

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління системами оплати праці та винагороди персоналу

ПП ВКФ «Полімер»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0519 - з
спеціальності 051 – Економіка, Управління
персоналом та економіка праці

Фомічов М.О

Керівник : д.е.н., професор

Череп О.Г

Рецензент: декан факультету ФЕУ ЗНТУ,

к. е. н., доцент

Корольков В.В

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і економіка праці
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Фомічова Максима Олеговича

1. Тема роботи: «Управління системами оплати праці та винагороди персоналу ПП ВКФ «Полімер»
керівник роботи: Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810–с
2. Строк подання студентом роботи “16” листопада 2020 року
3. Вихідні дані до роботи: дані звітності ПП ВКФ «Полімер», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дати загальне характеристику систем оплати праці в Україні, провести аналіз зарубіжного досвіду систем оплати праці, привести загальну характеристику діяльності ПП ВКФ «Полімер», провести аналіз показників системи оплати праці ПП ВКФ «Полімер», розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці, провести аналіз показників системи оплати праці ПП ВКФ «Полімер», розробити рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці, проаналізувати напрями підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні системою оплати праці на підприємстві ПП ВКФ «Полімер».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): магістерська робота містить 7 рис., 29 табл.
6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г. д.е.н., професор	26.08.2020	26.08.2020
2	Череп О.Г. д.е.н., професор	15.09.2020	15.09.2020
3	Череп О.Г. д.е.н., професор	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2020 р.	Виконано

Студент _____
(підпис)

М.О.Фомічов
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

О.Г.Череп
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Н.В.Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 117 с., 29 табл., 6 рис., 67 джерел.

Об'єкт дослідження – є процес управління системами оплати праці на підприємстві ПП ВКФ «Полімер».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення системами оплати праці та винагороди персоналу на підприємстві.

Мета роботи – полягає у дослідженні теоретико– методичних та практичних засад управління системами оплати праці та винагороди персоналу ПП ВКФ «Полімер»

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- проведено дослідження систем оплати праці в Україні;
- розглянуто зарубіжний досвід систем оплати персоналу;
- приведена загальна характеристика діяльності підприємства ПП ВКФ «Полімер»;
- проведено дослідження аналізу показників системи оплати праці ПП ВКФ «Полімер»;
- розроблені пропозиції щодо вдосконалення процесу управління системи оплати праці;
- розроблені напрями підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні системою оплати праці на підприємства ПП ВКФ «Полімер».

Інформаційною базою дослідження є фахова література з економіки праці та управління персоналом, матеріали наукових конференцій, статистичні дані та звітна інформація ПП ВКФ «Полімер».

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо системи оплати праці та винагородження працівників ПП ВКФ «Полімер».

Значення результатів наукового дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» для підвищення оплати праці та винагороди персоналу.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у тезі.

СИСТЕМИ ОПЛАТИ, ВИНАГОРОДЖЕННЯ, УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ
ОПЛАТИ, ГРЕЙД, ГРЕЙДОВА СИСТЕМА ОПЛАТА ПРАЦІ

SUMMARY

Master's qualification work: 117 pages, 29 tables, 6 figures, 67 sources.

The object of research is the process of management remuneration systems at the enterprise PEP CF "Polymer". The subject of research is theoretical and methodological principles of evaluation and improvement of payroll systems and remuneration of personnel at the enterprise.

The purpose of research is to study the theoretical, methodological and practical principles of management of payroll systems and remuneration of personnel in PEP CF "Polymer".

Research methods are logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

In accordance with the goal in the work the following tasks are solved:

- a study of wage systems in Ukraine;
- research and analyze systems and forms of remuneration;
- foreign experience of personnel payment systems is considered;
- the general characteristic of the enterprise's PEP CF "Polymer" activity is resulted;
- a research of the indicators analysis of the remuneration system in PEP CF "Polymer" is conducted;
- proposals to improve the management process of the remuneration system are developed;
- directions to increase efficiency of decision-making in management in system of work payment in the enterprise PEP CF "Polymer" are developed.

The information base research is the professional literature on labor economics and personnel management, materials of scientific conferences statistical data and reporting information of PEP CF "Polymer".

The scientific novelty of the study is to generalize the theoretical foundations and develop practical recommendations for the system of remuneration and employees' remuneration in PEP CF "Polymer".

The significance of research's results is that the developed recommendations can be used at the enterprise PEP CF "Polymer" to increase wages and remuneration of staff.

The main results of the qualification work are covered in the thesis.

PAYMENT SYSTEMS, REMUNERATION, PAYMENT SYSTEM
MANAGEMENT, GRADE, GRADE PAYMENT SYSTEM

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ	13
1.1. Характеристика систем оплати праці в Україні	13
1.2. Основні види винагород персоналу	26
1.3. Зарубіжний досвід систем оплати праці	31
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПП ЗКФ «ПОЛІМЕР»	47
2.1. Організаційно– економічні показники підприємства ПП ЗКФ «ПОЛІМЕР»	47
2.2. Характеристика системи оплати праці на підприємстві ПП ЗКФ «ПОЛІМЕР»	56
2.3. Аналіз показників системи оплати праці ПП ЗКФ «ПОЛІМЕР»	62
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП ЗКФ «ПОЛІМЕР»	77
3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці	77
3.2. Побудова методу вдосконалення системи оплати праці	84
3.3. Напрями підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні системою оплати праці	89
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111

ВСТУП

Сьогодні в Україні в період розвитку ринкової економіки, значну увагу привертає питання управління системою оплати праці, визначення її рівня завжди перебувають у центрі уваги як роботодавців, так і найманих працівників. На сьогоднішній день актуальність теми управління системи оплати праці все більше зростає, оскільки зазнає значного впливу кризи в країні. Проблема організації оплати праці є однією з найбільш гострих. Вагомим питанням в організації оплати праці є її нарахування, справедливість та прозорість якого стали пріоритетними характеристиками для працівників. При цьому до роботодавця висувуються нові критерії оцінювання ефективності управління фондом оплати праці, що враховують характерні особливості та специфіку ведення бізнесу, структуру, політику й культуру управління персоналом, загальні цілі на ринку.

Актуальність даної теми випливає з необхідності створення відповідної системи оплати праці та винагородження працівників підприємства. Важливою умовою такого розвитку є науково обґрунтоване розроблення основних принципів, що визначають її базові вихідні засади.

Організація системи оплати праці – це одна з найболючіших проблем трудових відносин. Від її оптимального розв'язання багато в чому залежить не лише рівень оплати праці працівників, але й результати господарської діяльності підприємства загалом. Тому різні аспекти організації оплати праці працівників виробничих сфер, форм власності та підпорядкування досліджено науковцями, такими як І. Бондаром, М. Волгіним, Ю. Фокіним, А. Колотом, Е. Лібановою, А. Чухном, Р. Яковлевим, Г. Ярошенко та ін. Ці вчені дослідили практику організації оплати праці працівників виробничої сфери, управлінських структур державної влади, у тому числі зміни в системі організації оплати праці та матеріального стимулювання цих категорій.

На сьогодні існує велика кількість різних форм оплати праці. Але задовольнити потреби кожного працівника досить складно.

Отже, виникає потреба в розробленні таких механізмів, які б забезпечували тісніший зв'язок оплати праці з її складністю, кваліфікацією та кінцевими результатами. Залишаються недостатньо розв'язаними проблеми методичного обґрунтування міжпрофесійної та міжкваліфікаційної диференціації оплати праці на основі Єдиної тарифної сітки. Необхідно створювати економічно достовірну та обґрунтовану інформацію про виконання нормативів та динаміки показників про працю, стеження за дотриманням співвідношення росту продуктивності праці та заробітної плати, за зменшенням невикористаних витрат скритих та явних збитків робочого часу, стимулювання праці на підприємстві. Щоб справедливо оцінити роботу кожного працівника, врахувати його потреби та інтереси, потрібно застосовувати на підприємстві грейдінгову систему оплати праці. Вона допоможе оптимізувати фонд заробітної плати. Така система оплати праці заснована на тому, що роботодавець платить співробітникові за результат.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з економіки праці, управління персоналом, управління розвитком персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні системою оплати праці.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретико–методичних та практичних засад управління системами оплати праці та винагороди персоналу ПП ВКФ «Полімер».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- проведено дослідження систем оплати праці в Україні;
- досліджено та проаналізувати системи та форми оплати праці;
- розглянуто зарубіжний досвід систем оплати персоналу;
- приведена загальна характеристика діяльності підприємства ПП ВКФ «Полімер»;

– проведені дослідження аналізу показників системи оплати праці ПП ЗКФ «Полімер»;

– розроблені пропозиції щодо вдосконалення процесу управління системою оплати праці;

розроблені напрями підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні системою оплати праці на підприємства ПП ВКФ «Полімер».

Об'єктом дослідження є процес управління системами оплати праці на підприємстві ПП ВКФ «Полімер».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади оцінювання і вдосконалення системами оплати праці та винагороди персоналу на підприємстві.

У роботі використано методи логічного узагальнення, дедуктивний, метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод графічного аналізу, статистичний, а також соціологічні методи дослідження

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали внутрішньої звітності ПП ВКФ «Полімер».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

удосконалено:

– теоретико–методичні засади дослідження процесу формування системи оплати праці на підприємстві та обґрунтуванні практичні рекомендацій щодо її вдосконалення.

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють використовувати запропонований механізм управління системою оплати праці, який дозволить науково обґрунтовано підійти до мотивування якісної праці з урахуванням принципів управління якістю, факторів впливу на якість праці, системи методів та інструментів забезпечення якості праці.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: тезу за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

1.1. Характеристика систем оплати праці в Україні

В умовах потужних викликів сучасності в Україні постає проблема неналежного рівня заробітної плати та недосконалість механізму її оплати. Вибір оптимального методу оплати праці стає однією з найбільш вагомими конкурентною перевагою підприємства, оскільки дозволяє збалансувати витрати підприємства на заробітку плати і зберегти здорові умови праці в колективі. Слід зазначити, що рівень заробітку кожного працюючого громадянина впливає на сукупний дохід населення, що сприяє формуванню попиту на товари, роботи і послуги. Тобто, наразі, питання стосовно надання заробітної плати є найбільш вагомим в сфері економіки.

Серед основних проблемних питань, з якими стикаються сучасні підприємства, з одного боку, та працівники, з іншого, є низькій рівень оплати праці, який не відображає кінцеві результати роботи, до того ж бажання роботодавців зменшити офіційні виплати з метою економії на операційних витратах. Розмір та виплата заробітної плати ґрунтується на Конституції України, Законах України «Про оплату праці», «Про колективні угоди» та в інших законодавчих актах [28]. Заробітна плата працівника незалежна від виду підприємства, а визначається його особистим трудовим вкладом, складності та умов виконуваної роботи, професійно– ділових якостей працівника, залежить від кінцевих результатів роботи підприємства, регулюється податками і максимальними розмірами не обмежується. Розмір, порядок нарахування і виплат заробітної плати регулюються чинним законодавством України, відповідними указами і постановами, галузевими інструкціями. Підприємства самостійно встановлюють форми, системи і

розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників згідно із чинним законодавством.

