоб заробітна плата відігравала центральну роль у мотивації високопродуктивної праці шляхом встановлення прямого зв'язку між заробітною

платою та кількістю та якістю внеску кожного працівника. Таким чином, важливо, щоб мотиваційні функції були визнані однією з основних ролей заробітної плати.

Заробітна плата, як важливий аспект ринку праці, виконує важливу функцію регулювання. Ця мета передбачає вплив заробітної плати на баланс між попитом і пропозицією, формування персоналу в компаніях, рівень зайнятості та диференціацію заробітної плати між різними секторами. Ця функція займає середину між репродуктивною і мотиваційною функціями, відіграючи невід'ємну роль у досягненні гармонійного балансу інтересів працівників і роботодавців.

Принцип рівної оплати за однакову працю має вирішальне значення при визначенні індивідуальної заробітної плати з метою сприяння справедливості в суспільстві. Вирішення цих проблем безпосередньо пов'язане з практичним застосуванням соціальної ролі заробітної плати. У контексті становлення ринкової економіки, яка надає пріоритет соціальному добробуту, ця роль стає першочерговою.

Серед різноманітних функцій оптимізаційна функція має особливе значення. Включення заробітної плати до собівартості продукції є рушійною силою для власників щодо покращення технічної інфраструктури виробництва, оптимізації операцій та підвищення ефективності праці. Практичне застосування цієї функції також тісно пов'язане із запровадженням прогресивних структур і систем оплати праці, а також із покращенням усіх аспектів винагороди.

Різнноманітні функції оплати праці, згадані в тексті, мають своїх відповідних прихильників, які особливо зацікавлені в їх успішній реалізації. Так, працівники найбільше зацікавлені в реалізації репродуктивної та мотиваційної функцій. З іншого боку, регуляторні органи в першу чергу стурбовані забезпеченням ефективного функціонування ринку праці, що робить їх найбільше схиленими до регуляторної функції. Наймані працівники також віддають перевагу виконанню соціальної функції заробітної плати, а держава бере на себе роль захисту прав, свобод і соціальної справедливості працівників у суспільстві. Що стосується роботодавців, то їх головна турбота полягає в досягненні оптимізації шляхом

ефективного використання найманої праці, оскільки це має вирішальне значення для досягнення очікуваного доходу та особистої прибутковості.

Основні функції заробітної плати тісно пов'язані між собою, і успішне управління заробітною платою може бути досягнуто лише шляхом їх інтеграції. Будь-який дисбаланс, а особливо надмірний акцент на одній функції, незмінно призводить до економічних криз [15].

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації. Штучне заниження вартості робочої сили протягом багатьох століть було могутнім дестабілізуючим і демотивуючим фактором. Людству потрібно було пройти тривалий шлях усвідомлення суперечності між розвитком його економічної й соціальної сфер і необхідності розв'язати її підвищенням рівня життя трудящих (насамперед збільшенням заробітної плати).

Ці ідеї, що їх послідовно обстоювало багато вчених і фахівців-практиків, підривали класичні уявлення про чинники розвитку виробництва й суспільства, роль особистого фактора й методи його мотивації, готували психологію підприємців і громадську думку до радикальних змін. Одним з перших, хто послідовно доводив неефективність і порочність обмежувальної політики стосовно заробітної плати, був відомий американський вчений М. Портер, який писав: “Політичні рішення, що спрямовані на уповільнення зростання заробітної плати, часто виявляються помилковими. Слід допускати зростання заробітної плати, що йде в ногу з продуктивністю праці або дещо випереджає її. Це створює сприятливі стимули до пошуку джерел переваг у конкуренції та впливу на неї в галузях і сегментах з виробництвом складнішого характеру. Зростання заробітної плати приводить також до підвищення купівельної спроможності, яка дає можливість купувати більше товарів вищої якості” [16].

Розробка і реалізація системи оплати праці передбачають чітке формування мети і задач підприємства, вибір з існуючих систем оплати праці найбільш прийнятної до умов конкретного підприємства, впровадження нової системи

оплати праці на підприємстві і регулярне проведення оцінки ефективності її функціонування.

Різноманіття сучасних систем оплати праці зумовлює необхідність побудови чіткої і повної їх класифікації, оскільки існуючі класифікації не можна назвати повними. Аналіз систем оплати праці, що використовуються на вітчизняних підприємствах, дозволив виділити сім основних ознак, за допомогою яких можна охарактеризувати будь-яку систему оплати праці (табл.1.1).

Використання запропонованої класифікації дозволить ґрунтовніше підібрати систему оплати праці відповідно до умов конкретного підприємства, що стане підставою для її успішного функціонування.

У XX столітті, особливо в його другій половині, у свідомості більшості політиків і підприємців стався переворот стосовно доходів населення, їхньої ролі в розвитку суспільства. “Висока заробітна плата – висока ефективність” – таким є один з девізів сучасного менеджменту.

Таблиця 1.1

Удосконалена класифікація сучасних систем оплати праці

Класифікаційна ознака	Система оплати праці
I. Спосіб оцінки кількості праці	відрядна почасова комбінована
II. Форма виразу і оцінки результатів праці	індивідуальна колективна
III. Кількість показників, що характеризують результати праці	однофакторна (проста) багатофакторна (складна)
IV. Характер впливу працівника на результати праці	пряма непряма
V. Характер розподілу фонду оплати праці	тарифна безтарифна змішана
VI. Цільове призначення	заохочувальна гарантуюча примусова
VII. Характер зростання оплати праці	пропорційна прогресивна регресивна

Джерело: складено автором

За словами сучасного менеджера Лі Якокки, фундамент будь-якого демократичного суспільства лежить у робітнику, який отримує зарплату 15 доларів на годину. Саме ця особа володіє засобами для придбання таких товарів першої необхідності, як будинок, автомобіль, побутова техніка. Крім того, саме ця особа символізує рушійну силу, яка рухає економіку вперед [17].

Рисунок 1.2 ілюструє кореляцію між підвищеними зарплатами, продуктивністю та розширенням доходу.

Існує багато способів, якими висока заробітна плата впливає на мотивацію праці та підвищує ефективність виробництва. По-перше, коли заробітна плата перевищує середньоринкову величину, це призводить до зниження плинності кадрів, що створює стабільну робочу силу. Ця стабільність дозволяє роботодавцям зменшити витрати, пов'язані з наймом і навчанням, дозволяючи їм розподіляти ці кошти на розвиток виробництва. А отже, це призводить до підвищення конкурентоспроможності продукції.

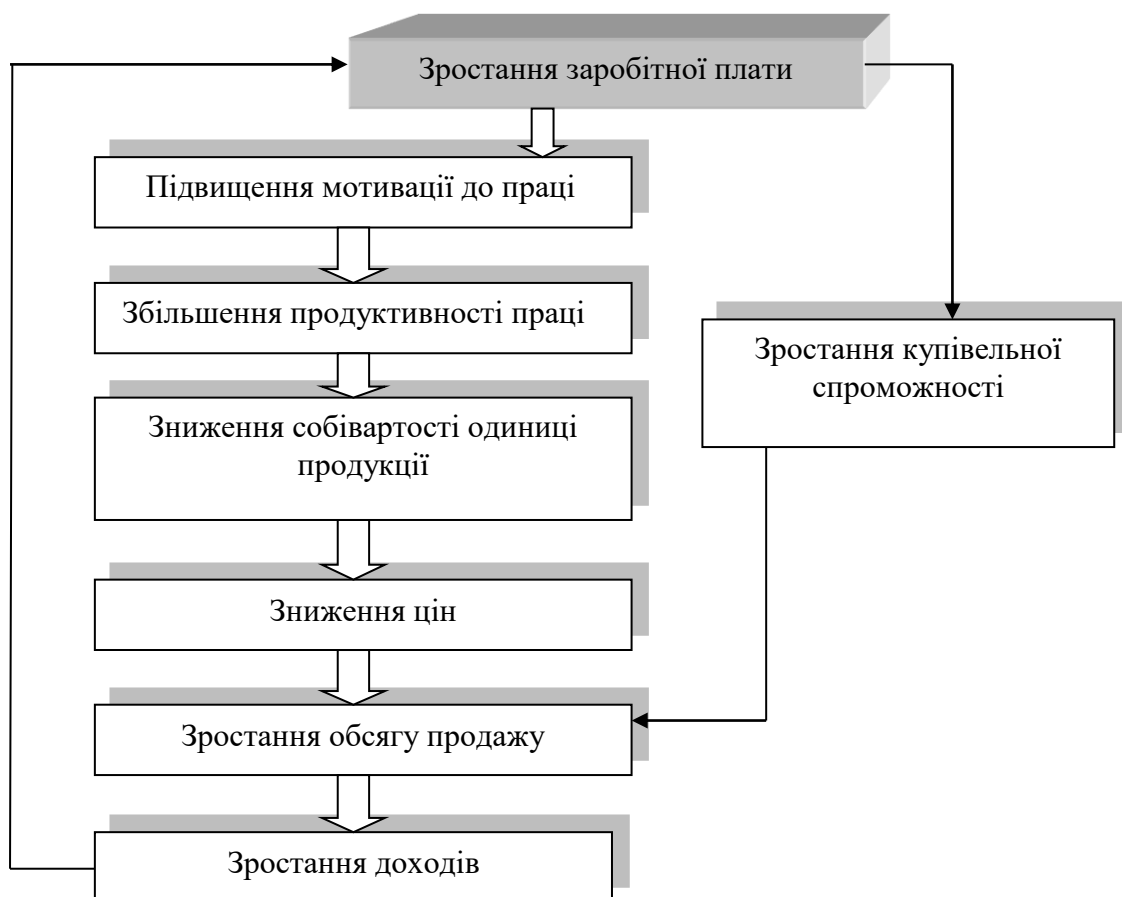


Рис. 1.2. Взаємозв'язок заробітної плати, ефективності та доходів
Джерело: складено автором

По-друге, впровадження політики високої заробітної плати в організації має кілька переваг. По-перше, це дозволяє відібрати на ринку праці висококваліфікованих і досвідчених людей, які є вмотивованими, ініціативними та прагнуть досягти успіху. В результаті їх потенційна продуктивність праці вища за середню. Крім того, такий підхід веде до економії коштів за рахунок зменшення потреби в інтенсивному навчанні та перепідготовці нових працівників. По-друге, більш висока заробітна плата служить мотиваційним фактором для працівників, підвищує їх старанність, почуття відповідальності та інтенсивність праці. Ця мотивація впливає з бажання «заробити» винагороду вище середнього і страху втратити більш сприятливі умови, пов'язані з продажем своїх трудових послуг.

Розглядаючи це питання в контексті сучасних обставин, важливо підкреслити, що в Україні питання підвищення заробітної плати перетворилося на суспільну необхідність. Це є фундаментальною вимогою для підвищення мотивації праці та сприяння сталому економічному прогресу у всеосяжному масштабі. Ця теоретична пропозиція не є простою концепцією; скоріше його суть походить від практичних оцінок.

Ступінь матеріального заохочення в першу чергу залежить від наявності чіткого співвідношення між виконаною роботою та відповідною отриманою винагородою. Цей взаємозв'язок встановлюється через ефективне структурування заробітної плати, яка на практиці є організаційно-економічним механізмом оцінки вкладу працівників і визначення на основі цієї оцінки параметрів заробітної плати, вартості послуг праці та кон'юнктури ринку праці.

Розглядаючи теоретичні аспекти того, як заробітна плата впливає на трудову мотивацію, важливо визнати подвійну природу її «походження». З одного боку, є внутрішні мотиви, які виникають у результаті тісної взаємодії між індивідом та його цілями, які пов'язані з його особистими потребами та інтересами, а також з його зусиллями покращити свій добробут. З іншого боку, існує вплив зовнішніх мотивів, які виникають із взаємодії з навколишнім середовищем, коли зовнішні фактори спонукають індивідів до певних дій. Це

стосується зовнішньої мотивації та її впливу на трудову поведінку співробітників.

Впроваджуючи певну структуру заробітку працівників, роботодавці мають можливість впливати на інтенсивність і якість праці, а також загальну ефективність трудової діяльності. Організація оплати праці має значний потенціал мотивації. Цей потенціал досягається шляхом встановлення заводської тарифної системи, а також системи нормування та оплати праці. Ці системи створюють прямий зв'язок між оплатою праці та кількістю, якістю та продуктивністю праці. Щоб ефективно підтримувати цю кореляцію на практиці, заробітна плата має подвійний вплив на мотивацію. Вони одночасно залучають як внутрішні, так і зовнішні стимули.

Удосконалення систем оплати праці відіграє вирішальну роль у вирішенні складних питань щодо створення нових мотиваційних стимулів для працівників. Ці системи часто передбачають винагороду співробітників на основі досягнення ними конкретних кількісних і якісних результатів [18].

Завдяки дослідженню ділової практики стає очевидним, що існує нагальна потреба у вдосконаленні теоретичних і методологічних принципів. Зокрема, існує потреба в розробці комплексних вказівок щодо формулювання положень про премії. Ці вказівки повинні враховувати розвиток систем матеріального заохочення на заводі.

Важливо відзначити, що один із принципів сучасного менеджменту стверджує, що наслідки дій безпосередньо відповідають отриманим винагородам. Це стосується працівників усіх ієрархій, починаючи від менеджерів і закінчуючи персоналом служби безпеки. оскільки вони адаптують свою поведінку до існуючої системи стимулів. Величезний виклик у досягненні бажаних результатів виникає через значну невідповідність між очікуваною поведінкою та поведінкою, яка насправді стимулюється.

Оцінка ефективності конкретної структури заохочення повинна визнавати справжній ентузіазм працівників у досягненні оптимальних індивідуальних і колективних результатів роботи, а також максимізацію їхніх творчих

здібностей. Демонстрація справжнього інтересу, тобто його відчутне відображення та застосування в реальних сценаріях, має важливе значення для досягнення як стратегічних, так і тактичних цілей для членів команди та організації в цілому. Ці цілі можуть включати, серед іншого, бажані індивідуальні досягнення та відповідні винагороди, оптимізацію прибутку, розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Основні елементи кожної високоякісної системи повинні включати:

- Критерії та умови показників і преміювання;
- Обсяги страхових внесків;
- Способи виплати премій
- Персонал, який має право на отримання бонусів, можна класифікувати на різні групи.
- Частота вручення нагород.
- Процес перерахування премій.

Оптимальним підходом до впливу на поведінку персоналу є впровадження матеріального стимулювання за умови дотримання конкретних критеріїв розробки системи винагород [19].

Початковою передумовою при створенні системи преміювання є забезпечення того, щоб вона охоплювала як критерії, які використовуються для оцінки ефективності, так і конкретні умови, за яких присуджуються премії. Вирішальним аспектом цього процесу є ефективний розподіл відповідальності та очікувань, пов'язаних із цими показниками та умовами.

Умови, у найширшому розумінні, служать маркерами, які мають бути виконані для того, щоб отримати бонус. Величина премії має залежати від показників схеми бонусів, таких як їх рівень, швидкість зміни та інші відповідні фактори.

Для ефективного вирішення проблем, з якими стикається команда або окремий співробітник, рекомендується класифікувати умови та критерії бонусів на основні та додаткові. Первинні показники та умови – це ті, які мають найбільше значення для вирішення наявних проблем. З іншого боку, додаткові

показники та бонусні умови покликані стимулювати та заохочувати менш критичні аспекти виконання роботи.

Збільшення розміру винагороди не є виправданим виключно на підставі виконання умов винагороди, оскільки це суперечить призначенню та суті умов. Якщо фундаментальні критерії для надання нагороди не виконуються, надавати премію було б недоцільно. Однак, якщо додаткові умови не виконуються, премія може бути надана, хоча й у зменшеному розмірі, максимум до 50%.

Коли основний і додатковий контрольні показники перевищено, сума бонусу повинна бути збільшена. Якщо основні контрольні показники не досягнуті, премію не слід призначати, а якщо додаткові контрольні показники не досягнуті, винагороду слід зменшити.

Розглядаючи вибір конкретних показників і критеріїв для бонусів, ретельна та сумлінна увага є обов'язковою. Основний критерій полягає в тому, щоб ці показники та умови відповідали цілям, поставленим командою та окремим виконавцем. Крім того, важливо, щоб вони справді відображали працю та внесок конкретної команди чи працівника.

У виробництві існування певних перешкод вимагає зосередженої уваги та колективних зусиль як окремих виконавців, так і всього колективу для підвищення продуктивності в окремих сферах виробництва. Одночасно важливо гарантувати диверсифікацію показників і критеріїв бонусів, узгодивши їх із цілями підрозділів і функціональними обов'язками виконавців.

Припустимо, що основною перешкодою для виробництва є своєчасне виконання договірних зобов'язань щодо постачання продукції. Для осіб на посадах вищого та середнього керівництва, таких як директор підприємства, заступник з виробництва, керівники складальних цехів і керівники ключових підрозділів заводу (включаючи економіку, маркетинг, фінанси та технології), їхнє право на премію може залежати від виконання вимог зобов'язання, пов'язані з постачанням продукції, як зазначено в загальнопідприємських угодах.

Але якщо саме цей захід стане перешкодою для діяльності компанії, то можна посилити ситуацію в цьому плані, підвищивши зацікавленість працівників у виконанні планів поставок, передбачених договорами. Система преміювання для цих конкретних груп персоналу повинна охоплювати певні орієнтири та умови, які передбачають виробництво продукції в заданому асортименті, дотримання графіка доставки продукції на склад і підтримку постійного темпу виробництва. Ці показники залежать від сумлінної роботи співробітників, а їх успішне досягнення є гарантією виконання компанією своїх договірних зобов'язань щодо постачання продукції.

Важливо підкреслити, що притаманні ринковій економіці умови ведення бізнесу вимагають суттєвих змін у структурі показників бонусів. Ці зміни передбачають якісну диверсифікацію порівняно з індикаторами, які використовувалися раніше. Для ілюстрації цього розглянемо конкретну конфігурацію показників для винагороди керівників і ключових спеціалістів підприємств. Ці показники можуть бути реалізовані при побудові сучасних систем нагородження.

Враховуючи ринкову позицію компанії та її потенціал для економічного та соціального зростання, успіх керівників та ключових спеціалістів у вирішенні питань розвитку виробництва та покращення фінансового стану компанії є першочерговим. Тому доцільно упорядкувати критерії оцінки результатів роботи та визначення премій для цих працівників на дві окремі категорії:

- 1) Показники, що використовуються для оцінки результатів виробничо-господарської діяльності;
- 2) Показники, які вимірюють результативність і ефективність господарських операцій і фінансових операцій.

До вихідної групи назвемо показники:

Показники прибутку охоплюють комплексну фінансову діяльність підприємства, включаючи баланс і чистий прибуток. Ці показники надають

огляд прибутковості організації як у цілому, так і на кожного працівника чи акціонера.

На підприємстві в поточному періоді спостерігається зростання обсягів виробництва товарної та реалізованої продукції в порівнянні з попередніми періодами діяльності.

3) Частка товарів компанії в загальній частці ринку товарів подібного характеру (комерційні операції, які проводить компанія).

Основними показниками для другої групи повинні бути наступні критерії:

Платоспроможність і фінансову стійкість підприємства можна визначити за допомогою різних показників. Ці показники включають коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, загальний коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, а також співвідношення між позиковими та власними коштами компанії.

Конкурентоспроможність продукції підприємства можна виміряти різними показниками. Ці показники включають частку експортної продукції в загальному обсязі виробництва, відсоток сертифікованої продукції в загальному обсязі виробництва, порівняння цін на продукцію підприємства і конкурентів.

Ефективність використання акціонерного капіталу компанії можна оцінити за кількома показниками. Ці показники включають прибутковість кожної окремої акції компанії та співвідношення між ринковою та номінальною ціною акцій компанії.

Третя вимога акцентує увагу на важливості обмеження кількості показників і бонусних умов. Дослідження в галузі інженерної психології показали, що оптимальна кількість логічних умов діяльності людини не повинна перевищувати чотирьох. Якщо кількість умов збільшується, час, необхідний для прийняття рішення, значно збільшується, що призводить до більшої ймовірності помилок. Це має значні наслідки для вибору показників і умов бонусів. Коли показників і умов преміювання занадто багато, зв'язок між системою преміювання і основними цілями виробництва, а також загальною

продуктивністю колективу або співробітника стає неясним. Крім того, підвищується ймовірність невиконання цих умов, що може бути демотивуючим.

Експерти вважають, що ідеальний діапазон для кількості індикаторів і бонусних умов становить від 2 до 3, причому 4 є верхньою допустимою межею.

Надзвичайно важливо, щоб бонусні показники та умови, включені в бонусну систему, **узгоджувалися і не суперечили один одному. Зокрема, важливо, щоб мотиваційний вплив одних показників на підвищення індивідуальної ефективності не призводив до зниження інших. У випадках, коли протиріччя між цими показниками є неминучими, повинні бути встановлені відповідні положення для сприяння вирішенню суперечливих інтересів.** У ситуаціях, коли необхідно стимулювати продуктивність праці і одночасно підвищувати якість продукції, розв'язання цих протиріч може бути досягнуто шляхом впровадження відповідних умов преміювання.

Існують різні способи, якими працівники можуть бути винагороджені за виконання стандартів виробництва, забезпечуючи при цьому виняткову якість їхньої роботи. Одним із таких варіантів є бонус, який залежить від підтримки високої якості роботи. Крім того, працівники можуть мати право на премію, якщо вони успішно постачають продукцію при первинній подачі, за умови виконання виробничого завдання відповідно до встановленої номенклатури. Важливо зазначити, що існують альтернативні методи визначення умов і критеріїв для отримання цих нагород.

Щоб показники та умови преміювання ефективно стимулювали дії особового складу підрозділу (в тому числі окремих виконавців) і відповідали вимогам поставлених перед ним завдань, необхідно закласти основу, визначивши їх початкову величину. Крім того, важливо запровадити системний підхід до оцінки фактичного рівня показників та умов, які є основою для виплати винагороди. Цей підхід має включати чітку методологію для визначення відповідної технології для точної оцінки цих показників та умов.

Розглядаючи конкретні цілі виробництва, критерії для надання нагород можна класифікувати таким чином:

Мета полягає в тому, щоб підтримувати поточний рівень продуктивності, який вже знаходиться на надзвичайно високому, прийнятному або допустимому стандарті. Це стосується різноманітних аспектів, таких як виконання виробничих завдань, підтримка встановленого рівня якості та підтримка існуючого рівня використання обладнання, серед іншого.

Мета полягає в тому, щоб постійно підвищувати результати діяльності, чи то через збільшення зростання порівняно з попереднім періодом або відповідним періодом попереднього року, перевищуючи середній рівень показника в цій конкретній галузі, або перевищуючи виробництво цільовий набір.

Почнемо з першого речення. Замість того, щоб використовувати слово "Отже", ми можемо почати з "Наприклад". Тоді ми можемо перефразувати решту речення таким чином: показник винагороди, який зосереджується на «виконанні договірних зобов'язань щодо постачання продукції», спрямований на досягнення 100-відсоткового рівня виконання угод, які були завершені. Однак перевищення цієї цілі суперечить меті цього показника.

Переходячи до другого речення, ми можемо перефразувати його так: Тим часом інші показники, такі як зростання продуктивності праці, покращення якості, зниження витрат і зростання прибутковості, служать стимулами для подальшого підвищення цих результатів продуктивності. Ці показники спонукають до перевищення розрахункових рівнів, що відповідають аналогічному періоду попереднього року, що передуює звітному періоду.

Одним з ключових аспектів побудови системи премій є забезпечення належного обґрунтування розміру премії. Це обґрунтування є суттєвим фактором при визначенні компонентів системи преміювання.

Основна мета полягає в тому, щоб гарантувати, що величина винагороди відповідає рівню зусиль, докладених командою або окремим співробітником. Однак вирішення цієї проблеми (яка є основною проблемою) вимагає врахування

різних факторів. Ці фактори включають важливість конкретного показника для вирішення завдань, пов'язаних з виробництвом, одночасну присутність кількох стимулюючих показників, їхні початкові рівні та потенціал для покращення, а також «робоче навантаження», пов'язане з кожною одиницею прогресу або досягнення певного порогового значення показника.

Виходячи з принципу «рівна винагорода за однакові додаткові зусилля», можна зробити висновок, що при використанні кількох бонусних індикаторів більшу частку бонусу слід віднести до показника, який вимагає більшого напруження роботи для його покращення або підтримки.

Визначення розподілу бонусів на основі різних показників ефективності є складним завданням, яке потребує досвіду висококваліфікованих спеціалістів усередині організації. Найбільш прийнятним підходом для вирішення цього завдання є використання методів експертної оцінки.

Розглядаючи обґрунтування величини бонусу, важливо визнати, що ефективність системи бонусів може бути знижена, якщо надані бонуси є недостатніми (менше 10 відсотків стандартної ставки або офіційно встановленої зарплати).

Для посилення мотиваційної сили системи винагороди важливо враховувати інтенсивність показників і умови, які повинні бути виконані для отримання винагороди.

Одне з можливих рішень для вирішення цієї проблеми передбачає подальше розмежування премії, яка розраховується на основі основних результатів продуктивності. Ця диференціація буде залежати від конкретних показників, які відображають рівень напруженості та інтенсивності трудового процесу. Наприклад, премія, яка надається працівникам (або бригадам) за виконання пов'язаних із виробництвом завдань, може бути відкоригована (або збільшена, або зменшена) на основі додаткових показників, які вимірюють використання обладнання та своєчасну доставку продукції з початкової подачі.

Друга альтернатива передбачає надання працівникам або бригадам бонусів за виконання ними стандартизованих виробничих завдань. Розмір цієї премії

визначається двома факторами: ступенем дотримання виробничих стандартів і якістю кінцевого продукту, що вимірюється як відсоток дефектів по відношенню до загального обсягу виробництва. Існують також інші можливості для подальшої диференціації премії, яка присуджується на основі первинних результатів діяльності.

Восьме положення стосується відбору працівників, які мають право на визнання, на основі конкретних критеріїв. Слід розглядати лише тих працівників, які мають прямий вплив на збереження або підвищення поточного (підвищеного, визнаного) рівня показників преміювання. Простіше кажучи, якщо працівник не в змозі вплинути на позитивні зміни в певній сфері виробництва через фактори, що не залежать від нього, нелогічно винагороджувати його за результати в цій сфері.

Розробляючи компонент системи преміювання, зокрема періодичність виплати премій (щомісяця, щокварталу, щороку чи одноразово), дуже важливо враховувати унікальні аспекти організації виробництва та праці, характеристики бонусних показників і наявність відповідних записів, які враховують результати діяльності протягом певного періоду часу.

Як правило, працівники щомісяця отримують винагороду за досягнення в роботі. Ця регулярність відіграє вирішальну роль у мотивації робочої сили і стає можливою завдяки ретельному відстеженню їхньої продукції. З іншого боку, преміювання працівників рекомендується проводити щоквартально, оскільки це дає змогу визначити показники та умови заохочення на основі квартальних звітів, які найчастіше доступні. Однак варто зазначити, що в окремих цехах, які обслуговують певні категорії персоналу, щомісячне преміювання може впроваджуватися відповідно до первинних оперативних звітів цих виробничих підрозділів.

Водночас за певних обставин можливі тривалі періоди активності. Особливо це стосується робіт, які потребують більш тривалого виробничого циклу, сезонних завдань або трудомісткої роботи, яка оплачується за відрядною оплатою. Ці триваліші періоди діяльності сприяють накопиченню бонусів на основі досягнутих результатів.

Специфікації для побудови положення про мотиваційний бонус не обмежуються лише одним набором вимог. При розробці такого положення рекомендується керуватися наступними положеннями (вимогами):

У розрахунок премій слід виключати будь-які результати чи діяльність працівників, які є обов'язковими та вже компенсуються постійною (тарифною) частиною їхньої заробітної плати.

Визначення належної виплати премії неможливо, якщо в гру вступають обставини поза роботою, такі як вихід на пенсію або фінансова нестабільність.

Розмір компанії може бути невеликим, але вона охоплює широкий спектр працівників. Незважаючи на це, розподіл частих бонусів перетворився на послідовну форму винагороди і більше не є рушійною силою мотивації.

Очікується, що дотримання цих положень посилить мотиваційну спроможність положень про преміювання, сприятиме створенню систем компенсації, які сприятимуть підвищенню продуктивності працівників, і активно працюватимуть над досягненням як індивідуальних, так і організаційних цілей [16].

Розробка положення про преміювання здійснюється власником або уповноваженим органом у співпраці з профспілковим комітетом. Після розробки він додається як додаток до колективного договору.

Для забезпечення узгодженості вимог до виробництва, умов праці та структури преміювання необхідно регулярно переглядати існуючі положення про преміювання. Цей перегляд має відбуватися щорічно, одночасно з формулюванням або уточненням плану економічного розвитку на наступний рік.

В умовах невизначеності функціонування бізнесу на перехідному етапі постає необхідність протягом року оперативно змінювати окремі аспекти системи бонусів. Ця гнучкість повинна бути визначена в колективному договорі, який може бути змінений за взаємною згодою обох сторін.

Спонування до участі в трудовій діяльності невід'ємно пов'язане з різницею в доходах населення, особливо серед тих, хто активно зайнятий економічною діяльністю.

Виходячи зі світового досвіду, на рівень продуктивності праці негативно впливає як мінімальна, так і надмірна різниця в доходах. У першому випадку спостерігається тенденція до одноманітності, тоді як у другому випадку переважає соціальна нерівність. В обох сценаріях знижується рівень мотивації до роботи. Отже, країни з розвинутою ринковою економікою розпочали комплексну переоцінку політики доходів, особливо з середини 20 століття, з метою сприяння більшій соціальній справедливості.

Очевидною є кореляція між структурою доходів працівників та їхньою мотивацією до праці. Розглядаючи цей зв'язок, важливо визнати, що заробітна плата займає переважне місце серед різноманітних форм необхідної винагороди. Заробітна плата служить сполучною ланкою між працею працівника і кількістю отриманих ним необхідних благ. Спостерігаючи за діловою практикою країн із різноманітними економічними системами, стає зрозуміло, що коли за рахунок заробітної плати забезпечується менша частка необхідних для життя благ, роль заробітної плати як мотиваційного фактора зменшується (припускаючи, що інші фактори залишаються незмінними). Слід зазначити, що країни з добре розвинутою ринковою економікою постійно відстежують частку заробітної плати в загальних доходах населення та впроваджують політику, щоб забезпечити її збереження на задовільному рівні.

1.3. Мотивація праці виробничого персоналу на основі збалансованої системи показників

На всіх етапах розвитку економіки і управління виробництвом виникала необхідність мотивувати працівників для досягнення результатів, відповідних запланованим. Для цього розроблялися різні теорії мотивації, на основі яких організовувався мотиваційний процес. У індивідумів різні потреби, для їх задоволення вони ставлять різні цілі і для досягнення своїх цілей приймають різні дії. Ці обставини повинні бути враховані при розробці процесу мотивації. За первинним визначенням Ф. Герцберга, існує два види мотивації [1]:

1) внутрішня мотивація – самостійно створювані чинники, які впливають на людей, примушуючи їх поводитися певним чином або рухатися в певному

напрямі. Серед цих чинників: відповідальність (відчуття, що робота важлива, контроль над власними ресурсами), незалежність (свобода дій), можливість використовувати і розвивати навиків і здібностей, цікава робота, сприятливі можливості для просування по службі:

2) зовнішня мотивація – це те, що робиться для людей, щоб мотивувати їх. Група включає винагороди (підвищена оплата, похвала, просування) і покарання (дисциплінарні заходи, утримання із зарплати і критика).

Основні вимоги для задоволення від роботи – це порівняно висока і справедлива оплата праці, можливості кар'єрного зростання, тактовне і колегіальне керівництво, розумні соціальні взаємодії на роботі, цікаві і різноманітні завдання, неабияка незалежність регулювання темпу і методів роботи. Задоволення індивідуума залежить як від його власних потреб і очікувань, так і від робочого середовища.

Дослідження не виявили скільки-небудь стійкого зв'язку між задоволеністю роботою і показниками праці. Задоволений працівник не завжди дає високі результати в роботі, і той, хто регулярно показує високі результати по продуктивності праці, не завжди задоволений роботою. Твердження, що високі показники в роботі приводять до задоволеності, також не було доведено. Фінансові стимули, зокрема гроші, можуть забезпечити позитивну мотивацію не тільки тому, що вони потрібні людям і люди хочуть їх мати, але також і тому, що це вельми відчутний засіб визнання. Проте погано сплановані і погано керовані системи оплати можуть призводити до зниження мотивації.