Дослідження проблем організації заробітної плати, визначення її сутності в умовах формування ринкових відносин здійснюють такі вітчизняні вчені– економісти: В.Бабич, Д. Богиня, В. Данюк, А. Калина, М. Карлін, А. Колот, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, Ю. Малаховський, В. Нижник, Н. Павловська, Ю. Палкін, М. Семикіна, О. Турецький, А. Череп, М.Федотова та інші. Але не зважаючи на це, дане питання не втратило своєї актуальності і потребує подальшого дослідження.

Так, О. Безпалько [4] приділяє значну увагу у своїх роботах різним формам заробітної плати з позиції їх доцільності та раціональності, В. Баранов висвітлює у своїх працях проблеми надання заробітної плати, які характерні для ринкових відносин. Нині, механізм надання заробітної плати вимагає нагального державного регулювання за допомогою нормативно–законодавчих засобів державних гарантій, а не через безпосереднє втручання у відповідну сферу на рівні підприємств, установ і організацій [12,с.65]. Основними причинами загострення питання щодо регулювання державою оплати праці є:

1. Відсутність належного контролю за політикою видачі заробітних плат з боку держави;
2. Недосконалість науково– методологічного забезпечення процесу регулювання оплати праці;
3. Недотримання вимог чинного законодавства [31, с. 3].

Отже, доцільним є перегляд державної політики стосовно оплати праці, а саме збільшення рівня державного контролю за її формуванням і розподілом витрат.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про оплату праці» заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної

роботи, професійно– ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [19].

Заробітна плата є найсильнішим мотиватором трудового потенціалу більшості населення і основним джерелом доходів працівників. Проте в сучасних умовах становлення ринку в Україні заробітна плата не може виконувати цих функцій, її рівень забезпечує не більш як 20% відтворення робочої сили, яке не відшкодовує навіть прямих зарплат праці і не викликає заінтересованості в переорієнтації робочої сили на пріоритетні сфери діяльності. Заробітна плата нині виконує інші функції; а саме: збереження зайнятості, запобігання безробіттю ціною зниження заробітної плати; забезпечення соціальних гарантій; збереження попереднього статусу, пов'язаного з попереднім робочим місцем; стримування інфляції (шляхом заборгованості із заробітної плати); перерозподіл зайнятих по сферах і галузях економіки; поширення нелегальної діяльності та вторинної зайнятості; посилення мобільності робочої сили. Для того, щоб повернути заробітній платі її попередні функції, необхідно переглянути існуючі системи праці та підвищити ефективність керування заробітною платою [1, с. 22].

Таблиця 1.1 – Розглянемо дефініції трактування сутності заробітної плати [11, 13].

Трактування	Вектор дослідження сутності
Заробітна плата – це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано	З позицій економіки праці та права
Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між роботодавцем і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. В цьому розумінні доречнішим є поняття „оплата праці”, яка, крім власне заробітної плати, включає і інші витрати роботодавця на робочу силу.	З позицій економічної теорії
Заробітна плата – це елемент ринку праці, що складається в результаті взаємодії попиту на працю і її пропозиції і виражає ринкову вартість використання найманої праці. В цьому розумінні найчастіше вживаються усереднені показники ставок оплати одиниці (наприклад, людино– години) праці певної якості.	В умовах ринкової економіки
Заробітна плата – це основна частина його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили	З позицій найманого працівника (як частина його доходу)

Продовження таблиці 1.1	
Заробітна плата – це елемент витрат виробництва, що включається до собівартості продукції, робіт (послуг)	З позицій роботодавця (як витрати)
Заробітна плата – це головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці	Як мотиваційний чинник

Нажаль, нині, в Україні, питанню системі оплати праці приділяється незначна увага, оскільки доволі поширеною є думка про застарілість даного елемента. Таке ставлення призводить до негативних наслідків, оскільки ефективність виробництва знижується, через втрату контролю за живою працею – одним із найголовніших факторів. Розглянемо функції заробітної плати [31].

Функція заробітної плати – це її призначення, роль, складова сфери практичної діяльності в узгодженні і реалізації інтересів головних суб'єктів соціально– трудових відносин – найманих працівників і роботодавців [1, 5].

Винятково важлива роль заробітної плати в механізмі функціонування ринкової економіки зумовлена тим, що вона має виконувати такі основні функції: відтворювальну, стимулюючу, оптимізаційну, регулювальну, соціальну [10, с. 23].

1. Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівників та членів їх родини необхідними життєвими благами для відновлення витраченої в процесі виробництва робочої сили та для відтворення поколінь. Реалізація цієї функції забезпечується встановленням державою гарантованого мінімуму заробітної плати та прожиткового мінімуму.

2. Стимулююча функція заробітної плати полягає у встановленні залежності розміру заробітної плати від особистого вкладу працівника та результатів діяльності всього колективу підприємства. Ця залежність повинна постійно стимулювати працівника в покращенні результатів своєї діяльності. Реалізація цієї функції забезпечується розробкою на підприємстві ефективних систем оплати та преміювання праці, залученням працівників до управління підприємством та ін.

3. Оптимізаційна функція забезпечує певні пропорції в зростанні рівнів заробітної плати та продуктивності праці. Призначення цієї функції на рівні держави полягає в зв'язку платоспроможного попиту та товарної пропозиції, а на рівні підприємства – в забезпеченні ефективності виробництва на засадах випереджаючого зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати. Реалізація цієї функції здійснюється запровадженням заходів, які забезпечують зниження заробітної плати в розрахунку на одиницю продукції.

4. Регульовальна функція вирішує проблеми регулювання вартості робочої сили на ринку праці під впливом співвідношення її попиту та пропозиції і розподілу трудових ресурсів за регіонами, галузями, підприємствами з урахуванням як особистих інтересів працівника щодо сфери прикладання своєї праці та інтересів ринкового виробництва, зумовлених економічною кон'юнктурою.

5. Соціальна функція покликана забезпечити рівну заробітну плату в однакових умовах праці та усунення будь-якої дискримінації в оплаті праці. Реалізація цієї функції забезпечується поєднанням державного та договірного регулювання заробітної плати.

Крім вищезазначених функцій, які відображають сутність заробітної плати, розглядаються ряд інших: вимірювально– розподільча, ресурсно– розміщувальна та функція формування платоспроможного попиту населення.

6. Вимірювально– розподільча функція заробітної плати спрямована на відображення міри живої праці при розподілі фондів споживання між найманими працівниками та власниками засобів виробництва. За допомогою заробітної плати визначається індивідуальна частка в фонді споживання кожного учасника виробничого процесу відповідно до його трудового внеску [13].

7. Ресурсно– розміщувальна функція спрямована на оптимізацію розміщення трудових ресурсів по регіонах, галузях економіки, підприємствах. У сучасних умовах, коли державне регулювання в сфері розміщення трудових ресурсів мінімальне, а формування ефективного ринку

праці можливе лише при наявності вільного вибору працівником місця праці, намагання підвищити свій життєвий рівень, зумовлює переміщення з метою пошуку роботи, яка би максимально задовольнила його потреби.

8. Функція формування платоспроможного попиту населення. Оскільки платоспроможний попит формується під дією двох основних чинників – потреб та доходів суспільства, то з допомогою заробітної плати в умовах ринку встановлюються необхідні пропорції між товарним попитом та пропозицією [5, 8].

Згідно Конституції України зусилля державної політики щодо оплати праці мають бути сконцентровані на виконанні таких основних заходів:

1) Подолання бідності працюючих. В Україні, як і в інших країнах, низький рівень оплати праці, наявність працюючих бідних є серйозним викликом, який загрожує соціальній стабільності в державі та не стимулює робітників до продуктивної праці. Заробітна плата українців перманентно зростає, але досить нерівномірно. Спостерігається глибока диспропорція між вартістю життя і фактичною ціною праці. За даними статистики кожний четвертий працюючий в Україні знаходиться за межею бідності. Тому необхідно передусім спрямувати зусилля на поетапне підвищення і забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці українського працівника, що базується на зростанні продуктивності праці, передусім на базі ефективної організації трудових і виробничих процесів;

2) Створення умов для розвитку середнього класу і креативного класу як основи майбутнього постіндустріального розвитку України [8, с. 35].

Система оплати праці – це існуючі на підприємстві організаційні та економічні механізми, які показує взаємозв'язок між даними, що визначають міру праці й норматив її оплати. Розрізняють тарифну систему оплати праці, основними елементами якої є тарифні ставки, тарифні сітки, тарифно–кваліфікаційні довідники.

У сучасних умовах організація оплати праці представляє собою складний та багаторівневий процес, у якому переплітаються інтереси всіх суб'єктів соціально– трудових відносин та механізми її формування і

регулювання [11, с.115]. З огляду на зазначені чинники, особливо актуальним стає питання системам оплати праці. Розглянемо форми оплати праці, які зображено на рис 1.1.

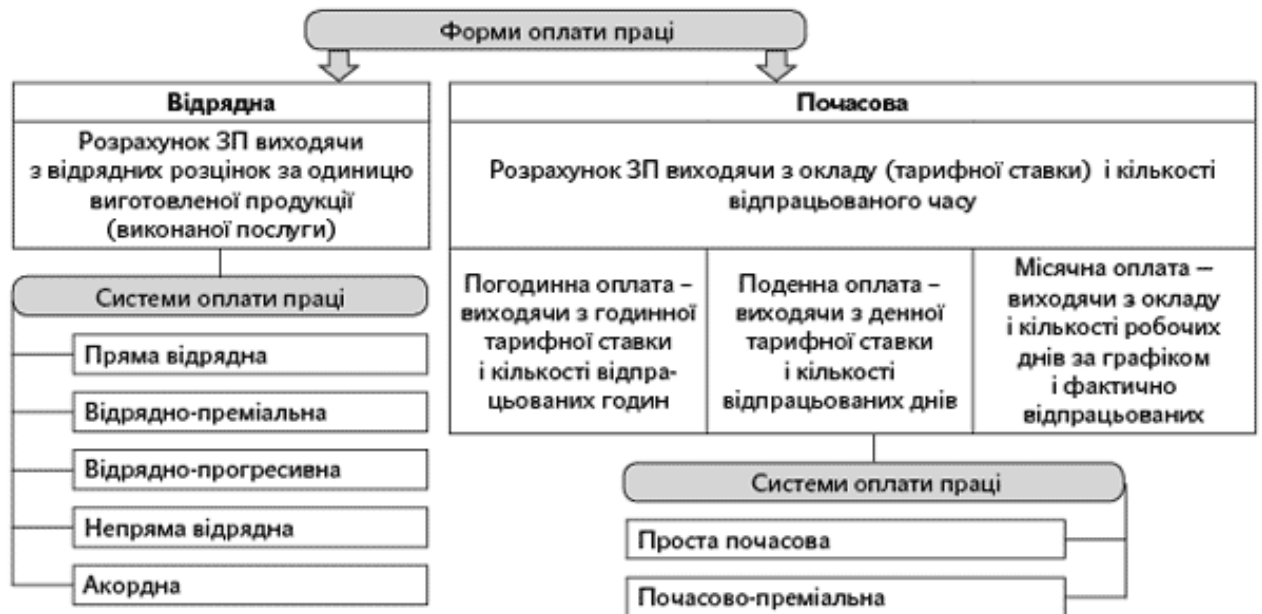


Рисунок 1.1 – Форми оплати праці

У сучасних умовах на підприємствах застосовуються різні форми і системи оплати праці, але найбільше поширення отримали три форми оплати праці: відрядна, погодинна і тарифна [21, с. 117].