У табл. 1.2 узагальнені ті чинники, які впливають на стратегії мотивації і вносять свій внесок до того, щоб фахівці з управління персоналом змогли підвищити рівень мотивації.

Мотиваційний процес повинна супроводжувати добре обґрунтована система управління винагородою, яка складається з політики, процесів і практичних заходів, інтегрованих в рамках підприємства і направлених на винагороду працівників відповідно до їх внеску, навиків, компетенції і їх ринкової вартості. Вона працює в рамках філософії, стратегії і політики організації в області

винагород і включає процеси, практичні заходи, структури і процедури, які забезпечуватимуть відповідні види і рівні оплати, пільги і інші види винагород.

Система винагороди складається з фінансових винагород (фіксованої і змінної оплати) і пільг, що надаються працівникам, які разом складають сумарну оплату. Ця система включає також заохочення не фінансового характеру (визнання, похвали, досягнення, відповідальність і особисте зростання) і, у багатьох випадках, процеси управління показниками роботи.

В даний час сформувалася тенденція – розглядати на основні мотиваційної теорії в сукупності, виявляти зв'язки між різними теоріями і працювати з ними. Увага також перемістилася з розробки нових теорій мотивації на пов'язані з нею області, такі як лідерство і організаційна культура; детально освітлюють питання відданості персоналу і його залучення до процесу ухвалення рішень. Системою, що допомагає донести до співробітників стратегію компанії, показати внесок підрозділу в стратегічних кланах компанії, фінансово стимулювати на підставі ключових показників ефективності, є збалансована система показників (ЗСП). Розробка стратегічних карт, що покладені в основу ЗСП, розвиває когнітивні і організаційні здібності кожного працівника, що бере участь на будь-якому рівні створення ЗСП. Участь в створенні ЗСП є могутнім важелем, що підвищує внутрішню мотивацію. Надання зовнішньої матеріальної винагороди також є важливим стимулюючим чинником. Чітка постановка цілей в ЗСП компанії дозволяє побачити взаємозв'язок між щоденними діями співробітників і довгостроковою програмою компанії.

Таблиця 1.2

Стратегії мотивації: чинники і внесок підрозділів

Чинники, що впливають на стратегії мотивації	Внесок підрозділів з управління персоналом
Складність процесу мотивації означає, що спрощені підходи, засновані на теорії інструментальності, навряд чи будуть успішними.	Уникати пастки розвиваючих або підтримуючих стратегій, які пропонують рецепти мотивації, засновані на спрощеному погляді на процес, або не визнають індивідуальних відмінностей.
Людей можна мотивувати краще, якщо вони працюють в такому середовищі, де їх цінують за те, що вони є, і за те, що вони роблять. Це означає, що необхідно приділяти увагу базовій потребі у визнанні.	Заохочувати розвиток процесів управління показниками роботи, що дає можливість погоджувати очікування і надавати позитивний зворотний зв'язок по досягненнях. Розробляти системи винагород, які забезпечують можливість як фінансових, так і не фінансових нагород для визнання досягнень. Пам'ятати, проте, що системи фінансової винагороди не завжди доречні і що, проектуючи і застосовуючи такі системи, необхідно брати до уваги уроки теорій очікування, мети і справедливості.
Слід визнавати потребу людей в такій роботі, яка надає засоби для досягнення своїх цілей, розумний ступінь незалежності і можливість застосувати свої навички і кваліфікацію.	Давати рекомендації з моделювання видів робіт, які б враховували чинники, що впливають на мотивацію, і забезпечували б "збагачення роботи" - різноманітність, відповідальність за ухвалення рішень і максимально можливий ступінь контролю при виконанні роботи.
Потреба в кар'єрному зрості і розвитку здібностей.	Надавати засоби і можливості для навчання, плануючи особистий розвиток і застосовуючи формальніші методи підвищення кваліфікації. Розвивати процеси планування кар'єри
Культурне середовище даної організації, її цінності і норми будуть прямо або побічно впливати на будь-які спроби мотивувати людей.	Давати рекомендації з розвитку такої корпоративної культури, при якій співробітниками дорожать і їх винагороджують.
Мотивацію підвищує таке керівництво, яке задає напрям, заохочує і стимулює досягнення і підтримує співробітників в їх зусиллях досягти поставлених цілей і в цілому поліпшити виконання своїх обов'язків.	Рекомендувати застосування систем кваліфікації, що підкреслюють якості керівників і ті лінії поведінки, яких чекають від менеджерів і керівників команд. Забезпечувати можливість виявляти організаційські здібності за допомогою управління показниками роботи і центрів оцінки. Надавати керівництво і навчання для розвитку лідерських якостей.
Мотивувати людей доцільно за показниками збалансованої системи, що включає чотири перспективи: "фінанси", "клієнти", "внутрішні бізнес-процеси", "навчання і розвиток".	Розробляти рекомендації з використання показників в системі мотивації, які ґрунтуються на корпоративних цінностях і твердженнях; витікають із стратегії бізнесу і інтересів клієнтів; оцінюють досягнення стратегічних цілей; забезпечують мотивацію таких результатів роботи і поведінки, які відповідають ключовим показникам ефективності; використовують не фінансові показники (рівень компетентності, розширення бази знань персоналу).

Джерело: складено автором

Основоположники ЗСП Р. Каплан и Д. Нортон [2] закликають до обережності при використанні показників ЗСП в традиційних схемах розрахунку винагород. Очевидно, що спосіб розрахунку компенсаційних виплат залежно від отриманих показників ЗСП дуже привабливий, проте існує і ризик. Наскільки правильно вибрані показники? Наскільки достовірні дані для розрахунку цих параметрів? Чи можливі несподівані або непередбачувані наслідки від застосування деяких методів вирішення поставлених завдань? Проте якщо керівництво упевнене в поставлених цілях, способах їх досягнень і оцінки, то вірність зв'язку ЗСП з системою мотивації і винагороди очевидна.

Необхідність зв'язку системи організації мотивації і ЗСП виражається так [3]:

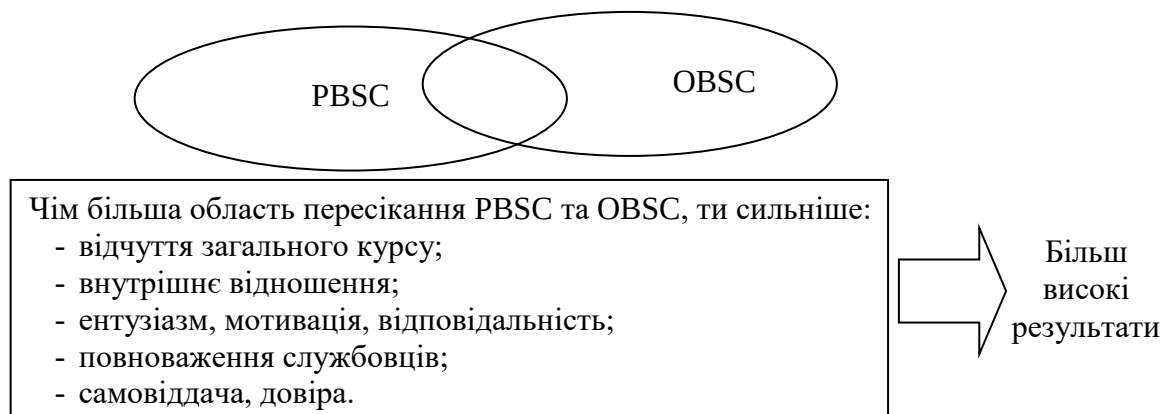
- стимулювання виконання бізнес-цілей підприємства оплатою на рівні запланованих результатів, які виражаються у вигляді збалансованої системи показників;
- забезпечення прозорого зв'язку між результатами праці кожного працівника і цілями організації;
- надання інформації щодо показників трудової діяльності в термінах бізнес-цілей організації.
- При розробці системи підвищення ефективності стимулювання персоналу на основі ЗСП треба враховувати наступне:
 - необхідна оцінка впливу діяльності на показник: чим більше вплив, тим більше змінна частина винагороди;
 - система стимулювання для керівників і персоналу повинна розрізнятися за функціями і деталізацією;
 - важливе забезпечення балансу відносних і абсолютних показників;
 - система стимулювання не повинна бути дуже складною у використанні;
 - система стимулювання не може мінятися часто;
 - необхідно активно використовувати нематеріальне стимулювання;
 - при побудові системи підвищення ефективності стимулювання треба враховувати психологічні аспекти.

Концепція Р. Каплана и Д. Нортонa дала поштовх до появи нових підходів і рішень. Х. Рамперсад [4] пропонує розглядати системи показників діяльності організації (Organizational Balanced Scorecard, OBSC) і людини (Personal Balanced Scorecard, PBSC) як взаємозв'язаний комплекс (рис. 1.3.).

Х. Рамперсад пропонує детальну систему підвищення особистої ефективності і називає її індивідуальною збалансованою системою показників. В результаті використання індивідуальної збалансованої системи показників виникає необхідний баланс між особистим і суспільним життям, а за допомогою узгодження індивідуальних і організаційних цілей прагнення організації і індивідуума гармонійно зв'язуються. Внаслідок цього працівник отримує більше задоволення від праці, оптимально використовує час, знаходить високу мотивацію.

Особисті стремління

Загальні стремління

**Рис. 1.3. Зв'язок між особистими і загальними устремліннями**

Джерело: складено автором

Конкретизація стратегії компанії у формі побудованої ЗСП створює основи для донесення стратегії співробітникам підприємства. В ході інформування про цілі досягається єдине розуміння стратегії. Сформульовані цілі повинні бути конкретизовані для співробітника і пов'язані з його безпосередньою діяльністю. Для фокусування співробітників на цих цілях необхідні відповідні стимули – зв'язок досягнення цілей з системою мотивації. Така система підвищення ефективності стимулювання може доповнювати раніше створені теорії мотивації і системи винагороди. Таким чином, виникне базова структура системи підвищення ефективності стимулювання і винагороди, заснована на збалансованій системі показників.

Розробляти систему стимулювання ефективності праці персоналу, засновану на ЗСП, необхідно з визначення процедури узгодження цілей і взаємозв'язаної з цим системи вартісної і невартісної мотивації [5]. Щоб забезпечити при цьому функціонування системи мотивації, необхідне виконання наступних принципових вимог (рис. 1.4).

Розробка системи мотивації передбачає наступні етапи (рис. 1.5):



Рис. 1.4. Базові вимоги до систем мотивації

Джерело: складено автором

- 1) створення концепції узгодження цілей із співробітниками компанії;
- 2) створення концепції системи оплати праці співробітників, прив'язаної до результатів їх діяльності;
- 3) розробку процесу узгодження цілей і оплати праці, тобто визначення цільового процесу системи мотивації.

Концепція узгодження цілей в рамках системи мотивації передбачає процес формування цілей:

- в процесі створення ЗСП спільно розробляються цілі і встановлюються цільові показники: при тому, що на кожному етапі системи показників цей процес повторюється, чим забезпечуються залучення і визнання з боку учасників цього процесу;

- виведенням особистих цілей з цілей системи ЗСП і чітким співвідношенням індивідуальних цілей і цілей підприємства досягається вищий рівень визнання, оскільки у такому разі кожен бачить і розуміє індивідуальні цілі як внесок в загальний успіх діяльності підприємства, а не наслідок завдань

керівника.

Для окремих рівнів компанії формулюються свої цілі. Для колективних рівнів цілі задає керівництво компанії. В рамках збалансованої системи показників цілі структурних підрозділів і цільові значення показників, що описують їх, безпосередньо виводяться з карти цілей компанії.



Рис. 1.5. Схема розробки системи мотивації, заснованої на збалансованій системі показників

Джерело: складено автором

Для індивідуального рівня цілей реалізується процес узгодження цілей з конкретним співробітником (рис. 1.6). Ці цілі вимірюють внесок того або іншого співробітника в досягнення цілей вищих рівнів або компанії в цілому. Як індивідуальні цілі, що формуються в процесі побудови ЗСП, можуть фігурувати [5]:

- стратегічні цілі і заходи перспектив “фінанси”, “клієнти”, “внутрішні

бізнес-процеси”, “навчання і розвиток”;

- індивідуальні цілі і заходи, перспективи “навчання і розвиток”;
- оперативні та інші особисті цілі, реалізація яких необхідна для щоденної діяльності.

Після визначення цілей, на наступному етапі, важливо визначити, як вимірювати досягнення цілей. Можуть бути використані різні методи – номінальний, ординальний або кардинальний. На практиці часто використовуються ординальні методи оцінки, що мають декілька рівнів, але не мають середнього значення. Окремим цілям, при цьому може привласнюватися однакова або різна вага, залежно від їх значення або об'єму ресурсів, потрібних для їх досягнення. Концепція системи оплати праці містить умови винагороди співробітників, якщо поставлені цілі досягаються. При цьому вона включає форму і розмір винагороди, визначення в системі мотивації нижньої і верхньої меж стимулюючої дії, які можуть бути лінійні, прогресивні, дегресивні або ступінчасті.

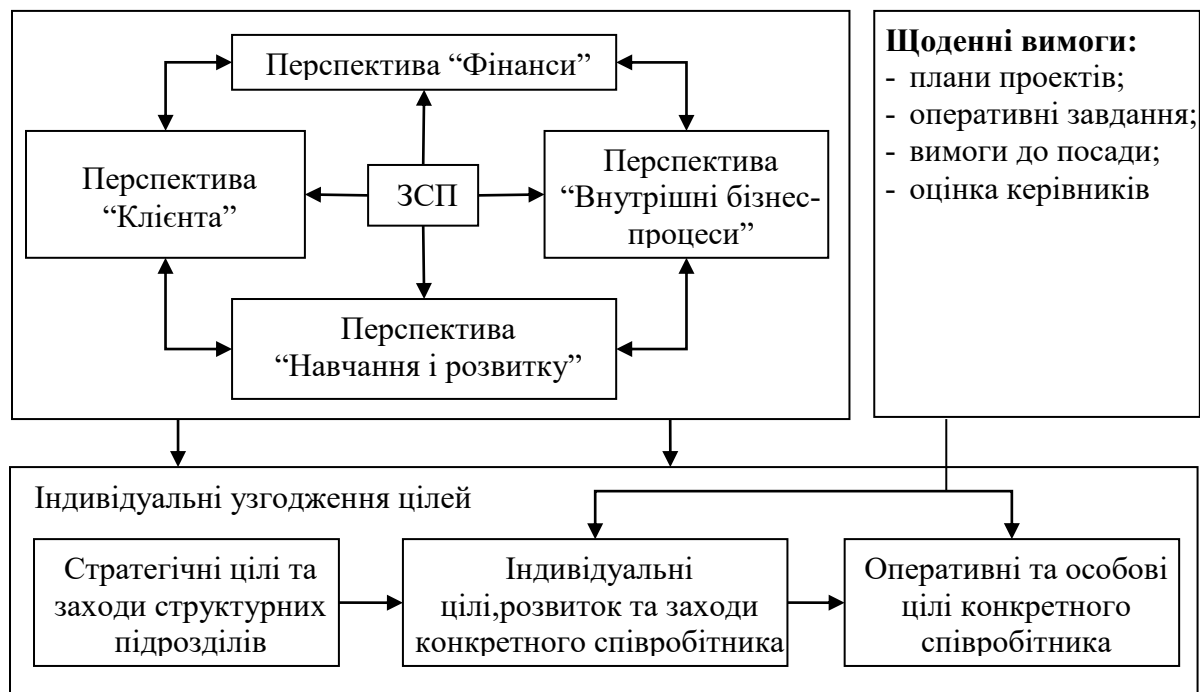


Рис. 1.6. Збалансована система показників як джерело формування індивідуальних цілей

Джерело: складено автором

Для запобігання ефекту недосяжності відразу всіх цільових значень

показників А.А. Міцкевич [6] пропонує використовувати функцію цінності. Функція цінності на підставі інтегрального показника показує близькість досягнення ідеального стану. Для кожного підрозділу і кожної групи працівників в загальному випадку будується своя мотиваційна функція цінності. Цільова збалансованість мотивації полягає в більшій увазі в мотиваційній функції цінності до не фінансових показників, безпосередньо контрольованих співробітниками.

На третьому етапі слід погоджувати цілі із співробітниками і з реалізацією системи мотивації. Початкові пункти: визначення стратегії і розробка цілей і цільових значень показників в ЗСП. Якщо цілі визначені і було виконано те, що розподіляється на декілька рівнів організаційної ієрархії, то керівництво компанії може приступати до узгодження цілей із співробітниками. В рамках співбесід із співробітниками узгоджуються самі цілі (наприклад, стратегічні цілі, індивідуальні цілі особистого розвитку, оперативні цілі), їх вага в загальній системі цілей і терміни реалізації.

Для оцінки результатів діяльності мотивованих і наділених повноваженнями працівників Р. Каплан і Д. Нортон пропонують використовувати показники, зосереджені на “мотивації, делегуванні повноважень, відповідності особистих цілей корпоративним” складовою ЗСП “Навчання і розвиток”: показник числа запропонованих і упроваджених пропозицій; показник вдосконалення (скорочення витрат, тривалості циклу, поліпшення якості); показники відповідності особистих цілей корпоративним; показники роботи в команді. На підставі показників можна оцінити, наскільки співробітники мотивовані на досягнення поставлених компанією цілей.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Богданівка»

Створене засновником ТОВ "Богданівка" є самостійним суб'єктом підприємницької діяльності. Його основна мета полягає у виробництві, переробці, зберіганні та розподілі сільськогосподарської продукції, що включає як вирощування сільськогосподарських культур, так і тваринництво.

Основною метою цього підприємства є задоволення суспільних потреб і вирішення соціально-економічних вимог як власника, так і робочої сили, залученої до виробничої діяльності.

Створення ТОВ «Богданівка» затверджено загальними зборами сільськогосподарського виробничого кооперативу «Богданівка» 11 березня 1997 року (Додаток А).

Діє відповідно до положень Статуту (Додаток Б), а також Законів України, що регулюють питання сільського господарства, сприяння соціальному розвитку села та агропромислового комплексу в національній економіці. Крім того, він дотримується законодавчої бази щодо власності, підприємств, землі та іншого законодавства, прийнятого в Україні. Для забезпечення законності своєї діяльності організація пройшла формальну процедуру реєстрації.

Організаційна структура досліджуваного ТОВ «Богданівка» подано у вигляді рис. 2.1.

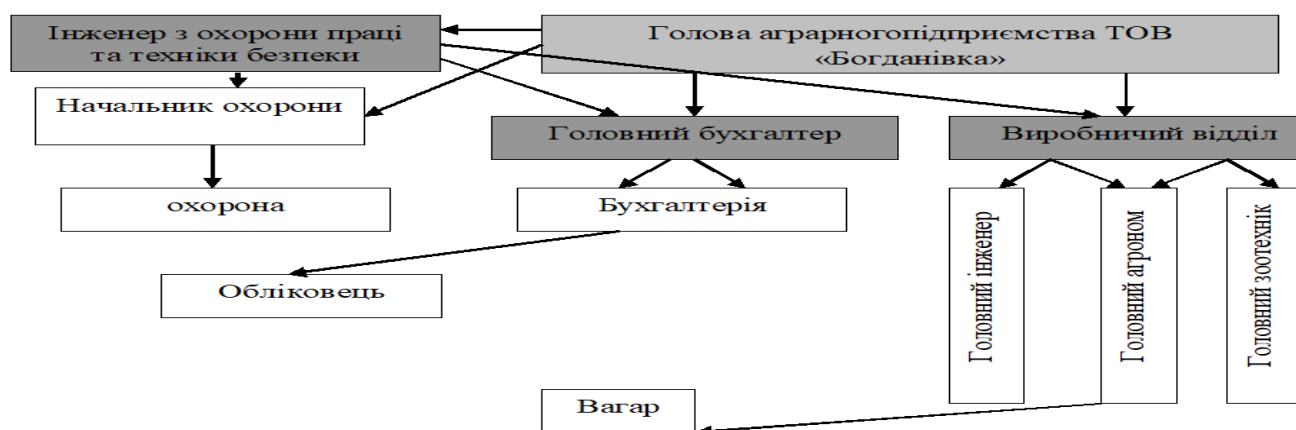


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Богданівка»

Джерело: на підставі даних підприємства

Лінійна структура ТОВ «Богданівка», як проілюстровано на рис. 2.1, в першу чергу визначається розподілом завдань між керівниками відповідно до розподілу об'єктів, а не функцій управління.

У лінійній системі управління існує чіткий ланцюг командування, де кожна структура та працівник підзвітні одному керівнику. Цей менеджер діє як основний провідник для всіх директив керування, які передаються через окремий канал керування. Згідно з цією домовленістю управлінські підрозділи несуть відповідальність за результати своїх дій щодо конкретних організацій, які вони контролюють. Ця методологія передбачає делегування управління на основі окремих суб'єктів, кожен з яких виконує окремі обов'язки та має повноваження приймати рішення щодо довіреної їм сфери управління. Завдяки ієрархічній конструкції лінійних структур управління процес прийняття рішень відбувається за підходом зверху вниз. Кожен рівень управління підпорядковується вищому рівню, що призводить до чітко визначеної ієрархії керівництва в організації. Отже, виникає принцип єдиновладдя, за яким кожен підлеглий підзвітний лише одному керівнику. Важливо зазначити, що вищий керівний орган не може видавати вказівки підлеглим без попередньої консультації з призначеним керівником.

Основним ресурсом ТОВ «Богданівка», як і більшості сільськогосподарських підприємств, є земельні ресурси.

У 2022 р. господарство мало у своєму розпорядженні 7154,66 га. Наявна у господарстві площа на 100% формується із ріллі.

Склад земельних угідь, зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2022 р. відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Склад земельних угідь ТОВ «Богданівка», зайнятих під вирощуванням окремих сільськогосподарських культур у 2022 р.

№ з/п	Назва сільськогосподарських культур	Площа, га
1	Зернові та зернобобові культури	2275,00
2	Технічні культури	3771,00
3	Картопля та овоче-баштанні культури	1,00
4	Кормові культури	1107,66
	Всього	7154,66

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

На обсяги виробництва продукції рослинництва здійснюють вплив зібрана площа та урожайність сільськогосподарських культур.

Результати факторного аналізу відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка зібраної площі, урожайності сільськогосподарських культур та обсягів їх виробництва в ТОВ “Богданівка”, 2018–2022 рр.

Продукція рослинництва	Зібрана площа, га					Урожайність ц/га					Виробництво продукції, ц				
	Рік														
	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022	2018	2019	2019	2020	2022
Пшениця озима	1450	1415	1450	2000	540	19,7	44,9	50,0	39,7	33,3	28517	63472	72502	79408	17969
Кукурудза на зерно	600	715	600	670	710	39,8	52,9	49,2	55,8	69,1	23898	37801	29500	37385	49045
Ячмінь озимий	350	200	350	300	400	9,6	42,9	30,1	39,0	27,2	3370	8584	10523	11693	10885
Ячмінь ярий	180	510	180	150	290	41,7	22,3	25,2	34,4	34,6	7512	11363	4538	5162	10027
Горох	77	25	77	100	320	2,1	19,3	24,6	50,4	34,9	158	483	1898	5039	11175
Соняшник	1700				2490	18,3	33,2	25,5	30,0	22,2	31118	56403	43400	51063	55319
Соя	670	350	670	530	840	7,6	20,8	13,1	17,9	20,1	5106	7263	8805	9510	16913
Цукрові буряки	300	450	300	400	370	222,8	285,5	364,7	310,0	463,0	66849	128459	109422	123988	171305
Баштанні культури	2	1	2	1	1	182,5	200,0	165,0	131,0	611,0	365	200	330	131	611

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Розрахуємо абсолютну зміну результативного показника (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Абсолютна зміна обсягу реалізації основних видів продукції рослинництва в ТОВ “Богданівка” протягом періоду спостереження

Продукція рослинництва	Кількість продукції, ц					Абсолютна зміна				
	2018	2019	2019	2020	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Пшениця озима	28517	63472	72502	79408	17969	34955,0	9030,0	6906,0	-61439,0	-10548,0
Кукурудза на зерно	23898	37801	29500	37385	49045	13903,0	-8301,0	7885,0	11660,0	25147,0
Ячмінь озимий	3370	8584	10523	11693	10885	5214,0	1939,0	1170,0	-808,0	7515,0
Ячмінь ярий	7512	11363	4538	5162	10027	3851,0	-6825,0	624,0	4865,0	2515,0
Горох	158	483	1898	5039	11175	325,0	1415,0	3141,0	6136,0	11017,0
Соняшник	31118	56403	43400	51063	55319	25285,0	-13003,0	7663,0	4256,0	24201,0
Соя	5106	7263	8805	9510	16913	2157,0	1542,0	705,0	7403,0	11807,0
Цукрові буряки	66849	128459	109422	123988	171305	61610,0	-19037,0	14566,0	47317,0	104456,0
Баштанні продовольчі	365	200	330	131	611	-165,0	130,0	-199,0	480,0	246,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

У таблиці 2.4 наведено окремі показники з балансу – чистий обіговий капітал, потреба у обіговому капіталі (робочий капітал), чистий борг (чиста кредитна позиція), чисті довгострокові активи (довгострокові активи мінус амортизація), чисті активи, вкладені кошти

Таблиця 2.4

Аналітичний звіт про фінансові результати ТОВ “Богданівка”, тис. грн.

		Код рядка	Рік				
			2018	2019	2019	2020	2022
Чистий дохід від реалізації продукції		2000	49523	72918	109155	110677	97737
Собівартість реалізованої продукції		2050	37725	44793	69037	92566	83517
Валовий	прибуток	2090	11798	28125	40118	18111	14220
	збиток	2095					
Інші операційні доходи		2120	4194	7868	3760	146	24
Адміністративні витрати		2130	2980	3235	3794	5032	5468
Витрати на збут		2150	2539	3456	7017	6913	5843
Інші операційні витрати		2180	270	1093	5389	851	692
Фінансовий результат від операційної діяльності	прибуток	2190	10203	28209	27678	5461	2241
	збиток	2195					
Фінансовий результат до оподаткування	прибуток	2290	9120	27622	27200	4933	1745
	збиток	2295					
Чистий фінансовий результат	прибуток	2350	9120	27622	27200	4933	1745
	збиток	2355					

Джерело: розраховано автором за даними статистичної звітності ТОВ “Богданівка”

Абсолютні показники зі звіту про прибутки та збитки ТОВ “Богданівка” наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові показники звіту про прибутки і збитки ТОВ “Богданівка” за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку

Показники		Абсолютне значення, тис. грн.				
		Рік				
		2018	2019	2019	2020	2022
Виручка	SAL	49523,0	72918,0	109155,0	110677,0	97737,0
Валовий прибуток	GP	11798,0	28125,0	40118,0	18111,0	14220,0
Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизація	EBITDA	13314,0	35490,0	30960,0	5079,0	1769,0
Прибуток від основної діяльності	OP	10203,0	28209,0	27678,0	5461,0	2241,0
Прибуток до вирахування відсотків, податків	EBIT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Прибуток до вирахування податків	EBT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Чистий прибуток від операцій до вирахування відсотків після сплати податків	NOPAT	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Чистий прибуток	NP	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Прибуток до розподілення	EAC	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0
Нерозподілений прибуток	RE	9120,0	27622,0	27200,0	4933,0	1745,0

Джерело: розраховано автором на основі статистичної звітності ТОВ "Богданівка"

Аналізуючи показники вище, варто відзначити, що діяльність досліджуваного нами ТОВ “Богданівка” можна оцінити задовільно.

2.2. Аналіз ефективності системи мотивації персоналу ТОВ “Богданівка”

Однією з найважливіших функціональних стратегій менеджменту підприємства є стратегія управління персоналом, яка сприяє мобілізації трудового потенціалу у вирішенні стратегічних завдань розвитку і досягнення високого конкурентного статусу підприємств.

Для виявлення стану управління персоналом підприємства був проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Чисельність та структура персоналу підприємства, осіб

	Середньоспискова чисельність	Працівники основної діяльності, з них:					Невиробничий персонал
		Всього	Робітники	Службовці	Керівники	Спеціалісти	
2018	28	26	15	2	3	6	2
%	100	100	100	100	100	100	100
2019	28	26	16	2	2	6	2
у % до 2018 р.	100,0	100,0	106,7	100,0	66,7	100,0	100,0
2020	30	29	18	2	2	7	1
у % до 2018 р.	107,1	111,5	120,0	100,0	66,7	116,7	50,0
2021							
у % до 2018 р.	100	100	100	100	100	100	100
2022							
у % до 2018 р.	100	100	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором на основі статистичних даних

Існуюча економічна ситуація на ТОВ “Богданівка” обумовлює не суттєве коливання чисельності персоналу.

У 2018 році, в структурі працівників основної діяльності, чисельність робітників склала 57,1%, спеціалістів – 21,4%. У 2019 році в структурі основної діяльності робітники становлять 60,0%, спеціалісти – 23,3%. До того ж, у 2019

році, в порівнянні з 2018 роком, кількість робітників зросла до 120%, а кількість спеціалістів зросла до 116,7%, в порівнянні з 2018 роком. Увага керівництва підприємства до збільшення кількості спеціалістів є важливою, що дозволяє вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання за умови ефективного їх використання.

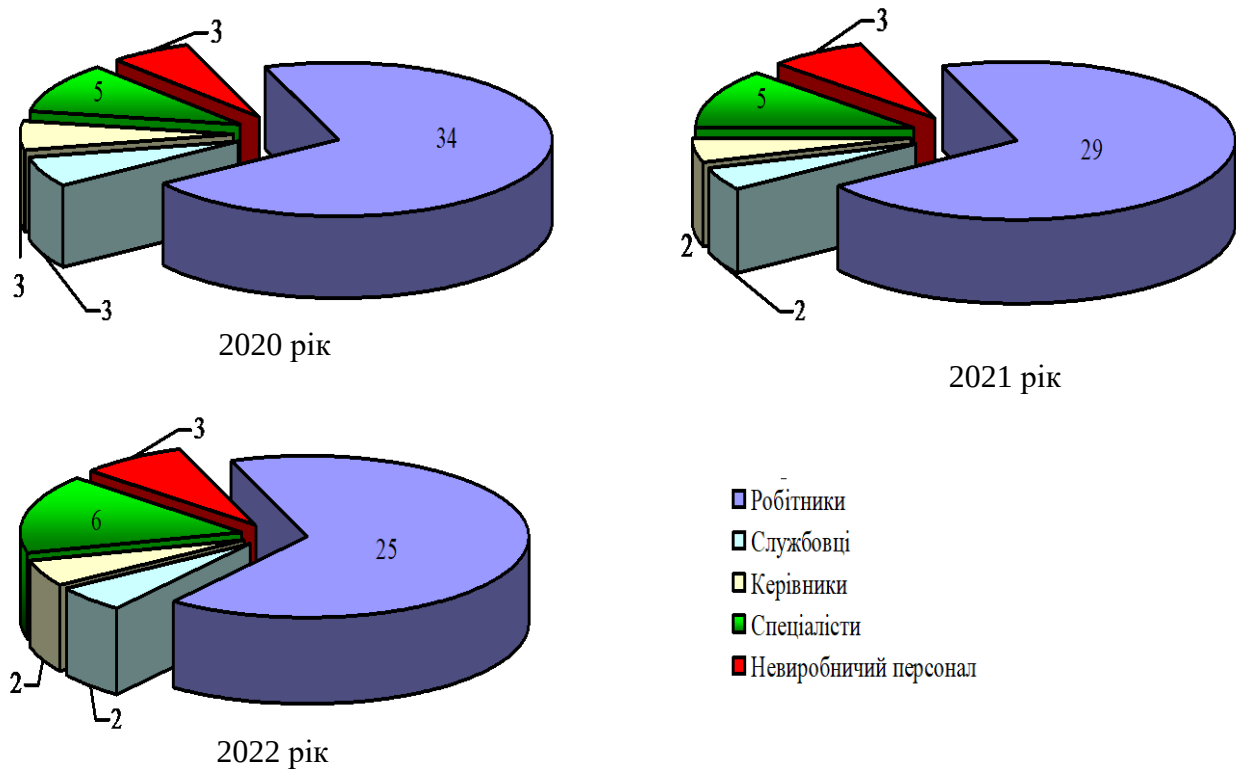


Рис. 2.6. Чисельність та структура персоналу підприємства

Джерело: розраховано автором

Важливим аспектом ефективної організації праці є процес формування персоналу підприємств шляхом найму та звільнення робочої сили.

Дані таблиці 2.7 характеризують рух персоналу за 2018-2022 рр., вони свідчать, що на ТОВ “Богданівка” проводиться цілеспрямована політика оптимізації чисельності персоналу.