Відрядна оплата праці – це оплата праці за кількість зробленої продукції (робіт, послуг), вона заснована на оплаті праці в прямій залежності від його результатів.

Відрядну систему оплати праці на підприємстві найбільше доцільно застосовувати в наступних випадках:

- – є можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт;
- – є значні замовлення на виготовлювану продукцію, а чисельність робітників обмежена;
- – одне зі структурних підрозділів підприємства (цех, ділянка, робоче місце) є "вузьким" місцем, тобто стримує випуск продукції в інших технологічно взаємозалежних підрозділах;
- – застосування цієї системи негативно не відобразиться на якості продукції;

– існує гостра необхідність у збільшенні випуску продукції в цілому по підприємству.

Відрядну оплату праці не рекомендується використовувати в тому випадку, якщо [44, с. 255]:

- погіршується якість продукції;
- порушуються технологічні режими;
- погіршується обслуговування устаткування;
- порушуються вимоги техніки безпеки;
- перевитрачаються сировина і матеріали.

Різновиди відрядної оплати праці:

Відрядно– преміальна – це така система оплати праці, коли робітник одержує не тільки відрядний заробіток, але і премію. Премія звичайно встановлюється за досягнення визначених показників: виконання плану виробництва продукції, завдань по якості продукції або економії у витраті матеріальних і інших видів ресурсів [30, с.123].

Непряма– відрядна – застосовується для оплати праці допоміжних робітників, заробітна плата яких залежить від результатів праці основних робітників, що обслуговуються ними.

Питома вага робітників, які отримують заробіток по цій системі, порівняно невелика.

Відрядно– прогресивна оплата праці, як правило, вводиться тимчасово на найважливіших ділянках основного виробництва. При цій системі заробіток робітника визначається по виконанню норми виробітки, як і при прямій відрядній оплаті, тобто по встановлених розцінках. При перевиконанні установленої норми прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки. Нарахування прогресивних доплат робиться по результатах місячної роботи. Така система оплати праці застосовується звичайно на вирішальних ділянках, що є "вузьким місцем", у випадку особливої необхідності матеріального стимулювання робітників у зростанні виробітку. Недолік цієї системи в тому, що заробіток робітника зростає швидше, чим продуктивність праці.

Коллективна відрядна (бригадна) оплата праці – відрядна форма оплати праці по результатах роботи колективу (бригади). Спочатку розраховується заробіток усієї бригади як при прямій відрядній системі, використовуючи бригадну розцінку. Потім цей заробіток розподіляється між членами бригади методом коефіцієнто– годин або методом коефіцієнта виконання норм. Головна перевага даної системи в тому, що вона зацікавлює усіх робітників даної бригади в кінцевих результатах роботи, сприяє розвитку в них почуття відповідальності і взаємодопомоги.

Акордна система оплати праці – це різновид відрядної, оплати праці, сутність якої полягає в тому, що розмір оплати праці встановлюється на весь обсяг виконання робіт із визначенням терміну його виконання [25, с. 212].

На підприємстві найбільш доцільно застосовувати акордну оплату праці в наступних випадках:

- підприємство не укладається в термін із виконанням якогось замовлення, і при його невиконанні воно буде зобов'язане заплатити значні суми штрафних санкцій у зв'язку з умовами договору;
- при надзвичайних обставинах (пожежі, обвали, виходи з ладу основної технологічної лінії по серйозній причині), що приведуть до припинення виробництва;
- при гострій виробничій необхідності виконання окремих робіт або впровадженні нового обладнання на підприємстві.

Погодинна оплата праці – це оплата праці за відпрацьований час.

Ця форма має такі системи:

Проста погодинна – розраховується як добуток годинної тарифної ставки робочого даного розряду на відпрацьований час у даному періоді.

Погодинно– преміювальна – це така оплата праці, коли робітник одержує не тільки заробіток за кількість відпрацьованого часу, але і визначений відсоток премії до цього заробітку.

Система посадових окладів. По цій системі оплачуються працівники, робота яких має стабільний характер [21].

Погодинну систему оплати праці найбільш вигідно застосовувати, якщо:

- на підприємстві функціонують потокові і конвеєрні лінії зі строго заданим ритмом;
- функції робітника зводяться до спостереження і контролю за ходом технологічного процесу;
- витрати на визначення планової та облік зробленої кількості продукції відносно великі;
- кількісний результат праці не може бути вимірний і не є визначальним;
- якість праці важливіше його кількості;
- робота є небезпечною;
- робота неоднорідна за своїм характером і нерегулярна по навантаженню;
- на даний момент збільшення випуску продукції (робіт, послуг) на тому або іншому робочому місці є недоцільним для підприємства;
- збільшення випуску продукції може призвести до браку або зниження її якості.

Тарифна система являє собою основу для диференціації заробітної плати відповідно по кваліфікації, умовам і шкідливості праці, а також у районному, міжгалузевому, галузевому і внутрішньозаводському розрізах. Вона містить у собі нормативні документи, що характеризують якісні особливості різної конкретної праці, дозволяє зіставляти між собою всі різноманітні види праці, враховувати їхню складність, умови виконання і народногосподарське значення, відбивати якість праці в заробітній платі [15].

У тарифній системі відображені питання поділу праці робітників по професіях, фахам і кваліфікації.

Тарифно – кваліфікаційні довідники – це нормативні документи, у яких усі види робіт, що виконуються в тому або іншому виробництві, діляться на групи в залежності від їхньої складності.

Тарифна ставка – абсолютний розмір оплати праці різних груп і категорій робітників за одиницю часу. Вона встановлюється урядом по кожній галузі окремо, як правило, для робітників, праця яких по складності відноситься до першого розряду. Ставка першого розряду визначається згідно з встановленим державою розміром мінімальної заробітної плати і визначає рівень заробітної плати некваліфікованого робітника. Тарифні ставки інших (наступних) розрядів розраховуються множенням тарифної ставки першого розряду на відповідний тарифний коефіцієнт.

Оплата праці керівників і службовців здійснюється відповідно до посадових окладів. Розподіл працівників по посадах здійснюється за допомогою Єдиної номенклатури (переліку) посад і Кваліфікаційного довідника посад керівників і службовців. У довіднику відображені кваліфікаційні характеристики по кожній посаді, які складаються з трьох розділів: посадові обов'язки, професійні знання, кваліфікаційні вимоги. Схема посадових окладів являє собою перелік посад на підприємствах відповідних галузей промисловості з вказівкою місячного посадового окладу або коефіцієнта [19].

Виділяють три основні моделі заробітної плати:

1. Ринкову – на основі договору між організацією і працівником,
2. Колективну – на основі договору між адміністрацією підприємства і профспілкою працівників, або іншим органом, що представляє їх інтереси.
3. Державну – на основі визначення рівня мінімальної заробітної плати і параметрів, що її регулюють [11, с. 115].

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу. До мінімальної заробітної плати не включають доплати, надбавки та компенсаційні виплати [5, с. 321].

Основними видами оплати праці є номінальна і реальна заробітна плата. Номінальна заробітна плата – сума грошей, яку отримують працівники за свою працю за певний проміжок часу (годину, день, місяць). Точнішою характеристикою доходів працівників є реальна заробітна плата. Вона

відображає сукупність матеріальних і культурних благ, а також послуг, які може придбати працівник за номінальну заробітну плату [28].

Згідно статистичних даних за 2020 рік наводимо середню заробітню плату працівників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Середня заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у 2020 році

Вид діяльності	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень
Усього	15787	16447	17990	15278	15191	16393	17053	16795
Сільське господарство, лісове господар. та рибне господарство	14730	10910	11511	12272	11714	14010	13941	13480
Промисловість	16258	16135	18710	16076	16222	16971	18258	17709
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	35022	34442	70522	40767	40362	42517	43373	39509
Переробна промисловість	14172	14438	14931	13666	13722	14478	15297	15151
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	22565	20974	24576	21719	22342	22496	25994	24075
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	12756	12145	13922	12379	13267	14301	14526	14574
Будівництво	10010	9778	9321	8394	9056	10268	10262	10412
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	15211	15879	17094	14544	14025	15161	16279	16224
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	17867	15699	15602	13363	12989	15219	15898	16796

Продовження таблиці 1.2								
Тимчасове розміщення й організація харчування	8076	8790	6801	4124	4374	5830	6736	7295
Інформація та телекомунікації	23597	24864	33141	24109	24304	24681	25922	26059
Фінансова та страхова діяльність	24046	27400	28020	25424	23616	23544	23937	24202
Операції з нерухомим майном	11533	11860	10677	8521	9458	11205	11938	11813
Професійна, наукова та технічна діяльність	19797	21612	26824	20409	21934	21272	21150	20412
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	12042	11940	14902	12781	12121	12081	12797	13344
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	23849	24900	25978	25079	24048	26872	28899	27485
Освіта	10675	11767	11053	10484	10771	13021	12421	11069
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	10427	10795	11222	9130	9922	11758	12177	11653
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	11629	12958	12537	10577	10700	13100	13091	13086
Надання інших видів послуг	16325	16959	28449	18037	17995	18988	19694	18905

Згідно рейтингу якості життя світі у 2019 році Україна зайняла 62 місце з 71 держав (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Зміна реального ВВП у 2020 році

Отже, сьогоднішню ситуацію у системі оплати праці можна охарактеризувати як таку, що має певну невизначеність, невідрегульованість. Низька заробітна плата, затримка її виплати негативним чином позначаються на ставленні працівників до своїх прямих обов'язків [45]. Тому цілями і шляхами реформування заробітної плати є створення кожній працездатній людині умов для підтримання своєю працею необхідного рівня життя; забезпечення реалізації відтворювальної, регулюючої та стимулюючої функції заробітної плати.

1.2. Основні види винагород персоналу

Одним із найважливіших стимулів є винагорода, що може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. При цьому основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різного роду доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах.

Вона повинна бути справедливою і по можливості задовольняти персонал підприємства, наймача і службовця".