Оборот персоналу, що виникає внаслідок суб’єктивних причин, знижує ефективність його використання. Так, у 2020 році було прийнято нових працівників – 5, а звільнено – 3 особи, 2 особи – звільнилися за власним бажанням, одна – з причин скорочення штатів.

Коефіцієнт плинності зменшився на 56,2%, а коефіцієнт обороту з приймання – на 6,8%. Прийнятих працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників та їх перепідготовці.

Таблиця 2.7

Рух персоналу на підприємстві, осіб

Показник	ТОВ “Богданівка”				
	Рік				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Прийнято на підприємство	5	3	5		
2. Вибуло з підприємства, з них:	5	3	3		
з причин скорочення штатів	3	-	1		
за власним бажанням	2	3	2		
3. Середньоспискова чисельність працівників	28	28	30		
4. Коефіцієнт плинності кадрів	0,178	0,107	0,1		
5. Коефіцієнт обороту з приймання	0,179	0,107	0,167		

Джерело: розраховано автором

Ефективність організації заробітної плати в значній мірі визначається формуванням якісних характеристик персоналу, таких як: віковий склад, освітній рівень та забезпечення оновлення і підвищення професійних знань.

Віковий склад персоналу характеризує з одного боку, досвід, а відповідно, знання і навички, які для підприємств найважливіші, з іншого боку, швидку гнучкість та здатність до змін, якості, які більше притаманні молодим працівникам. Дані щодо вікового складу робітників представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Віковий склад працівників підприємства

Підприємство	Рік	Вік, питома вага, %		
		15-28	50-54	55-59
ТОВ “Богданівка”	2018	7,4	37,6	34,7
	2019	12,9	34,3	41,4
	2020	21,8	35,8	41,3

Джерело: розраховано автором

Неефективна вікова структура персоналу сформувалася на ТОВ “Богданівка”. На високому рівні утримується частка працівників передпенсійного

та пенсійного віку (37,6%). Негативним є те, що працівників найбільш активного працездатного віку (30-49 рр.) на підприємстві менше 40%. Позитивним є зростання частки молоді з 7,4% в 2018 р. до 21,8 % в 2020 році.

Таблиця 2.9

Використання робочого часу

Показник	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Фонд робочого часу, тис.год	63310	63920	59116		
2. Відпрацьовано тис.люд.годин	52408	52720	50329		
У % до фонду робочого часу	82,8	82,5	85,1		
3. Відпрацьовано днів	214	209	236		
Тривалість зміни (годин)	6,8	6,95	7,11		
4. Не відпрацьовано, всього тис.люд.-год	10902,0	11200,0	8787,0		
у % до фонду робочого часу	17,2	17,5	14,8		
Втрати робочого часу, тис.люд.-годин	9172,0	9200,0	7787,0		
У % до відпрацьованого часу	14,8	14,8	15,4		
У тому числі за рахунок:					
Щорічні відпустки	5343	5386	5458		
У % до невідпрацьованого часу	49,0	48,1	62,0		
Неявок з переведення на скорочений робочий тиждень	1969	1674	1146		
У % до невідпрацьованого часу	18,0	14,9	13,0		
Тимчасової непрацездатності	1860	2140	1183		
У % до невідпрацьованого часу	17,9	19,1	13,4		

Джерело: розраховано автором

Аналіз використання робочого часу (табл. 2.9) показує, що на ТОВ “Богданівка” використання фонду робочого є нестабільним. Слід відмітити, що впродовж 3-х років це підприємство частково працювало в режимі неповного робочого тижня.

На ТОВ “Богданівка” головна причина втрат робочого часу у 2019 р. пов’язана з неявками в зв’язку з переведенням на скорочений робочий тиждень.

Втрати робочого часу за роками зменшувалися з 18% до 14%, в зв’язку з переведенням на скорочений робочий тиждень.

У 2020 році зменшилися втрати часу у зв’язку з тимчасовою непрацездатністю (порівняно з 2018 р.) з 17,9 до 13,4%.

Зменшився відсоток невідпрацьованого часу з 17,2 до 14,8% або на 2115 годин. Зросла частка відпрацьованого робочого часу з 82,8% до 85,1% тобто на

2,3 пункти. Зросла кількість відпрацьованих днів з 214 до 236 (на 22дні) та зросла тривалість зміни з 6,8 год. До 7,11 годин або на 0,31 години.

Для підприємства важливим завданням залишається підвищення ефективності використання робочого часу. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділити підвищенню рівня використання робочого часу, а також оптимізації чисельності кадрів у відповідності до обсягів виробництва.

Пріоритетним напрямком роботи на підприємстві є забезпечення зростання продуктивності праці, що є одним із основних чинників підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Зростання продуктивності праці досягається різними шляхами: удосконаленням технічного оснащення виробництва та підвищенням фондоозброєності праці; удосконаленням організації праці, зменшенням непродуктивних втрат робочого часу; підвищенням мотивації працівників до ефективної праці через систему підвищення рівня професійної майстерності працівників шляхом перенавчання та підвищення кваліфікації. Дані, наведені в таблиці 2.10 характеризують рівень та динаміку продуктивності праці на ТОВ “Богданівка”.

Таблиця 2.10

Рівень продуктивності праці

№ п/п	Показники	Один. вим.	Роки				
			2018	2019	2020	2021	2022
1.	Обсяг реалізованої продукції	тис. грн	3660	4337	4120		
2.	Чисельність персоналу	осіб	28	28	30		
3.	Чисельність робітників	осіб	15	16	18		
4.	Середньорічний виробіток персоналу	грн./ осіб	130714	154892	137333		
5.	Середньорічний виробіток робітників	грн./ осіб	244000	271063	228888		
6.	Середньоденний виробіток одного робітника	грн./ день	1140,187	1296,952	969,864		
7.	Середньогодинний виробіток одного робітника	грн./ год.	167,675	186,611	136,408		

Джерело: розраховано автором

На ТОВ “Богданівка” спостерігається зниження продуктивності праці в 2017 році. В 2018 році спостерігається ріст продуктивності праці Середньорічний виробіток робітників знизився у 2020 році на 6,2% і становив до 2018 року 93,8%, середньоденний виробіток робітника за цей же період знизився на 14,9%, а середньогодинний – на 18,6% .

Аналіз продуктивності праці свідчить про неефективне використання робітників в 2020 році – їх чисельність зросла на 20%, обсяг реалізованої продукції на 12,7%, а виробіток – знизився до 81,4%.

Середньорічний виробіток персоналу за роками знаходився майже на однаковому рівні і в 2020 році становив 105,1% до 2018 року. Умовою раціонального використання трудових ресурсів є зниження втрат робочого часу та його нераціонального використання, що сприяє зростанню продуктивності праці.

Таблиця 2.11

Оплата праці та її зв'язок з продуктивністю праці

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки				
			2018	2019	2020	2021	2022
1.	Чисельність працюючих	осіб.	28	28	30		
2.	Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	478,8	621,6	1278		
3.	Річний фонд оплати праці одного працівника	грн.	17100	22200	42600		
4.	Середньомісячна заробітна плата	грн.	1425	1850	3550		
5.	Продуктивність праці персоналу	грн./ осіб.	130714	154892	137333		
6.	Чистий дохід	тис. грн.	3050	3614	3433		
7.	Частка заробітної плати в чистому доході	%	15,7	17,2	37,2		

Джерело: розраховано автором

Аналіз даних, наведених в таблиці 2.11 свідчить, що на підприємстві склався досить низький рівень заробітної плати. Середньомісячна зарплата на досліджуваному підприємстві зросла на 249,1%, в той же час продуктивність праці зросла на 105,1 %, що свідчить про порушення основного економічного

закону, за яким темпи росту продуктивності праці мають перевищувати темпи росту продуктивності праці.

Низький рівень заробітної плати не мотивує працівників до підвищення ефективності та якості праці. Низька вартість робочої сили, яка склалася на даному підприємстві є однією із перешкод на шляху підвищення ефективності виробництва. Частка заробітної плати в чистому доході за роками зросла з 15,7% до 37,2%, однак залишається низькою в порівнянні зі світовим рівнем – 45-60%.

Таблиця 2.12

Динаміка фондів заробітної плати та оплати праці, тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Загальний фонд оплати праці	478,8	621,6	1278		
Фонд основної заробітної плати	421,8	547,63	1121,97		
Фонд додаткової заробітної плати	50,8	64,65	134,2		
- надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів	3,8	7,46	12,88		
- премії за виробничі результати	-	-	-		
Заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:	2,4	1,86	8,95		
- матеріальна допомога	1,5	0,93	4,2		
- соціальні пільги, що носять індивідуальний характер	0,9	0,93	4,75		

Джерело: розраховано автором

Комплексну оцінку використання трудових ресурсів дає аналіз динаміки фонду заробітної плати, її складових (таблиця 2.12), зміни структури фонду заробітної плати (таблиці 2.13).

Таблиця 2.13

Структура фонду заробітної плати, тис. грн.

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %
Фонд оплати праці штатних працівників	478,8	100	621,6	100	1278	100
Фонд основної заробітної плати	421,8	88,1	547,63	88,1	1121,97	87,6
Фонд додаткової заробітної плати	50,8	10,6	64,65	10,4	134,2	10,5
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2,4	0,5	1,86	0,3	8,95	0,7
Надбавки та доплати	3,8	0,8	7,46	1,2	12,88	1,2

Джерело: розраховано автором

За даними таблиці 2.12 та таблиці 2.13, можна зробити висновок, що загальний фонд оплати праці у 2020 році зріс на 266% або на 799,2 тис. грн. Фонд основної заробітної плати зріс, його питома вага склала – 87,6% у 2017 році. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 83,4 тис. грн, його питома вага склала 10,5% в загальному фонді оплати праці. Значно зросли надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів – на 338,9% у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком та заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 372,9%.

Незначна питома вага додаткової заробітної плати, відповідно за роками, 10,6%, 10,4%, 10,5%, свідчить про незначну стимулюючу роль надбавок, доплат до тарифних ставок та посадових окладів, а відсутність премій за виробничі результати - про відсутність мотивації до продуктивної праці. Продуктивність праці зросла на 105,1% при зростанні середньомісячної заробітної плати на 249,1%. Ріст заохочувальних та компенсаційних виплат на 372,9% в сумі є незначним – 363,89 грн. на особу за рік.

Необхідно відмітити ріст соціальних пільг, що носять індивідуальний характер на 527,8% або з 0,9 тис. грн. до 4,75 тис. грн.

Таблиця 2.14

Ефективність використання фонду заробітної плати

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	478,8	621,6	1278
Середньомісячна заробітна плата, грн.	1425	1850	3550
Продуктивність праці, грн.	130714	154892	137333
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	3660	4337	4120
Чистий прибуток, тис. грн.	104,14	311,6	159,9
Витрати оплати праці на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,13	0,14	0,31

Джерело: розраховано автором

Загалом за період з 2018 по 2020 роки обсяг реалізованої продукції на ТОВ “Богданівка” зріс 112,7%, а середньорічна продуктивність персоналу на 105,1%, середньомісячна заробітна плата збільшилась на 249,1% і склала в 2017 році 3550 грн., що складає 61,3% середньомісячної заробітної плати в Кіровоградській області.

Темпи росту витрат з оплати праці на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 138,5% і склали у 2020 році 31 копійку на 1 гривню. Тобто виконуються умови, які свідчать про ефективність використання фонду оплати праці.

Загалом, за період з 2018 по 2020 роки обсяг виробництва на ТОВ “Богданівка” зріс в 1,12, продуктивність праці в 1,05, середньомісячна оплата в 2,49 рази.

Для оцінки ефективності стимулюючої ролі фонду оплати праці ТОВ “Богданівка”, за запропонованим нами підходом, розглянемо співвідношення структурних елементів фонду оплати праці в % до основної заробітної плати на ТОВ “Богданівка”, табл. 2.15.

ТОВ “Богданівка” характеризує низький рівень індивідуалізації тарифних ставок і посадових окладів, тому фонд оплати праці не може виконувати стимулюючу та соціальну функції, якщо надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів та премії за виробничі результати складають від 40 ÷ 70% основної заробітної плати.

Таблиця 2.15

Співвідношення структурних елементів фонду оплати праці, %

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів	9,5	6,9	7,2		
Премії за виробничі результати	5,5	6,2	2,6		
Заохочувальні та компенсаційні виплати, з них:	6,4	4,5	6,3		
- заохочувальні виплати	4,4	3,2	5,3		
- матеріальна допомога	1,8	1,1	0,9		
- соціальні пільги	0,2	0,2	0,2		
Разом	21,4	17,6	16,1		

Джерело: розраховано автором

В той же час, їх фактичні розміри становлять 21,4% в 2018 році і 16,1% у 2020 році, що є значно нижче запропонованого мінімуму. Також слід відмітити, що відносні розміри надбавок і доплат (в % до основної заробітної плати) знизились в 1,5 ÷ 2 рази. Відносні розміри заохочувальних та компенсаційних виплат також значно нижче “порогу чутливості” (10%) основної заробітної плати і також спостерігається тенденція до їх зниження.

Оцінка ефективності використання фонду оплати праці з урахуванням економії живої та уречевленої праці (розміру умовно чистої продукції) наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Показники ефективності використання фонду оплати праці

Показники	Темпи зростання				
	2018	2019	2020	2021	2022
Умовно чиста продукція, тис. грн.	1157	1459	2668		
Фонд оплати праці у відсотках до умовно чистої продукції, %	41,4	42,6	47,9		

Джерело: розраховано автором

Ми можемо спостерігати, що питома вага фонду оплати праці, в умовно чистій продукції зростає, як наслідок, зростання витрат живої праці. Така ситуація підтверджує попередні висновки щодо неефективного використання фонду оплати праці.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Методичні засади підвищення рівня ефективності діяльності персоналу

Аналітичні і теоретичні дослідження наведені в першому і другому розділах кваліфікаційної роботи виявили недоліків в підвищенні ефективної праці персоналу підприємства. Група недоліків обумовлена зовнішніми чинниками, зокрема українською моделлю мотивації праці. Основними недоліками мотивації праці в українській моделі є:

- низький рівень державного регулювання мінімальної заробітної плати (мінімальна заробітна плата враховує лише рівень прожиткового мінімуму, а в деяких випадках не спостерігається і цього);
- відсутність регіонального регулювання заробітної плати;
- однакова диференціація нарахованої і виплаченої заробітної плати;
- не обґрунтована методика оцінки ефективності використання фонду оплати праці;
- недостатня диференціації тарифних ставок і посадових окладів;
- значна кількість показників та вимог преміювання, виконання більшості яких або не залежить від працівників, або не обліковується;
- необґрунтовані розміри премій та надбавок, які визначаються суб'єктивно;
- не стимулюється зростання професіоналізму, незважаючи на наукомісткий характер виробництва.

Для підвищення ефективності стимулювання праці на ТОВ “Богданівка” пропонуються:

1. Методичні засади:

- оцінка ефективності використання фонду заробітної плати на підприємстві;
- визначення ролі структурних елементів заробітної плати у виконанні

функцій заробітної плати.

2. Підходи до розробки і впровадження індивідуальної тарифної системи та системи посадових окладів.

Методичні засади підвищення ефективності використання фонду заробітної плати на підприємстві.

Сучасний стан соціально – трудових відносин в Україні характеризує суттєве протиріччя між необхідною, для розвитку виробництва, якістю трудового капіталу, що потребує високого рівня винагород та намаганням роботодавців мінімізувати витрати на оплату праці, підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення ефективності стимулів та мотивів.

Підґрунтям для постійного поглиблення такого протиріччя слугує відсутність системи регіонального регулювання оплати праці, значні розбіжності у трудозабезпеченні різних регіонів і, не в останню чергу, загальноприйняті у вітчизняній науці і практиці підходи до оцінки стану трудового потенціалу (трудових ресурсів, робочої сили). Така оцінка здійснюється за допомогою великої кількості різноманітних показників, а узагальнюючими є показники ефективності використання фонду оплати праці. Використання вважається ефективним, якщо темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту її середньої оплати та знижуються витрати оплати праці на 1 грн. товарної продукції. Більшість вчених економістів, які спеціалізуються в області соціально - трудових відносин, зокрема Д. Богиня, А. Колот, В. Ніжник, М. Коробов, М. Чумаченко, економічного аналізу Ф. Бутинець, Г. Савицька приймають вищезазначені показники як даність.

В той же час ці показники не враховують мотивів та стимулів та не мають ніякого відношення до реальної ефективності використання фонду оплати праці.