Відзначимо два важливі властивості винагороди, що прямують з наведеного визначення [51]:

1) винагорода повинна бути справедливим, тобто проводитися на законних, заздалегідь визначених підставах;

2) винагороду носить двоїстий характер, тобто має задовольняти і працівника, і роботодавця.

З одного боку, винагорода – це основне джерело доходу працівника і стимул його продуктивної праці і тому має відповідати його очікуванням.

З іншого боку, винагорода – це витрати, які несе роботодавець з оплати праці персоналу, і тому ці витрати повинні відповідати отриманому ефекту.

В даний час прийнято виділяти такі цілі винагороди.

1. Залучення персоналу. Компанія зацікавлена в висококваліфікованих фахівцях, і винагороду, що відповідає їхнім очікуванням, дозволить компанії успішно конкурувати на ринку праці.

2. Утримання персоналу. З плином часу кваліфікація персоналу компанії зростає, і компанія повинна мати конкурентоспроможну систему винагороди, щоб працівники не йшли в інші компанії.

3. Стимулювання продуктивної праці. Винагорода повинна бути таким, щоб працівник був зацікавлений у високопродуктивній праці, підвищенні кваліфікації, прояві ініціативи і творчості.

4. Оптимізація витрат на робочу силу. Винагорода, що не відповідає очікуванням персоналу, призведе до його відтоку і, як наслідок, зниження ефективності функціонування фірми.

При необґрунтовано високому винагороду фірма буде нести витрати, які не відповідають одержуваного ефекту, і може збанкрутувати [46, с. 121].

Розглянемо декілька підходів різних авторів до формування винагород працівникам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Підходи до формування винагород працівникам

Автор	Характеристика підходу
Д. Синк	Винагорода – це грошова виплата, гідні умови праці, безпека
Продовження таблиці 1.3	
К. Девіс, У. Мур	Існує три типи винагород: – винагорода, яка забезпечує засоби існування і комфорт; – винагорода для задоволення різних бажань працівника і розваг; – винагорода, що закріплює почуття власної гідності та самовираження
Дж. Хант	Винагороди поділяються на зовнішні та внутрішні. Внутрішня винагорода – це результат внутрішньої мотивації, яка продукується специфічними стимулами. Зовнішня винагорода – це різновид стимулів, координуючих інструментальну мотивацію як форму зовнішньої мотивації
Ю. Одегов, П. Журавлев	Під винагородою персоналу розуміють усі затрати, які несе роботодавець на підставі трудового договору
С. Шекшня	Поняття «винагорода» і «компенсація» – це одне і те саме. Поняття компенсація використовується для опису системи винагород працівникам. Термін «компенсація» використовується як зовнішня винагорода
Б. Мазманова	Винагорода працівникам складається із двох частин: основної заробітної плати та додаткових виплат
Т. Озернікова	Винагорода – це тип стимулів, який являє собою всі форми зовнішніх інструментальних впливів, зацікавлюючи працівника у наданні своєї праці, збільшення трудової віддачі, у реалізації необхідної для організації трудової поведінки
Л. Хоменко	Винагорода може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. Основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різноманітні доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах

Практика господарювання свідчить, що традиційні підходи до винагородження за працю не здатні гармонізувати інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, формувати соціально відповідальне ставлення роботодавців до персоналу і персоналу – до праці та її результатів, залучати й закріплювати компетентних працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку.

В сучасних умовах для найманих працівників важливого значення набувають такі нематеріальні вигоди, як: сприятливі умови праці та соціальнопсихологічний клімат, зручний режим праці; можливість самореалізуватися; можливість виконувати творчі завдання та роботи,

інноваційні види діяльності; умови для особистісного, професійного та кар'єрного зростання; відповідність життєвих цінностей і настанов корпоративній культурі підприємства; репутація компанії на ринку, зокрема на ринку праці, бренд роботодавця; офіційне визнання заслуг (нагородження почесними грамотами, оголошення подяки, вручення подарунків із надписом— подякою, присвоєння звань, інформування колективу та громадськості про досягнення працівника); причетність до справ підприємства, зокрема залучення до вироблення стратегії розвитку підприємства та процесів прийняття рішень, одержання вірогідної інформації про фінансово— економічні показники діяльності підприємства тощо[11].

Види винагород працівникам в Україні:

1. Премії. Повертаючись до того, що у кожного співробітника повинні бути зрозумілі завдання і плани, премія може видаватися за перевиконання поставлених планів. Також премія може видаватися за успішний запуск проєктів, прикладені надзусилля, додаткову роботу тощо — на розсуд керівника. Що стосується розміру премії, то про нього можна домовитися зі співробітником заздалегідь.

Наприклад, за перевиконання плану на 10% він може отримати 10% від зарплати. Або можна преміювати його без попередньої домовленості за якісь зверхрезультати.

2. Бонуси. Як правило, бонуси — це додаткові разові виплати, які можуть нараховуватися за загальні результати відділу, стаж роботи, особисті досягнення у роботі.

У деяких компаніях передбачаються виплати за кожні відпрацьовані 5 років. В інших — оплачувані поїздки за кордон. Також роботодавці практикують спільні поїздки всім колективом за досягнення річних планів.

3. Соціальний пакет, страховка. Оплата лікарняних, корпоративне медичне страхування теж вважаються матеріальною мотивацією співробітників.

За інших рівних, якщо у вашій компанії є страховка, а у конкурента немає, це значно підвищує вашу привабливість для кандидатів [16, 23].

4. Знижки на продукцію або послуги компанії. Багато компаній пропонують своїм співробітникам великі знижки на свої товари та послуги. Це відмінний варіант підвищити лояльність колективу й отримати додаткових промоутерів власного бренду.

Наприклад, якщо ви займаєтеся продажем техніки, дайте співробітникам такі знижки, які не передбачені для інших покупців.

Якщо ви — власник спортзалу, подаруйте або компенсуйте співробітникам частину вартості абонементів.

Якщо ви розробляєте ігри, дайте співробітникам можливість купувати їх на вигідних умовах і т.д.

5. Підвищення кваліфікації, навчання. Відвідування тренінгів і семінарів коштом компанії або з частковою компенсацією — це теж варіант матеріальної мотивації співробітників.

Коли підприємство зацікавлено в зростанні та розвитку колективу, це дає впевненість у вашій лояльності до співробітників. А значить, ви можете розраховувати, що вони стануть застосовувати отримані знання на користь компанії.

6. Квитки на різні культурні та розважальні заходи. Походи в кіно, на ковзанку, до філармонії або на гру в пейнтбол не тільки мотивують, але ще і згуртовують колектив. А в дружній атмосфері, як відомо, працюється набагато ефективніше. Тож не нехуйте такою можливістю командоутворення.

7. Компенсація хобі та спорту. Якщо ваші співробітники у вільний час займаються танцями, грають в футбол або вивчають іноземні мови, ви можете розробити систему компенсації оплати їхніх хобі. Як правило, це не дуже витратно матеріально, проте працівники відчувають вашу участь і турботу. Можна компенсувати повну вартість, а можна визначити фіксовану суму або % компенсації.

Існують інші методи матеріальної мотивації [58].

Наприклад, в деяких компаніях доплачують тим співробітникам, які кинули палити чи не взяли відгулу за рік. В інших — видають додаткові кошти на благодійність і добрі справи.

Отже, більшість підприємств нарешті визнають потребу змінювати систему винагороди за рахунок більшої персоналізації, гнучкості та цілісності застосовуваних підходів, узгоджуючи її з іншими стратегіями управління персоналом компанії [62, с. 117]. Організації, які втілили це розуміння в життя, розширили власне розуміння винагород і вийшли поза межі традиційних підходів до створення та реалізації процесу винагородження. Дана сфера залишається відкритим простором, де організації можуть експериментувати та тестувати нові інструменти задля підвищення ефективності власних систем винагород, встановлюючи персоналізовані відносини з кожним працівником.

1.3. Зарубіжний досвід систем оплати праці

Для надання заробітній платі сучасного значення, відповідно до світових стандартів. стандартів ЄС, потрібно вивчити досвід високорозвинутих країн для відповідних змін у сфері організації оплати праці на вітчизняних підприємствах.

В зарубіжних країнах нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. Системи оплати праці різних країн характеризуються наступними ознаками: Швеції – солідарної заробітною платою, Японії – оплатою за стаж, Німеччини – стимулюванням зростання продуктивності, США – оплатою за кваліфікацію, Великобританії – оплатою за індивідуальними контрактами, у Франції – індивідуалізацією зарплати, Італії – виплатою колективних і індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки і надбавками у зв'язку з зростанням вартості життя.

Підприємства країн ЄС, США, Японії мають великий досвід вибору інноваційних форм і систем оплати праці, використання інтелектуального, творчого та професійного потенціалу [54].

На відміну від цього, одним із негативних чинників соціально-економічного розвитку в Україні є низький рівень оплати праці. Він руйнує процеси економічного зростання в країні, яке спостерігаються в останні роки, знижує якість робочої сили, зменшує трудовий потенціал, сприяє розвитку тіньових процесів та відтоку талановитих працівників за кордон [47, с 27]. Низька заробітна плата не сприяє зростанню продуктивності та ефективності праці, обмежує розвиток творчої інтелектуальної праці, веде до деградації економіки, падіння інвестиційної активності, дані ВВП на душу населення у 2019 році представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – ВВП на душу населення у 2019 році

Країна	Рівень доходу на душу населення 2019 рік
Іспанія	\$41,6 тис.
Італія	\$40,4 тис
Чехія	\$38,8 тис
Польща	\$33 тис
Греція	\$30,2 тис
Росія	\$29,6 тис
Мексика	\$20,9 тис
Білорусь	\$20,6 тис
Україна	\$9,7 тис.

За розрахунками, ВВП на душу населення (за методом паритету купівельної спроможності) в Україні менший, ніж у Польщі та Естонії, – у 2,8 рази, Словаччині – в 3,3 рази, Чехії – в 3,7 рази, Франції – в 4,7 рази, Німеччині – в 5,4 рази, США – у 7 разів.

Як показує аналіз періоду трансформації українського ринку праці, у країні реалізується курс на повну, а не на продуктивну та ефективну зайнятість. Сучасний ринок праці характеризується звуженням можливостей прикладання праці, про що свідчить постійне зростання чисельності безробітних, рівень безробіття в 2020 році складе 9,4%.

Безробіття — соціально-економічне явище, за якого частина працездатного населення не може знайти роботу, стан зайнятості частини економічно активного населення.

У II кварталі 2020 року рівень зайнятості населення від 15 років і старше становив 49%, а серед населення у віці від 15 до 70 років – 55,2%.

Рівень безробіття серед робочої сили від 15 років і старше становить 9,8%, а у віці 15– 70 років – 9,9% наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – рівень безробіття у 2020 р.

Рівень безробіття в Україні в 2020 р. (кільк. населення в тис.)						
2020	Всього насе- лення	Економічно активне населення	Зайняте населення	Безробітне населення	Рівень безробіття	Зареєстро- ваних безро- бітних
I кв.	41830,6	17329,9	15781,3	1548,6	8,9%	349,4
II кв.	41762,1	16992,1	15362,0	1630,1	9,6%	517

За результати глобального дослідження Індексу соціального розвитку, розробленого американською неурядовою організацією Social Progress Imperative за підтримки компанії «Делойт» у 2019 році Україна опинилася на 80 сходинці у рейтингу серед 149 країн світу.

Особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду, проведення аналізу стану оплати праці на вітчизняних підприємствах і пошук шляхів її удосконалення в контексті загальних проблем розвитку економіки з використанням зарубіжного досвіду [12, с.67].

Розглянемо системи оплати праці які використовуються на зарубіжних підприємствах та можливість їх адаптації до умов вітчизняної економіки. Вдосконалення системи стимулювання і оплати праці на вітчизняних підприємствах і в організаціях повинне спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться перш за все, про узагальнення і запозичення керівниками підприємств і організацій зарубіжного прогресивного досвіду у сфері використання сучасних систем оцінки персоналу, формування і застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми). Певної уваги заслуговує зарубіжний досвід

формування і застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу.

На зарубіжних підприємствах (в організаціях) в більшості випадків впроваджена почасова оплата праці робітників.

Розглянемо зарплату в країнах ЄС, який подає портал сервіс Eurostat (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Зарплата в зарубіжних країнах у 2020 році

Країна	Оплата за 1 годину у приватному секторі, євро	Оплата за 1 годину У промисловому секторі, євро	Середня зарплата за місяць роботи в євро
Бельгія	40,60	43,30	4511,11
Болгарія	4,70	3,70	637,29
Німеччина	30,50	38,70	3812,50
Греція	13,80	14,60	1588,49
Іспанія	20,40	22,80	2417,78
Угорщина	8,60	8,20	1066,67
Польща	8,50	7,70	1114,75
Норвегія	53,83	56,38	7094,00
Туреччина	6,84	6,26	1245,00
Україна	25,13	28,31	170,6

Порівняння рівня заробітних плат в Європі та Україні показує, що виплати працівникам в Україні набагато менше ніж за кордоном. Навіть попри значний розкид зарплат в країнах Європи, середні зарплати не дотягують до європейських.

На сьогодні у світі сформувалась умовна класифікація методів мотивації праці: американська, європейська та японська [15, 30].

В даний час проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в іншій економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

Починаючи з 90-х років ХХ сторіччя простою почасовою і почасовою з колективним і індивідуальним преміюванням системами охоплено більшість працівників, в Бельгії – 92,6 %; Німеччини – 86,7 %; Італії – 88,4 %; Нідерландах – 94,8 %; Франції – 93,5 %. Відоме використання тарифної системи в різноманітних її модифікаціях як інструменту диференціації оплати праці залежно від її складності, умов і важливості роботи. В японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку і стажу, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації і результативності праці [12, с.65]. В зарубіжних країнах, як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізичний. За даними досліджень, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробітну плату робітників: в Німеччині – на 20 %; Італії і Данії – на 22 %; в Люксембурзі – на 44 %; Франції і Бельгії на 61 %.

На підприємствах американського типу має місце підвищення розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності. В США за останні 10 років домінуючою стала саме система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця, переліку професій, які необхідні підприємству. Суть американської системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству. В США вибір пільг здійснюється один раз на рік і не може бути переглянутий до закінчення терміну, за винятком випадків, передбачених контрактом. Працівникам розсилаються контрольні листи, в

яких перераховано пільги, зазначено розміри відрахувань і наводиться підсумкова сума. Кожен працівник підприємства вибирає найбільш вигідні для себе, підписує контрольний лист і пересилає його адміністрації. Таким чином, американські компанії використовують систему матеріального стимулювання, основу якої становить стимулювання персоналу з прибутку, розмір якого становить більш 50 % від основної частини заробітної плати і варіює залежно від фінансово– господарської діяльності підприємства. Це дає змогу зацікавити працівників в результатах діяльності підприємства і значно підвищити їх трудові показники. Така особливість американської системи матеріального стимулювання може бути застосована на українських підприємствах, на яких розмір премій з прибутку не відображає результати фінансово– господарської діяльності підприємства[15]. При роботі в нічний час тариф підвищується на 20 %, у вихідні дні — на 70 %. Оплата праці ґрунтується на трьох схемах: — місячна оплата, що залежить від тарифного договору, погодженого з профспілкою; — внутрішньо тарифні оклади, що обговорюються в угоді між службовцем і компанією; — виплати за виконання функцій вищого керівництва. Характерна особливість систем стимулювання на Заході – повсюдне поширення заохочення нововведень.

Оплата праці в американських компаніях включає три види: почасову заробітну плату робітників, річну зарплату службовців, почасове нагородження адміністративних керівників. Все частіше погодинна оплата праці використовується в поєднанні з гнучкими формами винагород.

При цьому, поряд з “твердою” заробітною платою передбачається нагородження за результати роботи на принципах часткової участі працівників в прибутках компанії на основі їх індивідуальної кваліфікації і власного трудового досвіду [24, с.140].

Працівники отримують диференційовану річну винагороду з прибутку компанії, яка виплачується готівкою, або шляхом перерахування в пенсійний фонд. При цьому виникає колективна зацікавленість у збільшенні прибутку компанії. Американські фахівці вважають, що ця система оплати праці має недоліком те, що виплата річних доплат спричинить ситуацію, коли

робітники та службовці можуть ігнорувати довгострокові інтереси компанії. Однак цю систему сьогодні використовують більше 30% американських компаній. Участь у прибутках здійснюється в різних компаніях або в грошовій формі (певна частина прибутку використовується для стимулювання працівників) або у формі акціонерного капіталу.

На більшості західноєвропейських фірм формуються преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва тощо. Заохочення промислово– виробничого персоналу за створення, освоєння нової продукції, оснащення та нових технологій не є новим для вітчизняних підприємств, але що дійсно заслуговує на увагу це той акцент який робиться на цьому виді стимулювання. На нашу думку відповідне положення про преміювання повинно бути розроблено на будь–якому підприємств, до кола преміювання повинні бути включенні абсолютно всі особи які приймали участь в розробці, впровадженні нововведень, ресурсозберігаючих технологій, заходів раціоналізаторства та заходів підвищення ефективності виробництва. Розміри премій за даним видом стимулювання не повинні бути обмежені абсолютними розмірами, їх розрахунок доцільно здійснювати не в залежності від заробітної плати відповідних працівників, а визначати як відсоток від економічного ефекту отриманого в результаті впровадження нововведень [32]. У відомій компанії “Fiat” є досвід застосування системи так званих “відкладених” премій. Суть її полягає у тому, що за створення нової продукції встановлюються премії для персоналу, залученого до процесу нововведень, але виплата їх відкладається на фіксований термін, наприклад на один чи два роки. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії корегується на коефіцієнт від 0 до 1,4 залежно від “поведінки” нової продукції на ринку, оцінки її споживачем та комерційних результатів від продажу цієї продукції. Система “відкладених” премій є надбанням не тільки компанії “Fiat”, вона знайшла застосування в різноманітних варіантах на ряді фірм Німеччини, Франції, Англії та інших країн. У Франції, наприклад, працівникам багатьох підприємств залежно від

якості та ефективності праці нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві. Механізм системи “відкладених” премій можна використати на вітчизняних підприємствах але коло преміювання буде охоплювати працівників відділу маркетингу, конструкторського бюро, керівного складу підприємства та інших підрозділів, які безпосередньо пов'язані з розробкою та реалізацією нової продукції. Вважаємо неефективним включення до кола преміювання весь персонал підприємства. Основні та допоміжні робітники можуть отримувати премії у зв'язку з впровадженням нової продукції але лише під час освоєння виробництва цих видів продукції. Використовуючи за основу механізм “відкладених” премій ми пропонуємо застосування в практиці українських підприємств “систему перенесених премій”. Її суть полягає в перенесенні сплати премії якщо за звітний місяць за всіма показниками преміювання вона менше 10 % основної заробітної плати. Ця частина премії, не виплачується, а переноситься на наступний місяць. У наступному місяці преміювання здійснюється за таким же принципом з врахуванням перенесеної частини премії, тобто спочатку нараховується залишок, а потім здійснюється преміювання за поточний місяць із врахуванням нижньої межі. У випадку перевищення 50% основної заробітної плати премія виплачується у повному обсязі. Таке перевищення при умові правильної побудови системи преміювання буде мати разовий характер. Організація преміювання з використанням системи перенесених премій повинна здійснюватись на основі організації внутрішнього обліку результатів трудової діяльності працівників на яких вона розповсюджується [42]. В положенні про преміювання фіксується умова виплати премії яка більша 10 % відсотків основної заробітної плати. Переваги даної системи: 1) враховується навіть незначне поліпшення показників роботи працівників; 2) за рахунок чіткого обмеження можна прогнозувати преміальні виплати на майбутні періоди;

3) можна розширити коло додаткових показників преміювання без погіршення ефективності за основними напрямками [15]. Структура заробітної плати на італійських підприємствах відрізняється значною роздрібненістю, яка полягає у тому, що крім галузевої тарифної ставки, на підприємствах діють більше п'ятдесяти компонентів надбавок і премій: персональні і колективні надбавки до ставки, надбавки у зв'язку зі зростанням вартості життя і за стаж, регулярні і нерегулярні премії, відрядні при роботки. Виплати, що входять у систему оплати праці, поділяються на: договірні, які включають усі види оплати праці, зафіксовані в трудовому договорі, і недоговірні, на основі яких устанавлюється диференціації заробітної плати, що забезпечує низку переваг для визначеної категорії робочої сили. Є кілька методів диференціації заробітної плати: між різними категоріями робочої сили, підприємствами, галузями, районами. На італійських підприємствах діють, як правило, єдині галузеві тарифні системи для робітників та службовців, розбиті на дві частини: одна частина розрядів служить для тарифікації тільки праці робітників, інша частина — тільки службовців, однак також є загальні розряди для робітників та службовців з однаковим рівнем кваліфікації. Основою диференціації заробітної плати є встановлення співвідношень тарифних ставок робітників та службовців. При цьому, для забезпечення більшого розриву в оплаті праці цих категорій робочої сили розробляється динаміка тарифних співвідношень між так званими провідними спеціалістами, що не виконують управлінські функції і кваліфікованих робітників. Значна роздрібненість системи матеріального стимулювання на італійських підприємствах, що відрізняє її від інших систем, має спільні риси з системою матеріального стимулювання підприємств України, яка теж характеризується наявністю галузевих угод, 8–ми розрядних тарифних сіток, і тому не містить нового підходу до управління матеріальним стимулюванням персоналу. Крім того, наявність більше 50 видів надбавок та доплат призведе не до покращання результатів праці, а до плутанини при їх встановлені і виявиться незрозумілим для багатьох працівників українських промислових підприємств [6].