По - перше, вони не враховують сутність таких економічних категорій, як заробітна плата та оплата праці, їх ролі як засобів узгодження індивідуальних, групових та суспільних інтересів, виконуваних ними відтворювальної, стимулюючої, соціальної функцій. Зокрема, не береться до уваги, що стимулюючий вплив здійснює не стільки загальний рівень оплати, скільки

співвідношення окремих її складових, а також форми організації праці і системи оплати праці.

По - друге, існуюча методика розрахунку продуктивності праці враховує зниження витрат тільки живої праці, що не дозволяє об'єктивно оцінити зміну загальної ефективності виробництва.

По - третє, залишився ще з радянських часів метод визначення споживчого кошику, який значно занижує мінімальну заробітну плату і, як наслідок, питому вагу оплати праці у вартості продукції. Але в радянські часи значна доля потреб населення задовольнялась за рахунок суспільних фондів споживання – безкоштовна медицина, освіта, житло, які в сьогоденній Україні виглядають лише чарівною казкою.

Все вищезазначене обумовлює необхідність зміни підходів, методики, показників використання фонду оплати праці, який є основним мотивом і стимулом підвищення ефективної діяльності персоналу. Розглянемо деякі можливі рішення. А саме підходи до аналізу відповідності структури фонду оплати функціям оплати праці, визначення показника ефективності витрат праці.

Як показано у першому розділі заробітна плата виконує відтворювальну, стимулюючу, соціальну та регулюючу функції, а виконання цих функцій здійснюється за допомогою структурних елементів (основна заробітна плата, доплати і надбавки, премії, соціальні пільги). Якщо формалізувати теоретичні дослідження та практичний досвід, то роль структурних елементів у виконанні функцій заробітної плати може бути представлена наступним чином: В – визначальна, З – значна, Н – незначна, НВ – не впливає.

Оцінка ролі структурних елементів заробітної плати в такій шкалі дозволяє формалізувати залежність функцій і елементів заробітної плати.

Зокрема, визначальним для виконання функцій заробітної плати є:

- основна заробітна плата для відтворювальної та регулюючої функції;
- доплати, надбавки та премії для стимулюючої функції;
- соціальні пільги для соціальної функції.

Початковим пунктом визначення ролі окремих елементів оплати праці слугує

організація основної заробітної плати, тому роль інших структурних елементів визначається виходячи з практики, диференціації тарифних ставок в межах одного розряду і посадових окладів в межах однієї посади.

Таблиця 3.1

Роль структурних елементів заробітної плати

Структурні елементи заробітної плати	Функції заробітної плати			
	Відтворювальна	Стимулююча	Соціальна	Регулююча
Основна заробітна плата	В	З	З	В
Доплати та надбавки	З	В	Н	З
Премії	З	В	З	З
Соціальні пільги	НВ	Н	В	НВ

Використання індивідуальних тарифних систем та систем посадових окладів, як правило передбачає значну їх диференціацію (в межах 1:1,5 до 1:1,25), при цьому ролі інших структурних елементів змінюються.

Підходи до розробки і впровадження індивідуальної тарифної системи та системи посадових окладів.

На даний момент для підвищення стимулюючої ролі оплати праці працівників ТОВ “Богданівка” необхідно ввести нову, для даного підприємства, індивідуальну тарифну систему та систему посадових окладів.

Основна причина відмови від традиційної тарифної системи оплати праці, на нашу думку, в тому, що гарантовані тарифні ставки і оклади розглядаються, перш за все, як “обмежувачі” розмірів заробітної плати, які знижують мотивацію працівників в максимальній реалізації своїх здібностей і умінь, підвищенні результативності виробництва. Цьому можна знайти і цілком об’єктивні пояснення.

По-перше, перевищення міри праці, за яку виплачується ставка або оклад, або не припускає відповідного збільшення оплати, або воно таке мале, що практично не відчутно для працівника. Тому тарифні ставки і посадові оклади, як правило, зв’язуються з тими граничними рівнями кількості і якості праці, перевищення яких матеріально не вигідно для них: навіть працювати більше і краще, якщо оплата праці все одно не вище встановленої ставки або окладу.

По-друге, порядок нарахування ставок і окладів, при якому міра оплати випереджає міру праці (при встановленні гарантійного розміру ставки або окладу передбачається, що трудовий внесок буде адекватним), допускає можливість їх виплати без досягнення працівниками відповідних результатів. Тому закономірна зворотна реакція: чи варто прагнути поставлених результатів, визначених тарифною системою, якщо і без того видається як мінімум гарантована ставка або оклад.

Сказане, як нам здається, аргументує доцільність переходу на індивідуальну тарифну систему та систему посадових окладів, рейтингові системи заробітної плати.

Індивідуальна система направлена на:

- збільшення мотивації кожного робітника у виявленні та реалізації можливостей зростання результатів праці;
- забезпечення обґрунтованих відповідностей в оплаті праці різних груп та категорій робітників виходячи з їх ролі у процесі виробництва, кваліфікаційно-професійного рівня, важкості виконуваних ними робіт, рівня відповідальності та творчої активності;
- встановлення відповідностей між розміром оплати та трудовими зусиллями робітника, виходячи з результатів індивідуальної праці;
- забезпечення умов зростання заробітної плати працюючих за рахунок особистих трудових зусиль;
- забезпечення широкої та всебічної інформованості робітників про принципи стимулювання ефективної праці, оцінки результатів їх праці.

Працю окремого працівника доцільно оцінювати не у вартісному вимірі, а у вигляді певної системи коефіцієнтів (балів), що кількісно визначають результати праці за елементами, а потім застосовуються під час визначення розміру оплати праці на відповідний період. Йдеться про впровадження нової системи оплати праці, яка дає змогу ставити службовців у рівні умови з оплати праці; установлювати єдиний для підприємства мінімум заробітної плати для працівників, які виконують найпростіші функції; кількісно оцінювати трудовий

внесок кожного в колективний результат праці й забезпечувати зв'язок заробітної плати з цією оцінкою.

Пропонується кожному члену трудового колективу встановлювати “кваліфікаційний рівень”, приймаючи до уваги рівень освіти працівника, відповідальність за доручену справу, уміння творчо працювати, ініціативність.

Кожній кваліфікаційній групі відповідає певний діапазон значень коефіцієнтів (табл. 3.2). Конкретне значення кваліфікаційного коефіцієнта встановлюють індивідуально кожному працівникові підприємства на заздалегідь визначений термін.

Коефіцієнт показує, наскільки рівень основної заробітної плати конкретного працівника певної кваліфікаційної групи перевищує мінімальний рівень заробітної плати працівників I кваліфікаційної групи. Діапазон можливого зростання основної заробітної плати усередині кожної кваліфікаційної групи у варіанті, який рекомендується, коливається від 40,0% у I групі до 49,2% у – III групі.

Таблиця 3.2

Диференціація кваліфікаційних коефіцієнтів у межах груп працівників.

Кваліфікаційна група	Кваліфікаційний коефіцієнт	Максимальна можливість зростання заробітної плати усередині групи, %
I	1,0 ÷ 1,40	40,0
II	1,41 ÷ 2,00	41,8
III	2,01 ÷ 3,00	49,2
IV	3,01 ÷ 4,40	46,2

Скористаємося розробками підприємства і розглянемо підхід, за яким визначають кваліфікаційний коефіцієнт для конкретного працівника на певний період роботи (табл. 3.3).

При визначенні кваліфікаційного коефіцієнта працівника, його особисті якості і роботу, яку він виконуватиме, оцінюють за дев'ятьма критеріями: професійний досвід; творчість та ініціатива; суміщення професій, спеціальностей, функцій; відповідальність за реалізацію трудового процесу; відповідальність за безпеку інших

осіб; відповідальність за рішення; відповідальність за засоби й предмети праці; відповідальність за контакти; освіта.

З кожного критерію необхідно розробити низку показників, що характеризують індивідуальні якості працівника і його роботу. Досягнення працівником вищого рівня за цими критеріями дає змогу забезпечити збільшення свого кваліфікаційного коефіцієнта, а відповідно і підвищити рівень основної заробітної плати.

Таблиця 3.3

**Розрахунок індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта (на прикладі
майстра виробничої дільниці)**

Критерії	Показники, які характеризують виконувані роботи і працівника	Збільшення мінімального кваліфікаційного коефіцієнта
1. Професійний досвід	Опановані складні види діяльності широкого діапазону	0,08
2. Творчість та ініціатива	Під час виконання робіт обирає рішення щодо нових можливостей робочих місць	0,06
3. Сумісництво професій	Оволодіння двома професіями	0,03
4. Відповідальність за реалізацію трудового процесу	Відповідальність за роботу бригади	0,08
5. Відповідальність за безпеку інших осіб	Відповідальність за безпеку інших осіб з невеликою імовірністю травм	0,03
6. Відповідальність за рішення	Рішення визначають діяльність дільниці	0,03
7. Відповідальність за засоби і предмети праці	Середня відповідальність	0,03
8. Відповідальність за контакти	Робота вимагає частих внутрішніх контактів за різнорідними проблемами	0,05
9. Освіта	Вища освіта	0,05
Разом		0,44
Індивідуальний коефіцієнт $1,41 + 0,44 = 1,85$, де 1,41 - мінімальний кваліфікаційний коефіцієнт		

Розмір збільшення мінімального (вихідного) кваліфікаційного коефіцієнта за певною кваліфікаційною групою необхідно розраховувати залежно від діапазону кваліфікаційного коефіцієнта для цієї групи і загальної кількості

показників, встановлених за дев'ятьма критеріями.

Після оцінки кваліфікації працівника з кожного із дев'яти критеріїв розмір збільшення з кожного критерію необхідно підсумувати й визначити його індивідуальний коефіцієнт.

На нашу думку, для досягнення більших результатів при використанні індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта необхідно звернути увагу на умови перегляду критеріїв - терміни їх перегляду, визначення безпосередніх виконавців цієї роботи.

Пропозиції щодо терміну перегляду критеріїв індивідуального кваліфікаційного коефіцієнта наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Термін перегляду критеріїв		
Критерії	Показники, які характеризують виконувані роботи і працівника	Термін перегляду критеріїв
1. Професійний досвід	Опановані складні види діяльності широкого діапазону	1-2 роки
2. Творчість та ініціатива	Під час виконання робіт обирає рішення щодо нових можливостей робочих місць	В залежності від рівня виконуваної роботи
3. Сумісництво професій	Оволодіння двома професіями	Постійно
4. Відповідальність за реалізацію трудового процесу	Відповідальність за роботу бригади	Постійно
5. Відповідальність за безпеку інших осіб	Відповідальність за безпеку інших осіб з невеликою імовірністю травм	1-2 рази на рік
6. Відповідальність за рішення	Рішення визначають діяльність ділянки	Постійно
7. Відповідальність за засоби і предмети праці	Середня відповідальність	Постійно (по мірі зміни обсягу виконуваних робіт)
8. Відповідальність за контакти	Робота вимагає частих внутрішніх контактів за різномірними проблемами	Постійно
9. Освіта	Вища освіта	Не впливає

Індивідуалізація тарифних систем і систем посадових окладів дозволяє значно посилити стимулюючу роль основної заробітної плати. Задача приведення в співвідношення індивідуальних і колективних інтересів може бути вирішена за допомогою преміювання з фонду заробітної плати і прибутку. З фонду заробітної плати для єдності інтересів окремого робітника і первинного колективу (бригади, відділу, ділянки, зміни); з прибутку для забезпечення єдності інтересів первинних колективів і колективу підприємства в цілому.

3.2. Заходи по вдосконаленню системи мотивації працівників ТОВ “Богданівка”

Для підвищення мотивації працівників до високопродуктивної праці рекомендується застосування системи коригування основної заробітної плати на відсоток зростання показників оцінки кінцевих результатів роботи підприємства: обсяг виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг або прибутку.

Для коригування базової заробітної плати працівників за встановленими місячними тарифними ставками та посадовими окладами при почасовій формі оплати праці або фактичної заробітної плати за наявності як почасової, так і відрядної форм оплати праці розробляється спеціальна шкала, яка передбачає різні розміри коригування для структурних підрозділів або окремих груп та професій (посад) працівників у залежності від впливу результатів їх праці на кінцеві результати роботи підприємства.

Шкала будується за таким зразком.

Скоригований розмір базової або фактичної заробітної плати кожного (і-того) працівника ($Z_{ск.і}$) розраховується за формулою

$$Z_{ск.і} = Z_{бф.і} \cdot \left(1 + \frac{P_z \cdot d_i}{100}\right) \quad (3.1)$$

де $Z_{бф.і}$ - розмір базової (місячної тарифної ставки або посадового окладу) або фактичної заробітної плати кожного (і-того) працівника, грн.;

P_z - розмір зростання обсягу виручки (прибутку) у відсотках у поточному періоді до попереднього;

D_i - відсоток коригування базової або фактичної заробітної плати за кожний відсоток зростання обсягу виручки (прибутку).

Базова заробітна плата ($З_{\text{бф}i}$) генерального директора підприємства за місяць становить 8500 грн. Обсяг виручки за звітний місяць у порівнянні з попереднім збільшився (P_3) на 12 відсотків. Відповідно до наведеної шкали розмір коригування його заробітної плати за кожний відсоток зростання обсягу виручки (d_i) становить 0,75.

Таблиця 3.5

**Шкала коригування заробітної плати в залежності від впливу на
кінцеві результати роботи**

Найменування структурних підрозділів, груп працівників або професій (посад)	Відсоток коригування базової або фактичної заробітної плати за кожний відсоток зростання обсягу виручки (прибутку) (d_j)
Керівний склад	0,50
Працівники з реалізації	0,75
Основні робітники	0,9

Таким чином, скоригований і розмір заробітної плати генерального директора складе:

$$З_{\text{ск},i} = З_{\text{бф}i} \cdot \left(1 + \frac{P_3 \cdot d_i}{100}\right) = 8500 \cdot \left(1 + \frac{12 \cdot 0,75}{100}\right) = 8500 \cdot 1,09 = 9265 \text{ грн.}$$

З урахуванням практики фактичної зміни показників кінцевих результатів роботи підприємства наведена умовна шкала може мати інші параметри.

Для розробки наведеної вище шкали коригування заробітної плати, а також преміювання працівників виробничих підприємств може бути застосований підхід на основі класифікації видів робіт за категоріями їх значущості у формуванні кінцевих результатів роботи підприємства. До першої (I) категорії, наприклад, можуть бути віднесені роботи з освоєння нової продукції, нових технологій, з підготовки виробництва до їх впровадження, роботи з маркетингу, пошуку та розширення ринків збуту тощо. До другої (II) категорії можуть бути віднесені роботи із забезпечення виробництва та виготовлення основної продукції тощо. До третьої (III) категорії - усі інші роботи. Наприклад, у разі преміювання працівників шкала може мати такий вигляд (табл. 3.6).

Однією з систем стимулювання кінцевих результатів роботи підприємства є виплата винагороди за річні результати його роботи.

Таблиця 3.6

Шкала преміювання за результати роботи

Категорії видів робіт	Розміри преміювання, %		
	колективу (у разі нарахування колективної премії)	керівному складу	окремим виконавцям робіт (індивідуальна премія)
I	20,0	30,0	30,0
II	15,0	25,0	20,0
III	10,0	20,0	15,0

Суть цієї системи полягає в тому, що кожному працівнику визначається базовий розмір середньомісячної оплати праці ($B_{po.i}$).

Це, як правило, його посадовий оклад за штатним розписом або місячна тарифна ставка за відповідним кваліфікаційним розрядом з урахуванням їх зміни протягом року. Встановлюється також відповідна шкала показників та коефіцієнтів оцінки результатів їх праці за середньомісячним (протягом року) рівнем, виконання яких ($G_{po.i}$) може підвищуватися від 0,1 до 0,3 (від 10 до 30 відсотків) при позитивних результатах оцінки ($K_{п.i}$) або знижуватися від 0,1 до 0,3 (від 10 до 30 відсотків) при негативних результатах оцінки ($K_{н.i}$). Виходячи з фінансових можливостей підприємства (залишок чистого прибутку) на кінець року, розробляється шкала коефіцієнтів кратності цих виплат (K_k) від 0,5 до 3,0 з урахуванням важливості структурних підрозділів (груп працівників, посад і професій) для підприємства з точки зору їх впливу на кінцевий результат роботи підприємства.