Доречним звернутися до аналізу трудової мотивації різних категорій працівників в одній із самих розвинутих країн світу – Японії. Як відомо, саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Японські методи керування в корені відмінні від європейських і американських.

Основним предметом керування в Японії є трудові ресурси. Ціль, що ставить перед собою японський керуючий – підвищити ефективність роботи підприємства в основному за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, тоді як у європейському і американському менеджменті основною метою є максимізація прибутку, тобто одержання найбільшої вигоди з найменшими зусиллями.

В Японії прийнято свою власну модель мотивації трудової активності робітників, з урахуванням національного характеру. Як ключовий компонент динамічного розвитку розглядається людський фактор. Основою мотивації праці є гармонізація між працею і капіталом [31, с. 3-11].

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так звані "менталітет зрівнялівки". Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії.

До 65% персоналу японських підприємств залучено до аналізу і вирішення виробничих проблем. Гуртки якості дозволяють підвищити індивідуальну майстерність, творчість і здібність працівників. В японській компанії "Тоста дзідося" максимальна премія, яку може отримати член гуртка (незалежно від величини досягнутої економії), сягає 200 дол.

Більша частина промислових підприємств використовує бригадну форму організації праці. Так, на заводі з виготовлення моторів робітники об'єднані в 20 бригад по 20–30 чоловік в кожній. В бригадах, як правило,

нема офіційно призначеного бригадира, його заміняє неформальний лідер групи. Іноді члени бригади виконують обов'язки бригадира по чергово. У бригаді щотижня (в деяких щоденно) проводяться виробничі наради.

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцент в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства. Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із і однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами родини. Трудове життя в суспільній свідомості рівноцінно особистому; індивідуальному виживанню і розвитку людини, що залежить від виживання і розвитку підприємства. За цих умов робітник ототожнює себе зі своєю фірмою і готовий розділити її долю.

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно–спортивні культурно – розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті [8, с.35].

Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів. Наприклад, при територіальному переведенні працівника компанії він субсидіює переїзд усієї родини і підшукує для неї житло.

Японська фірма виплачує вихідну допомогу кожному, хто звільняється з постійної роботи. Вихідна допомога при звільненні є одним з найбільш важливих компонентів заробітку працівника японської фірми. Розмір таких виплат різко зростає зі збільшенням стажу роботи в компанії, але залежить

також від причин звільнення: або це звільнення за власним бажанням, або це звільнення з ініціативи компанії. Найбільш поширеним методом розрахунку вихідної допомоги є індексація останнього тарифного заробітку на коефіцієнт, розмір якого залежить від причин звільнення, рівня освіти і стажу робітника. Коефіцієнт диференціюється таким чином, що робітник при звільненні може одержати від одного до декількох повних місячних заробітків.

Як відомо, питання оплати в Японії є складеним елементом системи, так названого, "довічного наймання". Система "довічного наймання" робітників посідає особливе місце серед засобів мотивації Японії. За оцінками японських економістів, цією системою наймання охоплюється від 22 до 30% найманого персоналу. При цьому компанія сподівається, що робітник, який приймає на постійну роботу, буде працювати протягом багатьох років. Робітник, у свою чергу, очікує належного ставлення до себе з боку компанії. Таким чином, основу договірної наймання складає довіра і порозуміння сторін, взаємна повага до вимог і ставлення задовольнити їх. Постійним кадрам фірма гарантує зайнятість, безпосереднє підвищення кваліфікації, надає додаткові пільги. Постійні працівники є членами профспілки. За суттю "довічний найом" є для японських працівників потужним збудником мотиваційних сил [67, с.263].

Система довічного найму передбачає щорічне автоматичне підвищення заробітку працівника протягом всієї його трудової діяльності, а також службове просування. Таким чином, матеріальне стимулювання здійснюється не шляхом прямої прив'язки рівня оплати праці до її результатів. Структура заробітної плати при довічному наймі, яка орієнтована на задоволення потреб кожного працівника у відповідності до заслуг перед фірмою. У структурі зарплати японських працівників можна виділити три основні складові:

1. Основний оклад, або базова ставка, встановлюється в залежності від стажу роботи й освіти, зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві. Його розмір визначається витратами на відтворення робочої сили.

2. Надбавки, премії, бонуси, що виплачуються як щомісяця, так і кожне півріччя. Їхня величина складає від 10 до 50% базової ставки.

3. Виплати на соціальні потреби: утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування – усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду зарплати, вихідні допомоги, що по своїх розмірах забезпечують нормальне життя працівникам у старості.

На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше, ніж в інших країнах. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У свою чергу, тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї.

У багатьох компаніях близько 10–15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові.

Місячний заробіток витрачається головним чином на поточні витрати, річний – на придбання товарів довгого використання і на власні заощадження, а вихідні допомоги за своїми розмірами забезпечують працівникам нормальне життя на пенсії. У випадку, коли працівник залишався сам на "схилі років", то фірма піклується про нього, і у випадку його смерті бере на себе всі витрати на поховання. Як відзначалося, що рівень заробітної плати для різноманітних груп людей, є головним в ієрархії потреб. Японський досвід у цьому напрямі, безсумнівно, позитивний.

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників; колективізм у роботі; ротація кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює. Незважаючи на значні

скорочення персоналу, частка витрат на заробітну плату на підприємствах ФРН складає в середньому 57% від виручки від реалізації продукції, товарів і послуг. А витрати на заробітну плату в Англії наближаються до 73%, у Франції – до 55%, в Італії – до 50%.

Тому необхідно використовувати комплексний підхід, що дасть змогу визначити найбільш прийнятні для України системи оплати і преміювання праці персоналу, перероблені з урахуванням особливостей економічних процесів, що протікають в Україні і продовжувати вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи проведені дослідження, можна зробити такі висновки.

1. Сучасний етап ринкових перетворень, який переживає Україна, вимагає формування системи оплати праці, що має стати одним із головних стимулів підвищення продуктивності праці й ефективності управління.

Система оплати праці займає важливе місце в стимулюванні співробітників підприємства і підтримки його зацікавленості в кінцевому результаті праці. Система оплати праці— це визначений взаємозв'язок між показниками, що характеризують норму праці та міру її оплати в межах і понад норми праці, які гарантують одержання працівником заробітної плати відповідно до фактично досягнутих результатів праці, погодженої між працівником і роботодавцем ціною його робочої сили.

Заробітна плата – це точка перетину інтересів багатьох: підприємства, працівника, податкової, фондів тощо. Кожна з цих сторін оцінює значення заробітної плати якщо не як найважливіше, то як одне з найважливіших.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вимірі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності й умов виконуваної роботи, професійно– ділових

якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

На цей час недостатньо дослідженими залишаються практичні рекомендації щодо поєднання класичних і сучасних методів оплати праці. Всі системи поділяються на три форми оплати праці – відрядна, погодинна і тарифна.

2. Розглянули в роботі види винагороди працівників. Підприємств нарешті визнають потребу змінювати систему винагороди за рахунок більшої персоналізації, гнучкості та цілісності застосовуваних підходів, узгоджуючи її з іншими стратегіями управління персоналом компанії. Винагороди працівникам допомагає підвищувати ефективність роботи та лояльність співробітників. Отже, більш стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності.

Таким чином, винагорода є одним з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності. Враховуючи те, що до здійснення інноваційного процесу на підприємстві залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та праця яких має свої особливості, комплексна система винагородження має включати різні види грошової та негрошової винагороди, які є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства.

3. Необхідно вивчати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки. Зарубіжний досвід не є сталим. Він постійно збагачується новими елементами, тому і є найбільш привабливим для сучасних українських підприємств. Для України запровадити будь-яку модель неможливо. Це залежить не лише від бажання керівництва, але й від економічної ситуації країни, фінансових можливостей підприємства тощо. Найкращим варіантом для нашої країни це запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. На нашу думку, для України

найбільш підходящими є американська, англійська та французька моделі. Це пояснюється тим, що вони поєднують різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше примінити на вітчизняних підприємствах. Японську, шведську та німецьку важко буде примінити, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПП ВКФ «ПОЛІМЕР»

2.1. Організаційно– економічні показники підприємства ПП ЗКФ «Полімер»

Об'єкт дослідження ПП ВКФ «Полімер» є юридичною особою, має статут, печатку з власною назвою, рахунки в банках, баланс та є платником податку на прибуток та податку на додану вартість на загальних підставах.

ПП ВКФ «Полімер» засновано у 1992 році. Очолює підприємство генеральний директор Сидоренко Євгеній Анатолійович який є засновником товариства. 28 років успішної роботи. Централізована система керування, інформування, навчання, оплати. Воно давно завоювало довіру та прихильність клієнтів, адже працівники товариства прагнуть задовольнити всі бажання клієнтів, якнайповніше використовуючи свій досвід роботи.

Адреса: Україна, м.Запоріжжя, пр.Соборний 24; 69063, Телефон: +380 61 764 12 52

Підприємство здійснює свою діяльність у відповідності до закону України «Про приватні підприємства», Господарського кодексу України та інших нормативно– законодавчих актів, Статуту та Установчого договору. Підприємство з установленому порядку може відкривати філіали, вступати в договірні відносини з іншими юридичними та фізичними особами як на території України, так і за її межами по створенню об'єднання з правом юридичної особи (трестів, консорціумів тощо) як безпосередньо, так і через представників.

Предметом діяльності товариства згідно Статуту є:

- виготовлення товарів народного споживання і продукції виробничо–технічного призначення;
- виготовлення будівельних матеріалів;

– будівництво, будівельні, монтажні та ремонтні роботи;

Вищим органом товариства є збори учасників, що складаються з учасників товариства або їх представників. До компетенції зборів учасників товариства відноситься вирішення таких питань:

- визначення основних напрямків діяльності товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін та доповнень до Статуту та Установчого договору, питання уступки частки, зміни Учасників або прийняття нових учасників;
- призначення та відкликання Генерального директора;
- прийняття рішень про відкриття філій, представництв, дочірніх підприємств, вступ до асоціацій та інших господарських структур;
- прийняття рішень про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;
- порядок розподілу прибутку, визначення джерел покриття збитків;
- умови оплати праці посадових осіб товариства;
- інші питання передбачені чинним законодавством.

Уставний капітал ПП ВКФ "Полімер", КОД ЄГРПОУ 13606170 складає 4500000 грн.

Джерелами формування майна товариства крім статутного фонду також є:

- доходи, одержані від реалізації продукції та інших видів господарської діяльності, передбаченої статутом;
- кредити банків та інших матеріальних надходжень, пожертвувань, інші джерела, що не заборонені чинним законодавством.

Порядок використання прибутку визначається самостійно підприємством за підсумками діяльності за рік, квартал або місяць. Рішення про періодичність розподілу прибутків приймається на зборах засновників.

Підприємство самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з потреб ринку та необхідності забезпечення отримання прибутку. Компанія використовує взаємовигідні відносини з

партнерами, удосконалює упакування продукції, вживає ефективні заходи в області реклами.