У загальному вигляді розрахунок розміру винагороди кожного (i -того) працівника (B_i) здійснюється за формулою

$$B_i = G_{po.i} \cdot (1 + \sum_{j=1}^n E \cdot K_{n.i} - \sum_{j=1}^n E \cdot K_{n.i}) \cdot K_{k.i} \quad (3.2)$$

де $G_{po.}$ - середньомісячний розмір базового посадового окладу або місячної тарифної ставки кожного і-того працівника, грн.; Π

$\sum_{j=1}^n E \cdot K_{n.i}$ - сума коефіцієнтів підвищення базового посадового окладу або

місячної тарифної ставки за кожним (j-тим) показником позитивної оцінки результатів роботи кожного (і-того) працівника;

$\sum_{j=1}^n E \cdot K_{n.i}$ - сума коефіцієнтів зниження базового посадового окладу або

місячної тарифної ставки за кожним (j-тим) показником негативної оцінки результатів роботи кожного (і-того) працівника;

$K_{k.i}$ - коефіцієнт кратності кількості базових посадових окладів чи місячних тарифних ставок, що виплачуються кожному (і-тому) працівнику.

Якщо базовий середньомісячний посадовий оклад працівника складає 5100 грн. Протягом року за щомісячною оцінкою його роботи за рік він має $K_{n.i} = 0,20$ та $K_{n.i} = 0,05$. Для його посади встановлено коефіцієнт кратності $K_{k.i} = 2,5$. Розмір винагороди цьому працівнику за підсумками роботи підприємства за рік складе 5865 грн. З урахуванням коефіцієнту кратності, для його посади, розмір винагороди становить :

$$B_i = 5100 \cdot (1,0 + 0,2 - 0,05) \cdot 2,5 = 14662,5 \text{ грн.}$$

У іншого працівника середньомісячна базова тарифна ставка ($G_{po.i}$) становить 3300 грн., але за результатами оцінки його праці він має коефіцієнти: позитивної оцінки ($K_{n.i}$) - 0,1, а негативної оцінки ($K_{n.i}$) - 0,3. Розмір винагороди за рік цього працівника складе 2640 грн. Йому встановлено коефіцієнт кратності виплат 2,8.

$$B_i = G_{po.i} \cdot (1 + \sum_{j=1}^n E \cdot K_{n.i} - \sum_{j=1}^n E \cdot K_{n.i}) \cdot K_{k.i}$$

$$B_i = 3300 \cdot (1,0 + 0,1 - 0,3) \cdot 2,8 = 3300 \cdot 0,8 \cdot 2,8 = 7392 \text{ грн.}$$

Одним із чинників, що стимулюють кінцеві результати роботи підприємства, є участь працівників в його прибутках, яка має дві форми.

Перша форма - це виплата бонусів, яка не пов'язується з будь-якими показниками індивідуальної чи колективної праці працівників. Розподіл коштів, що виділяються на виплату бонусів з прибутку (доходів) підприємства, здійснюється через заробітну плату та бонусні коефіцієнти, які встановлюються кожному працівнику на початку року в діапазоні 0,1-0,3 (від 10 до 30 відсотків їх заробітної плати). Виплата бонусів здійснюється, як правило, один раз на квартал або два рази на рік. Сума прибутку (доходу) на виплату бонусів розраховується за формулою

$$D = \sum_{i=1}^n E_i \cdot \frac{(Z_k \cdot d_z)}{100} \quad (3.3)$$

де $\sum_{i=1}^n E_i$ - фонд фактичної заробітної плати працівників, яким сплачуються бонуси у цьому кварталі, грн.;

d_z - частка заробітної плати, в розмірі якої виділяються кошти з доходу (прибутку) на виплату бонусів, відсотків. Рекомендується d_z встановлювати на рівні 25-30 відсотків.

Розмір бонусів (B_{bi}) кожного (і-того) працівника визначається за формулою

$$B_{bi} = \frac{D}{\sum_{i=1}^n E_i \cdot Z_{cm}} \cdot K_{bi} \cdot Z_{ki} \quad (3.4)$$

де D - сума доходу (прибутку), що виділена за формулою (3.3) на сплату бонусів, грн.;

$\sum_{i=1}^n E_i \cdot Z_{cm}$ - фонд середньомісячної фактичної заробітної плати працівників, яким сплачуються бонуси у кварталі, за який здійснюється виплата, грн.;

K_{bi} - бонусний коефіцієнт, який встановлено на початку року кожному (і-тому) працівнику;

Z_{ki} - розмір фактичної заробітної плати кожного (і-того) працівника у кварталі, за який виплачуються бонуси, грн.

Інша форма участі працівників у прибутках підприємства базується на тих самих підходах, з використанням формул (3.3) та (3.4), але до формули (3.4) додається ще коефіцієнт оцінки $(1 + K_{pi} - K_{ni})$ позитивних (K_{pi}) та негативних (K_{ni}) результатів праці кожного працівника/ На підприємствах, створених за рахунок капіталів (внесків до загального капіталу) його засновників, які вважаються акціонерами такого підприємства, вкладений працівниками капітал (як грошовий, так і майновий) має приносити їх власникам певні дивіденди.

Розмір дивідендів кожного (і-того) працівника, який бере участь в цьому капіталі, розраховується за формулою

$$D_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n E_i \cdot K} \cdot \sum_{i=0}^n E_i \cdot D_o \cdot K_{pci} \quad (3.5)$$

де D_i - сума дивідендів, що підлягає виплаті кожному (і-тому) працівнику, грн.;

$\sum_{i=0}^n E_i \cdot D_o$ - сума доходу (прибутку), що виділена на сплату дивідендів, грн.;

K - розмір капіталу, вкладеного (і-тим) працівником, грн.;

$\sum_{i=1}^n E_i \cdot K$ - загальний розмір капіталу, вкладеного усіма працівниками, грн.;

K_{pci} - коефіцієнт відпрацьованого кожним працівником робочого часу за рік, днів.

При цьому коефіцієнт K_{pci} розраховується за формулою

$$K_{pci} = \frac{P_{cphi}}{P_{chn}} \quad (3.6)$$

де P_{cphi} - робочий час, відпрацьований кожним (і-тим) працівником за рік.

3.3. Засоби підвищення мотивації персоналу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності ТОВ “Богданівка”

Для забезпечення підвищення ефективної діяльності персоналу ТОВ “Богданівка”, з урахуванням аналізу, що наведений в розділі 2, пропонується положення щодо мотивації персоналу.

Це положення встановлює форми і методи мотивації праці та їх застосування на підприємстві. Вимоги цього положення є обов’язковими для виконання усіма структурними підрозділами і посадовими особами підприємства.

Згідно цього положення, мотивація – це те, що активізує, стимулює людину і направляє її дії до поставленої мети.

Премія – винагорода за успіхи чи заслуги у певній галузі діяльності, за здійснення кращих результатів у чому-небудь. Грошове чи матеріальне заохочення за успішну трудову діяльність, за виконання виробничих норм, зниження собівартості продукції, як доповнення до заробітної плати.

Стимул – те, що викликає зацікавленість у здійсненні чого-небудь, спонукальна причина до здійснення чогось.

Відповідальність за виконання цього положення покладається на керівників структурних підрозділів підприємства. Показники мотивації (стимулювання) розробляються начальниками відділу економічного планування і аналізу, диспетчерським відділом, фінансовим, відділом системи якості та стандартизації та узагальнюються начальником відділу організації та оплати праці.

Ціллю морального і матеріального стимулювання є:

- зниження собівартості продукції;
- підвищення загального рівня організаційно-технічної роботи з якості.

Моральне і матеріальне стимулювання якості продукції дозволяє створити такі умови на виробництві, які ведуть до зменшення витрат і збитків від внутрішнього і зовнішнього браку, збільшення обсягів реалізації продукції за допомогою покращення її якості.

Моральне і матеріальне стимулювання працівників підприємства за покращення якості продукції здійснюється в наступних напрямках:

- стимулювання за дотримання вимог, які пред’являються до виробництва (ритмічність випуску продукції, зниження собівартості продукції);

- стимулювання за підвищення якості продукції, що випускається за рахунок вимог технологічного проекту та конструкторської документації;
- стимулювання освоєння виробництвом нової більш якісної і удосконаленої продукції.

Побудова системи морального і матеріального стимулювання виготовлення якісної продукції складається із наступних елементів:

- визначення категорії працівників, які охоплюються системою морального чи матеріального стимулювання;
- визначення і вибір показників заохочення;
- визначення і вибір форм морального і матеріального стимулювання;
- побудова шкали преміювання.

Система морального та матеріального стимулювання за зниження собівартості охоплює наступні категорії:

- основні робітники;
- кваліфіковані і задіяні безпосередньо на виконанні виробничого плану допоміжні робітники;
- керівники;
- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці.

Виходячи з фінансового стану підприємства (згідно даних фінансової та статистичної звітності, оперативного обліку та внутрішньої звітності) правління наказом по підприємству встановлює базовий розмір премії для кожного підрозділу, окремих категорій працюючих або професій.

П'ятдесят відсотків від базового розміру нараховується за:

- виконання плану виробництва підприємством в обсязі та номенклатури;
- зменшення виробничих витрат;
- дотримання вимог систем якості;
- належний стан виробничого середовища.

Колективам, бригадам, дільницям та окремим працівникам, які допустили нижче вказані порушення, премія може нараховуватись не в повному обсязі згідно чинних розпорядчих документів (накази, розпорядження, положення і таке інше) або розпорядження начальника структурного підрозділу.

При необґрунтованому перевищенні витрат, премія нарахована структурному підрозділу зменшується, на суму перевищення, незалежно від використання фонду оплати праці.

При зміні фінансового стану, базовий розмір премії може бути переглянуто в бік збільшення чи зменшення або премія може бути не нарахована.

Стан виконання виробничого плану кожною дільницею в кількісному обсязі та номенклатурі для подальшого коригування базової премії для заготівельної дільниці зазначено в таблиці 3.7 “Розрахунок премії щодо виконання плану в кількісному обсязі та за номенклатурою”.

Премія на підприємстві нараховується до базового розміру, який складає 20% від нарахованої заробітної плати.

Таблиця 3.7

Розрахунок премії за виконання плану виробництва

Виконання виробничого плану з обсягу виробництва	100%	99%	98%	97%	80% і нижче
% від базової премії	98%	96%	94%	92%	Не нараховується
Виконання виробничого плану за номенклатурою	100%	99%	98%	97%	80% і нижче
% від базової премії	97%	95%	93%	91%	Не нараховується

Існуюча система стимулювання слугує тільки як спосіб підвищення заробітної плати. Вона не є стимулом бажання працівників покращити свої результати, оскільки враховує тільки колективні результати та ігнорує індивідуальні.

Дані цієї таблиці визначають розрахунок премії по виконанню плану в кількісному обсязі та по номенклатурі. В ній представлені відсоток виконання виробничого плану дільницею в кількісному обсязі та відповідно йому відсоток нарахування премії, а також відсоток виконання виробничого плану дільницею по номенклатурі, та відповідний йому відсоток нарахування премії.

Якщо виробничий план дільниці в кількісному обсязі та по номенклатурі виконується лише на 80 % (та нижче), то премія за такий результат не нараховується.

Базова сума премії нарахована за зниження собівартості коригується згідно таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок відсотку премії за зниження собівартості

Виконання плану із зниження собівартості	до 5%	до 6%	до 7%	до 8%	до 10% і більше
% премії до основної заробітної плати	15%	20%	25%	30%	40%

Якщо на підприємстві виконується план зі зниження собівартості на 4% то і відповідно нараховується премія у розмірі 15% від основної заробітної плати.

Максимальний розмір нарахування премії складає 30% за 10% виконання плану зі зниження собівартості.

На підприємстві також передбачено квартальну премію за результатами господарської діяльності та результатами функціонування системи управління якістю.

Відділом економічного планування і аналізу господарської діяльності підводяться підсумки виконання планових показників за квартал кожним виробничим підрозділом (цехом, відділом):

1) згідно відсотка виконання плану виробництва проводиться коригування базової суми премії, яке зазначено в таблиці 3.9 „Шкала нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану”;

Таблиця 3.9

Шкала нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану

Показник виконання плану виробництва	100% і вище	99%	98%	97%	90% і нижче
% нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	Не нараховувати

Ця таблиця представлена у вигляді шкали нарахування премії в залежності від виконання виробничого плану з кроком 5% за кожен відсоток невиконання плану. Як і попередні таблиці вона формується з двох показників:

- показника виконання плану виробництва (представленого у відсотках);
- відсотка нарахування премій (до базового розміру).

Згідно даних таблиці при 90% (та нижче) показника виконання плану виробництва премія не нараховується.

2) згідно аналізу фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого проводиться коригування базової суми премії зазначеного в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Шкала нарахувань премії в залежності від відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого від планового

Показник: відсоток відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції на одного працюючого від планових	100% і більше	99% - 95%	94,9% - 90%	89,9% - 85%	84,9% - 80%	79,9% і нижче
Нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	80%	Не нараховувати

Ця шкала визначає спосіб нарахування премії в залежності від відхилення фактичного рівня виробітку товарної продукції від планового на одного працюючого. Дані таблиці показують, що чим вище значення показника відсотку відхилення фактичного рівня виробітку від планового, тим вище відсоток нарахування премії і навпаки.

3) згідно аналізу використання фонду споживання проводиться коригування базової суми премії, яке представлено в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Шкала нарахування премії в залежності від відхилення фактичного фонду споживання від планового

Показник: 0,01 грн. зменшення фактичних витрат на одну гривню товарної продукції від планових	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	Для цехів основного виробництва 0,06 і більше, для цехів допоміжного виробництва 0,10 і більше
% нарахування премії (до базового розміру)	99%	97%	95%	93%	90%	Не нараховувати

Ця таблиця побудована у вигляді шкали нарахування премії в залежності від збільшення фактичного фонду споживання від планового. Якщо в цехах основного та допоміжного виробництва відповідно на 0,10 грн. та на 0,06 грн. збільшуються фактичні витрати на 1 грн. товарної продукції від планових, то премія не нараховується. А якщо цей показник для основного та допоміжного виробництв складає 0,01 грн. то премія нараховується в розмірі 98% до базового розміру.

4) згідно аналізу коефіцієнта ритмічності проводиться коригування базової суми премії, яке зазначено в таблиці 3.11.

Як видно із таблиці саме мінімальне значення нарахування премії складає 80% за відповідне значення коефіцієнту ритмічності (0,80-0,75), а максимальний – 100% відповідно коефіцієнту від (1-0,95).

Отже, чим більше коефіцієнт ритмічності наближається до одиниці, тим більший відсоток нарахування премії.

Скоригована сума премії доводиться кожному структурному підрозділу, де розподіляється начальником цеху, відділу між дільницями та працівниками, виходячи з результатів господарської діяльності та особистого внеску кожного працюючого у виконання виробничого плану та узгоджується з профспілковим комітетом.

Таблиця 3.12

**Шкала нарахування премії в залежності від відхилення фактичного
коефіцієнта ритмічності від планового**

Показник: коефіцієнт ритмічності	1,0-0,95	0,95- 0,90	0,90- 0,85	0,85- 0,80	0,80- 0,75	0,74 і нижче
% нарахування премії (до базового розміру)	100%	95%	90%	85%	80%	Не нараховувати

В таблиці 3.12 приведено шкалу нарахування премій в залежності від відхилення фактичного коефіцієнта ритмічності від планового. При зниженні коефіцієнта ритмічності з 0,95, за кожні 5% зниження, премія знижується на 5 %. Якщо коефіцієнт ритмічності менше 0,75, премія не нараховується.

ВИСНОВКИ

Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності. Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає свій напрям цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один зі способів такої поведінки. Характер походження потреб досить складний, але в їхній основі лежать дві визначальні причини. Перша має фізіологічний характер, тому що людина як жива істота потребує певних умов і засобів існування. Друга є результатом суспільних умов.

За умови, що зміст потреби та можливість її реалізації усвідомлюються людиною, вони набирають форми інтересу до різноманітних благ. Термін “інтерес” має латинське походження та означає “мати значення”, “важливо”. Певні інтереси обумовлюють появу спонукальних дій, мотивів.

Термін “мотив” походить від латинського “movere”, що означає “приводити в рух”, “штовхати”. Мотив у економічній літературі трактується по-різному, але найчастіше як усвідомлене спонукування до дії. З різних поглядів на сутність мотивів найбільш ефективним є той, що в ньому мотив розглядається в контексті відображення й вияву потреб та інтересів. Тісний зв'язок мотивів, потреб і інтересів пояснюється передусім схожістю сутностей.