Головними факторами якості й конкурентоспроможності продукції є:

- гнучкість цінової політики й індивідуальний підхід до кожного партнера й споживача,
- залучення високопрофесійних фахівців.

Підприємство ПП ВКФ "Полімер" представляє собою промислове підприємство, що здійснює наступне виробництво.

На сьогодні «Полімер» має 5 галузів виробництва:

1) Електротехнічне виробництво:

- одиничне, серійне і дрібносерійне виробництво джгутів різної складності для авіабудівної, вертолітної, автомобільної і будь-якої іншої техніки військового та цивільного призначення;

2) Хімічне виробництво:

- виробництво прального безфосфатного порошку під власною торговою маркою «TRONA»: «TRONA universal», «TRONA color», «TRONA sensitive».

3) Пластмасове виробництво:

- виробництво виробів з поліпропілену, поліетилену, полістиролу, пластику ABS, поліаміду та інших;
- виробництво вторинної гранули.

4) Деревообробне виробництво:

- ексклюзивні меблі з порід дерева: сосна, вільха, клен, ясен і дуб;
- корпусні і офісні меблі;
- художні вироби з дерева, будь-якої категорії складності (ручне і верстатне різьблення).

5) Механічне виробництво:

- порізка виробів на верстаті плазмового різання;
- токарні, фрезерні, координатно-розточувальні роботи;
- зварювальні роботи (аргон, напівавтомат, контактне зварювання);
- шліфування площин;

- листогиб до 5,0 мм;
- механічні ножиці;
- свердлильні роботи
- сверловка отворів в планках, корпусах;
- слюсарні роботи.

Виготовлення:

- склад елеваторного типу;
- верстати, стелажі, тумби, візки слюсарні для підприємств СТО, ПТО;
- шафи для спецодягу;
- ліси будівельні;
- зірочки і шестерні за ескізами або зразкам замовника до 300 мм;
- відвали силосні, снігоприбиральні;
- крани на навішування тракторів, борони і т.п. ;
- ворота, навіси, решітки віконні;
- лавки, гойдалки, садові меблі (елементи дерева);
- металоконструкції будь-якої складності за технічним завданням

замовника.

Асортимент товарів, що поставляється підприємством, постійно поповнюється в результаті дослідження потреб клієнтів у високоякісних товарах.

За короткий час господарської діяльності були налагоджені ділові й виробничі зв'язки, вдалося сформувати свій ринок збуту. Згідно стратегічної мети, ПП ВКФ «Полімер» прагне постійно нарощувати обсяги продажів, поліпшувати якість обслуговування, враховуючи запити споживачів як в Україні, так і за її межами. Дотримуючись принципів сучасного маркетингу, підприємство постійно нарощує обсяги продукції, що продається, й освоює нові ринки збуту.

На підприємстві працює – 96 чоловік, дата заснування – 1992 рік.

Організаційна структура – це система, яка використовується для визначення ієрархії всередині організації. Вона визначає кожну роботу, її функції та інформацію про стан роботи в організації. Ця структура

розроблена для визначення того, як організація працює та допомагає організації досягти своїх цілей для забезпечення майбутнього зростання. Структура ілюструється за допомогою організаційної схеми.

Порівнявши думки різних вчених пропонуємо класифікацію організаційних структур у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Класифікація організаційних структур

Автор	Трактування
Організаційна структура управління як система елементів для досягнення певних цілей	
Т. Акімова	Впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого.
І. Борисенко, Н. Дикань	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією.
Н. Мартиненко	Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями й підрозділами, розв'язання яких забезпечує досягнення цілей підприємства.
Б. Мільнер	Динамічний формально– неформальний розподіл завдань, повноважень та відповідальності
Організаційна структура управління як соціальний об'єкт	
М. Мескон, Ф. Хедоурі, М.Альберт	Найкраща структура – це така структура, яка дає змогу організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля співробітників, отже, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.
А. Райченко	Процес практичної діяльності, який здійснюється, як правило, в рамках конкретної організації як соціальної системи.
Організаційна структура управління як форма взаємодії елементів управління	
В. Веснін	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів, що виокремилися в процесі розподілу праці.
О. Кузьмін, О. Мельник	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язок та забезпечують управління організацією.

Продовження таблиці 2.1	
Л. Скібіцька, О. Скібіцький	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Варто наголосити, що, для класифікації організаційних структур управління недостатньо однієї класифікаційної ознаки (характеру зв'язків між елементами структури), тому необхідно враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, орієнтацію зусиль організаційної структури управління, стаціонарність кадрів [36].

Організаційна структура – це скелет компанії. Він визначає ролі та відділи, які складають функціонування компанії та показують, як все підходить разом у цілому. Організаційна структура повинна чітко відповідати стратегії розвитку організації.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

- 1) організаційно – правова форма підприємства;
- 2) сфера діяльності (тип продукції, що випускається, її номенклатура і асортимент);
- 3) масштаби підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу);
- 4) ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- 5) використовувані технології;
- 6) інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
- 7) ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

Коли кожен із робітників в організації розуміє структуру своєї компанії, вони краще працюють разом, виконують свої ролі та відчують себе в безпеці в обсязі та межах своїх робочих місць.

Підприємства, які вірять у переваги структури організації, зазвичай створюють організаційні графіки своїм людям, щоб кожна людина мала чітку картину.

Розглядаючи організаційну структуру управління підприємством, також враховують рівні взаємодії:

- 1) організації із зовнішнім середовищем;
- 2) підрозділів організації;
- 3) організації з людьми.

На ПП ВКФ «Полімер» діє лінійно – функціональна система управління, заснована на підпорядкуванню.

Слід зазначити, що лінійно – функціональній організаційній структурі управління, що формувалася і удосконалювалася протягом багатьох десятиліть, притаманні наступні важливі переваги:

1) вона забезпечує швидке здійснення дій з розпоряджень і вказівок, що віддаються вищестоящими керівниками нижчестоячим, чому сприяє ієрархічність такої структури управління з її підпорядкуванням нижчестоячих керівників вищестоящим;

2) вона передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Кожний з них виконує чітко визначені функції, а всі разом – комплекс функцій, що забезпечують безперебійне функціонування виробництва. Розділення функцій полегшує управління функціональними підрозділами, дозволяє краще збалансувати їх діяльність;

3) розподіл праці між функціональними підрозділами полегшує роботу щодо підвищення ділової кваліфікації фахівців, сприяє загальному розширенню знань в рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового накопичення досвіду роботи;

4) забезпечується швидке здійснення дій з розпоряджень, що приймаються, спускаються зверху «вниз», тобто досягається взаємодія між різними рівнями управління «по вертикалі» на основі зворотного зв'язку;

5) створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими і матеріальними ресурсами, швидкої мобілізації наявних ресурсів для вирішення завдань, що формулюються керівниками верхнього рівня.

На підприємствах, де впроваджено лінійно-функціональну організацію управління, є більш усталені повноваження і відповідальність працівників.



Рис.2.1. - Лінійно– функціональна структура управління

Отже, можна говорити про те, що така структура забезпечує такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Використання в практиці управління схеми організаційної структури дозволяє зрозуміти формальну ієрархію організації, у тому числі, структуру процесів, відповідальності та звітності.

Поряд із перевагами, можна виділити і недоліки такої структури:

- 1) можливість дублювання управлінського функціоналу;
- 2) можливість виникнення протиріч між керівниками лінійних та функціональних підрозділів;
- 3) внутрішні перепони у міжфункціональній координації діяльності, направленої на впровадження інновацій;
- 4) вірогідність відсутності гнучкості та подальших ускладнень при вирішенні нових завдань [23].

На підприємствах, де впроваджено лінійно – функціональну організацію управління, є більш усталені повноваження і відповідальність працівників. Це дає змогу підприємствам бути клієнтоорієнтованими, виробляти продукцію або послуги з незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит і задовольняти потреби клієнтів. А також мати досить

низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість виробництва та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні. Ця організаційна структура раціонально поєднує взаємозв'язки між ланками, що мають вузьку спрямованість і спеціалізацію у своїй роботі, та ланками, що організують процеси та консолідують інформацію для подальшого прийняття управлінських рішень. Вона поєднує в собі принцип спеціалізації управління із принципом єдності керівництва [29, с.4-9].

Організаційна структура покликана реалізовувати мету, що визначає призначення та функціонування об'єкта управління.

Місія підприємства: Ми аналізуємо і прагнемо бути визнаними і пріоритетними, використовуючи кращі ресурси, створюємо якість.

Цілі підприємства. Інвестувати в розвиток. Розвивати команду професіоналів своєї справи. Стати впізнаваним гравцем на ринку.

Не існує універсального рішення щодо запровадження певної моделі в організаційній структурі підприємства, враховуючи всі ринкові ситуації та умови, що створює зовнішнє середовище. Організація системи підприємства всередині, це постійний процес удосконалення внутрішніх взаємозв'язків та процесів.

Організаційна структура не є секретним документом і працюватиме краще, якщо кожен співробітник, до найнижчого працівника командного ланцюга, знає структуру. Організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на забезпечення реалізації стратегії діяльності підприємства. Її грамотна побудова може підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечуючи спрощення інформаційних потоків, чіткий розподіл обов'язків та визначення кола повноважень кожної структурної одиниці й виконавця. Від грамотної побудови і ефективного функціонування організаційної структури управління залежить швидкість і якість прийняття управлінських рішень, а відповідно і загалом ефективність функціонування підприємства.

2.2. Характеристика системи оплати праці на підприємстві ПП ВКФ «Полімер»

В умовах ринкової економіки система оплати праці на підприємстві повинна бути сприйнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягти цього можна з використанням стратегічного підходу до формування системи оплати праці, який полягає у розробці відповідної стратегії і забезпечує отримання доданої вартості від інвестицій в оплату праці. Це дозволить підприємству сформувати висококваліфікований і мотивований трудовий колектив і, як наслідок, отримати конкурентні переваги.

В Україні регулювання оплати праці здійснюється наступними законодавчими документами це Кодекс законів про працю України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, Закони України «Про оплату праці», «Про відпустки», «Про колективні договори і угоди», Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обчислення середньої заробітної плати», «Про максимальну величину витрат на оплату праці найманих працівників» та інші.

Утворення системи оплати праці є складовою частиною стратегії управління персоналом і визначається загальною стратегією підприємства. Крім того, на визначення стратегії формування системи оплати праці на підприємстві впливає велика кількість факторів, склад, зміст і значущість яких змінюються у часі.