Ефективність праці певною мірою визначається чинною системою заробітної плати. Заробітна плата це - виражена в грошах частка доходу робітників і службовців у фонді індивідуального споживання національного доходу, і яка являє основну форму необхідного продукту і розподіляється відповідно до кількості і якості витраченої ними праці в суспільному виробництві.

Мотив знаходиться “всередині” людини, має “персональний” характер та залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх стосовно людини чинників. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що треба зробити та як саме.

Поряд з категоріями “мотив” і “інтерес” у теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін “стимул”. Незважаючи на те, що ці категорії мають великий історичний “стаж”, в економічній літературі

немає однозначного трактування їхніх співвідношень (спільності та відмінностей). Поширеною є думка про тотожність змісту категорій “мотиви” та “стимули”, але така думка є, щонайменше, спірною. Термін “стимул” (від латинського *stimulus* – стрекало, батіг, пуга) означає спонукання до дії, спонукальну причину.

Стимулювати – це означає впливати, спонукати до цільової дії, давати поштовх ззовні. Стимулювання – один із засобів, за допомогою якого може здійснюватись мотивація трудової діяльності. Отже, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на людину для спонукання її до конкретних дій або процес, що спрямований на усвідомлене пробудження в неї певних мотивів та цілеспрямованих дій.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо зі з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Рівень заробітної плати значною мірою визначає можливості повноцінного відтворення робочої сили, а відтак – і силу мотивації.

Вплив високої заробітної плати на мотивацію трудової діяльності та підвищення ефективності виробництва багатоплановий. По-перше, більш високий рівень заробітної плати (у порівнянні з середньоринковим її значенням) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, формуванню стабільного трудового колективу. За умови зниження плинності персоналу роботодавець має змогу скоротити витрати на наймання та навчання персоналу, спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, що у свою чергу забезпечує підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найпідготовленіших, найдосвідченіших, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища середнього рівня. У цьому разі досягається також економія коштів на навчання,

перекваліфікацію знову прийнятих на роботу. По-третє, висока заробітна плата є чинником підвищення старанності, відповідальності, інтенсивності праці. До цього спонукає як намагання “відпрацювати” винагороду, що є вищою за середньоринкову, так і побоювання бути звільненим та втратити вигідніші умови продажу послуг робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання людини покращити свій добробут, задовольнити різноманітні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості робочої сили, повнішої реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці.

Важливим засобом підвищення матеріальної заінтересованості працівників у поліпшенні кінцевих результатів виробництва є преміювання. При застосуванні різних преміальних систем оплати праці, крім основного заробітку, який нараховується відповідно до встановленої міри праці, передбачається нарахування додаткової оплати - премії. Її виплата зумовлена, як правило, досягненням додаткових результатів порівняно з прийнятими нормами.

ТОВ “Богданівка” зареєстроване виконавчим комітетом Кіровоградської міської ради 19.03.2008р. свідоцтво: № 200119926.

У своїй діяльності товариство “Богданівка” керується вимогами чинного законодавства України, цим статутом, внутрішніми нормативними актами, а при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – актами інших держав.

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку шляхом об’єднання матеріальних і фінансових ресурсів Учасників для здійснення виробничо – господарської та іншої діяльності, спрямованої на задоволення потреб підприємств всіх форм власності та громадян в продукції та послугах Товариства, одержання прибутку на внесений капітал і реалізації на цій основі інтересів його Учасників, а також соціальних потреб трудового колективу Товариства.

Динаміка результатів господарювання за останні роки свідчить про ефективний стан підприємства. Собівартість продукції на одну гривню чистого доходу знизилася на 4,8% у 2020 році порівняно з 2018 роком. Темпи росту

собівартості реалізованої продукції були нижчими ніж темпи росту валового доходу (107,1% проти 112,6%). Темпи росту валового прибутку також були значно вищими – 143,2% в 2020 році проти 2018 року. Значно зросли адміністративні витрати на 187,1%, інші операційні витрати – на 188,2%, зменшилися витрати на збут (11,4%).

Для виявлення стану управління персоналом підприємства був проведений аналіз динаміки чисельності та структури персоналу.

Існуюча економічна ситуація на ТОВ “Богданівка” обумовлює не суттєве коливання чисельності персоналу. У 2016 році, в структурі працівників основної діяльності, чисельність робітників складала 57,1%, спеціалістів – 21,4%. У 20120 році в структурі основної діяльності робітники становлять 60,0%, спеціалісти – 23,3%. До того ж, у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, кількість робітників зросла до 120%, а кількість спеціалістів зросла до 116,7%, в порівнянні з 2018 роком. Увага керівництва підприємства до збільшення кількості спеціалістів є важливою, що дозволяє вирішувати технічні, організаційні та економічні завдання за умови ефективного їх використання.

Так, у 2020 році було прийнято нових працівників – 5, а звільнено – 3 особи, 2 особи – звільнилися за власним бажанням, одна – з причин скорочення штатів. Коефіцієнт плинності зменшився на 56,2%, а коефіцієнт обороту з приймання – на 6,8%. Прийнятих працівників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників та їх перепідготовці.

Неефективна вікова структура персоналу сформувалася на ТОВ “Богданівка”. На високому рівні утримується частка працівників передпенсійного та пенсійного віку (37,6%). Негативним є те, що працівників найбільш активного працездатного віку (30-49 рр.) на підприємстві менше 40%. Позитивним є зростання частки молоді з 7,4% в 2018р. до 21,8 % в 2020 році.

Аналіз використання робочого часу (табл.2.5) показує, що на ТОВ “Богданівка” використання фонду робочого є нестабільним. Слід відмітити, що

впродовж 2-х років - 2018-2019 роки підприємство частково працювало в режимі неповного робочого тижня.

Середньомісячна зарплата на досліджуваному підприємстві зросла на 249,1%, в той же час продуктивність праці зросла на 105,1 %, що свідчить про порушення основного економічного закону, за яким темпи росту продуктивності праці мають перевищувати темпи росту продуктивності праці.

Низький рівень заробітної плати не мотивує працівників до підвищення ефективності та якості праці. Низька вартість робочої сили, яка склалася на даному підприємстві є однією із перешкод на шляху підвищення ефективності виробництва. Частка заробітної плати в чистому доході за роками зросла з 15,7% до 37,2%, однак залишається низькою в порівнянні зі світовим рівнем – 45-60%.

Фонд оплати праці у 2017 році зріс на 266 % або на 799,2 тис. грн. Фонд основної заробітної плати зріс, його питома вага склала – 87,6%. у 2017 році. Фонд додаткової заробітної плати зріс на 83,4 тис. грн., його питома вага склала 10,5% в загальному фонді оплати праці. Значно зросли надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів – на 338,9% у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком та заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 372,9%.

Незначна питома вага додаткової заробітної плати, відповідно за роками, 10,6%, 10,4%, 10,5%, свідчить про незначну стимулюючу роль надбавок, доплат до тарифних ставок та посадових окладів, а відсутність премій за виробничі результати - про відсутність мотивації до продуктивної праці. Продуктивність праці зросла на 105,1% при зростанні середньомісячної заробітної плати на 249,1%. Ріст заохочувальних та компенсаційних виплат на 372,9% в сумі є незначним – 363,89 грн. на особу за рік.

Необхідно відмітити ріст соціальних пільг, що носять індивідуальний характер на 527,8% або з 0,9 тис.грн. до 4,75 тис.грн.

Загалом за період з 2018 по 2020 роки обсяг реалізованої продукції на ТОВ “Богданівка” зріс 112,7%, а середньорічна продуктивність персоналу на 105,1%, середньомісячна заробітна плата збільшилась на 249,1% і склала в 2017 році 3550

грн., що складає 61,3% середньомісячної заробітної плати в Кіровоградській області. Темпи росту витрат з оплати праці на 1 грн. реалізованої продукції зросли на 138,5% і склали у 2017 році 31 копійку на 1 гривню. Тобто виконуються умови, які свідчать про ефективність використання фонду оплати праці.

Розмір мінімальної заробітної плати, який протягом 2018-2020 років незначно (3,4%) вищий за рівень прожиткового мінімуму, тобто мінімальний рівень заробітної плати дозволяє забезпечити нормальне відтворення фізичних та розумових здібностей працівника, що має мінімально – необхідну професійну підготовку. Також слід відмітити, що рівень середньомісячної заробітної плати на ТОВ “Богданівка” значно нижчий рівня середньомісячної заробітної плати як по Україні – на 51,1% так і в Кіровоградській області – 38,71%. Однак слід відмітити, що рівень заробітної плати на ТОВ “Богданівка” вищий мінімальної заробітної плати на 10,9%, прожиткового мінімуму на 108,9% та 7,5% середньомісячної заробітної плати в галузі.

Середньомісячна заробітна плата все більше перевищує мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством, рівень прожиткового мінімуму, але все ще є нижчою середньомісячної заробітної плати в Кіровоградській області. Протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата на ТОВ “Богданівка” не досягла рівня середньої заробітної плати як в Україні, так і по галузі. Проте, як бачимо швидкість росту середньої заробітної плати по галузі перевищує швидкість росту середньомісячної заробітної плати по підприємству.

На ТОВ “Богданівка” відсутні працівники, які за 2018-2020 роки отримали заробітну плату менше мінімальної та прожиткового мінімуму.

Для стимулювання мотивації працівників до високопродуктивної праці рекомендується застосування системи коригування основної заробітної плати на відсоток зростання показників оцінки кінцевих результатів роботи підприємства: обсяг виручки від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг або прибутку.

Для коригування базової заробітної плати працівників за встановленими місячними тарифними ставками та посадовими окладами при почасовій формі оплати праці або фактичної заробітної плати за наявності як почасової, так і відрядної форм оплати праці розробляється спеціальна шкала, яка передбачає

різні розміри коригування для структурних підрозділів або окремих груп та професій (посад) працівників у залежності від впливу результатів їх праці на кінцеві результати роботи підприємства.

За результатами проведеного аналізу у 2017 році спостерігається збільшення розміру середньої заробітної плати на підприємства та середнього доходу 1-го працівника на 249,1%. Але негативним є те, що рівень заробітної плати, як основної так і додаткової є низьким, крім того, фактично відсутня система преміювання, що не спонукає робітників до підвищення ефективності їх праці.

Крім того, система оплати праці та матеріального стимулювання, що застосовується на підприємстві не враховує фактичні результати роботи кожного окремого працівника.

Тому у якості шляхів удосконалення існуючої системи оплати праці пропонуємо наступне:

1. Впровадження на ТОВ “Богданівка” гнучкої системи оплати праці.
2. Вдосконалення системи матеріального стимулювання на основі визначення розміру премій з урахуванням індивідуальних результатів роботи кожного окремого працівника.

Для коригування базової заробітної плати працівників за встановленими місячними тарифними ставками та посадовими окладами при почасовій формі оплати праці або фактичної заробітної плати за наявності як почасової, так і відрядної форм оплати праці розробляється спеціальна шкала, яка передбачає різні розміри коригування для структурних підрозділів або окремих груп та професій (посад) працівників у залежності від впливу результатів їх праці на кінцеві результати роботи підприємства.

Однією з систем стимулювання кінцевих результатів роботи підприємства є виплата винагороди за річні результати його роботи.

Суть цієї системи полягає в тому, що кожному працівнику визначається базовий розмір середньомісячної оплати праці ($B_{po.i}$).

Це, як правило, його посадовий оклад за штатним розписом або місячна тарифна ставка за відповідним кваліфікаційним розрядом з урахуванням їх зміни

протягом року. Встановлюється також відповідна шкала показників та коефіцієнтів оцінки результатів їх праці за середньомісячним (протягом року) рівнем, виконання яких ($G_{po.i}$) може підвищуватися від 0,1 до 0,3 (від 10 до 30 відсотків) при позитивних результатах оцінки ($K_{п.i}$) або знижуватися від 0,1 до 0,3 (від 10 до 30 відсотків) при негативних результатах оцінки ($K_{н.i}$). Виходячи з фінансових можливостей підприємства (залишок чистого прибутку) на кінець року, розробляється шкала коефіцієнтів кратності цих виплат (K_k) від 0,5 до 3,0 з урахуванням важливості структурних підрозділів (груп працівників, посад і професій) для підприємства з точки зору їх впливу на кінцевий результат роботи підприємства.

Якщо базовий середньомісячний посадовий оклад працівника складає 5100 грн. Протягом року за щомісячною оцінкою його роботи за рік він має $K_{п.i} = 0,20$ та $K_{н.i} = 0,05$. Для його посади встановлено коефіцієнт кратності $K_{к.i} = 2,5$. Розмір винагороди цьому працівнику за підсумками роботи підприємства за рік складе 5865 грн. З урахуванням коефіцієнту кратності, для його посади, розмір винагороди становить :

$$B_i = 5100 \cdot (1,0 + 0,2 - 0,05) \cdot 2,5 = 14662,5 \text{ грн.}$$

У іншого працівника середньомісячна базова тарифна ставка ($G_{po.i}$) становить 3300 грн., але за результатами оцінки його праці він має коефіцієнти: позитивної оцінки ($K_{п.i}$) - 0,1, а негативної оцінки ($K_{н.i}$) - 0,3. Йому встановлено коефіцієнт кратності виплат 2,8. Розмір винагороди за рік цього працівника складе 2640 грн.

$$B_i = 3300 \cdot (1,0 + 0,1 - 0,3) \cdot 2,8 = 3300 \cdot 0,8 \cdot 2,8 = 7392 \text{ грн.}$$

Для забезпечення стимулювання ефективної діяльності персоналу ТОВ “Богданівка”, з урахуванням аналізу, що наведений в розділі 2, пропонується положення щодо мотивації персоналу.

Це положення встановлює форми і методи мотивації праці та їх застосування на підприємстві. Вимоги цього положення є обов’язковими для виконання усіма структурними підрозділами і посадовими особами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібн. Київ, 2000 р. 381 с.
2. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. Київ:КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Колот А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. Київ: КНЕУ, 1997. 179 с.
4. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч.посіб. Київ: Т-во "Знання", КОО. 2000. 378 с.
5. Крайник О.П., Барвінська Є.С. Економіка підприємства, Львів: Сяйво, 2016. 315 с.
6. Срасноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 48.
7. Мороз О. Мотиваційна модель – важіль успіху і стабільності. *Праця і зарплата*. 2003. № 43 (383). С. 4.
8. Нісфоян С.С., Дибенко І.О. Засоби мотивації праці на підприємстві. *Облік і контроль в управлінні підприємницькою діяльністю*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19-20 жовтня 2018 р. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2018. С. 110-112.
9. Положення про оплату праці робітників та службовців ТОВ "Богданівка".
10. Положення про преміювання працівників ТОВ "Богданівка".
11. Ринок праці та освіта: пошук взаємодії: Зб. наук. ст. / Під наук. ред. І.Л. Петрової. Київ: Таксон, 2016. 200 с.
12. Семикіна М.В. Якість знань вітчизняних кадрів в контексті взаємодії навчальних закладів. *Ринок праці та освіта: пошук взаємодії*. Зб. наук. ст. / під наук. ред. І.Л. Петрової. Київ: Таксон, 2016. С. 144-148.
13. Семикіна М.В. Удосконалення підготовки професійних кадрів промисловості на засадах соціального партнерства. *Проблема ефективного використання та професійно-технічної підготовки кадрів промислового сектору*

економіки України: міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 28-29 листопада 2016 р.: у двох томах. Київ: РВПС України НАН України, 2017. С. 299-309.

14. Семикіна М.В. Регулювання конкурентоспроможності у сфері праці / Відп. ред. В.В. Онікієнко. Кропивницький: ПВД “Мавік”, 2004. 146 с.

15. Семикіна М.В., Смірнов О.О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання. Монографія. Кропивницький: “КОД”, 2017. 208 с.

16. Трудовий потенціал Кіровоградської області: стан та перспективи розвитку (колективна монографія) / За ред. М.В. Семикіної. Кропивницький: ЗАТ Кіровоградське видавництво. 2017. 304 с.

17. Тимош І.М. Економіка праці: Навч. посібн. Тернопіль, 2001. 302 с.

18. Статут ТОВ “Богданівка”, Кропивницький. 2004.

19. Федотова Т. Основні засади порядку надання заробітної плати. *Соціальний захист*. 2001. № 4.

20. Шаян Л. Професіоналізм як базовий компонент корпоративної культури. *Економіка та держава*. 2005. № 5. С. 27-32.