Як зазначається у Закону України «Про оплату праці» стаття 2, структура заробітної плати складається з наступних її видів [19]:

1. Основна заробітна плата. Це – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Сюди належать передбачені чинним законодавством доплати і надбавки до тарифних ставок та посадових окладів: за високу

кваліфікаційну майстерність; за класність; за керівництво бригадами; персональні надбавки; за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливих завдань; за знання іноземної мови; за суміщення професій (посад); за розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; за працю у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах, роботу в багатозмінному, неперервному режимі виробництва, у нічний час та ін. До додаткової заробітної плати включаються також премії за виконання і перевиконання виробничих завдань, виконання акордних завдань, підвищення продуктивності праці, поліпшення кінцевих результатів господарської діяльності структурної одиниці, економію матеріальних ресурсів та інші виплати, передбачені системою оплати праці [7, с. 15].

2. Додаткова заробітна плата. Це – винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До додаткової заробітної плати включаються також премії за виконання і перевиконання виробничих завдань, виконання акордних завдань, підвищення продуктивності праці, поліпшення кінцевих результатів господарської діяльності структурної одиниці, економію матеріальних ресурсів та інші виплати, передбачені системою оплати праці.

3. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми. До них належать: оплата простоїв не з вини працівника; надбавки і доплати, які не передбачені законодавством; винагорода за підсумками роботи за рік; одноразові заохочення; матеріальна допомога; суми наданих підприємством трудових і соціальних пільг; інші компенсаційні виплати.

Форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами, установами, організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами [37, с. 222]. Якщо колективний договір на підприємстві, в установі, організації не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом (ст. 97 КЗпП України). Отже, у разі відсутності на підприємстві колективного договору, основними внутрішніми документами, що регулюють питання, пов'язані з оплатою праці, а також преміюванням працівників, можуть бути:

- Положення про оплату праці;
- Положення про преміювання.

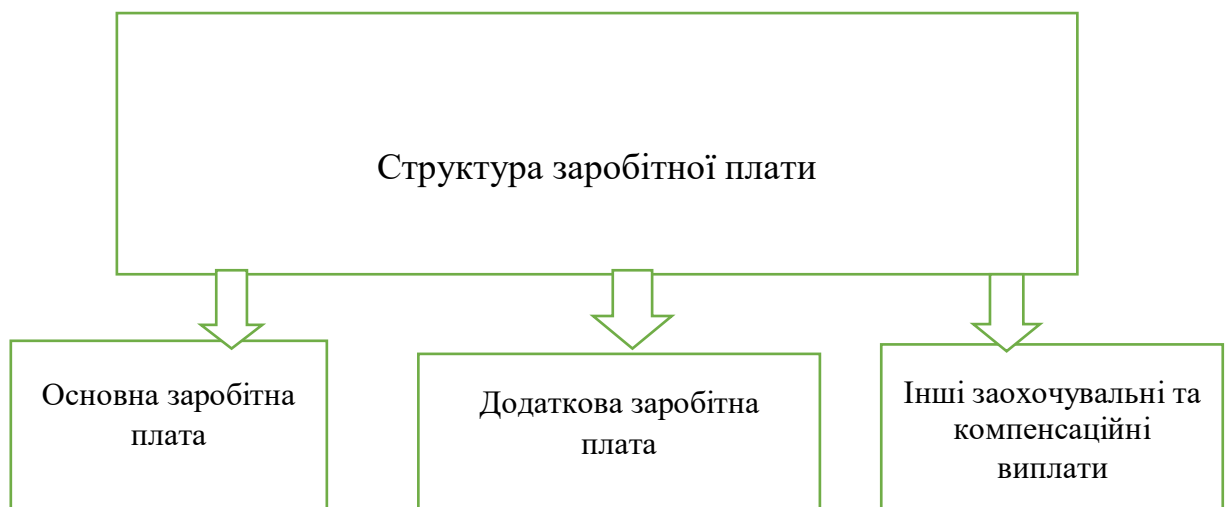


Рис. 2.2 - Структура заробітної плати

Структура зарплати складається з наступних її видів:

- основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу, згідно з встановленими нормами праці. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;
- додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;
- інші компенсаційні та заохочувальні виплати – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачено актами діючого законодавства, або які проводяться понад встановлені такими актами норми.

Розмір заробітної плати залежить від:

1. Результатів праці працівників;
2. Професійні – ділових якостей працівника;
3. Умов виконуваної роботи;
4. Складності роботи;
5. Результатів господарської діяльності підприємства.

Для досягнення високих кінцевих результатів оплати праці керівників, спеціалістів, робітників в умовах ринкової економіки доцільно будувати на таких принципах:

1. Основним критерієм диференціації заробітної плати по підприємствах, робітникам повинен бути кінцевий результат їхньої праці. Підвищення заробітної плати варто робити лише в міру зростання кінцевих результатів праці колективу.

2. Необхідно забезпечувати зростання продуктивності праці що випереджає у порівнянні з ростом заробітної плати, тому що це є неодмінною умовою нормального розвитку виробництва.

3. Доцільно сполучити індивідуальну і колективну зацікавленість і відповідальність у результатах роботи.

4. Механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації робітників, враховувати умови роботи.

5. Системи оплати праці повинні бути простими, зрозумілими всім робітникам.

При виборі системи оплати праці доцільно враховувати форму власності, розмір підприємства, його структуру, характер виробленої продукції (послуг), а також особливості домінуючих у колективі цінностей і цілей. При цьому необхідно насамперед мати на увазі функціональні обов'язки керівників. Їхня головна задача полягає в тому, щоб забезпечити неухильний ріст обсягу виробництва (послуг) високоякісної продукції при мінімальних витратах ресурсів на основі прискорення науково– технічного прогресу, використання передового досвіду. У центрі уваги керівників повинні бути питання соціального розвитку колективу, умови праці і побуту робітників

Утворення системи оплати праці є складовою частиною стратегії управління персоналом і визначається загальною стратегією підприємства.

Оплата на підприємстві «Полімер» здійснюється на основі тарифної системи. Підприємство рівень заробітної плати встановлює по– різному. Для керівників, спеціалістів –місячні оклади, для робітників – погодинно– преміальна форма оплати.

Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають разовий характер. Зокрема:

- 1) винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);

- 2) премії, що виплачуються в установленому порядку за спеціальними системами преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду;
- 3) премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння і впровадження нової техніки і технології, введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт та інші;
- 4) премії за виконання важливих та особливо важливих завдань;
- 5) одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних та пам'ятних дат, як у грошовій, так і натуральній формі).

Система оплати праці, яка використовується нині на більшості вітчизняних підприємств морально застаріла, оскільки вона не враховує ні специфіки роботи підприємства, ні різної відповідальності та результатів працівників, що займають ідентичні посади [38, с. 169-174].

Забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства тісно пов'язане зі здійсненням обґрунтованої політики оплати праці. Вдало підібрана система заробітної плати є ефективним організаційним засобом і значним мотиваційним чинником. Ефективна система оплати праці має враховувати інтереси як працедавця так і робітника.

Системи оплати праці повинні перебувати в постійному розвитку. Виходячи з цілей, задач, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу на кожному підприємстві є вкрай важливою і відповідальною справою [34, с. 394].

Основною тенденцією розвитку систем оплати праці на вітчизняних підприємствах повинен виступати поступовий перехід від традиційних відрядних та погодинних систем оплати до відрядно-преміальних та багатофакторних, диференційованих систем, а також систем колективного преміювання та участі в прибутку.

2.3. Аналіз показників системи оплати праці на ПП ВКФ «Полімер»

Для аналізу особливостей управління системою оплати праці персоналу на ПП ВКФ «Полімер» проведено аналіз кадрового складу.

Чим вище кадровий потенціал підприємства, тим більше потенційні можливості працівників і тим складніші завдання вони можуть вирішувати. Необхідно, щоб ця стратегія підприємства відповідала досягненню його основних цілей і виходила з ринкового рівня витрат на кадрові ресурси.

Підприємство має уявляти, як і за якими напрямками будуть розвиватися їх творчі та професійні здібності.

Для цього потрібно періодично оцінювати рівень кадрового потенціалу підприємства за кількісними та якісними показниками, можливо за критеріальним підходом таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Критеріальний підхід до оцінювання кадрового потенціалу сучасного підприємства

Критерії	Показники та характеристики, що визначають критерії
1.Кваліфікація, професіоналізм кадрів	1.1 Рівень зацікавленості у реалізації інноваційних методів мотивації; 1.2 Рівень відданості працівників підприємства та його цілям; 1.3 Психофізіологічний стан працівників; 1.4 Досвід роботи щодо формування кадрового потенціалу в інноваційній сфері науково– дослідного персоналу; 1.5 Частка висококваліфікованих кадрів по відношенню до всього персоналу підприємства; 1.6 Частка працівників з вищою і спеціальною освітою по відношенню до інших груп працівників; 1.7 Рівень професіоналізму кадрів; 1.8 Рівень підвищення кваліфікації кадрів

Продовження таблиці 2.2	
2.Ефективність кадрового менеджменту підприємства	2.1 Рівень інноваційної культури в системі управління персоналом; 2.2 Рівень ефективності організаційної культури; 2.3 Рівень ефективності організації праці; 2.4 Рівень відповідності стилю управління; 2.5 Наявність відділу формування кадрового потенціалу і кадрового забезпечення; 2.6 Рівень системи інформування персоналу; 2.7 Рівень ефективності системи стимулювання і мотивації; 2.8 Рівень психологічного клімату; 2.9 Рівень співпраці з іншими підприємствами в сфері управління персоналом; 2.10 Умови праці на підприємстві.
3.Ефективність творчої діяльності трудового колективу	3.1 Кількість запропонованих ідей у поточному році щодо розвитку кадрового потенціалу і удосконаленню кадрового забезпечення; 3.2 Кількість реалізованих ідей щодо розвитку кадрового потенціалу у поточному році; 3.3 Рівень новизни реалізованих ідей; 3.4 Кількість нагород, отриманих на конкурсах щодо розвитку кадрового потенціалу і удосконалення кадрового забезпечення

При розробці стратегії розвитку кадрового потенціалу, як правило, з метою підвищення його рівня, включають програми навчання кадрів: підвищення кваліфікації та цільової підготовки фахівців. Актуальність тієї чи іншої програми навчання і підвищення кваліфікації повинна визначатися керівництвом, залежно від поточних цілей підприємства.

Аналіз кадрового складу підприємства передбачає вивчення працівників за характеристиками статі, віку, освіти, кваліфікації, стажу роботи та іншим соціально– демографічними ознаками. Проаналізуємо персонал за віковою категорією (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз персоналу ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» за віковою категорією

№ п/п	Вік	кількість працівників 2018 рік. / штат 98 чол.	%	кількість працівників 2019 рік. / штат 96 чол.	%
1	18– 24	4	4.08	3	3.13
2	25– 34	31	31.63	32	33.33
3	35– 40	37	37.76	34	35.42
4	41– 50	23	23.47	26	27.08
5	51– 65	3	3.06	1	1.04

Аналіз результатів дослідження дав можливість виявити, що значна частина персоналу належить до вікової категорії від 35 до 40 років. За аналізований період їх чисельність зменшилася, становить 34 осіб на 2019 р.

Найменша частка припадає на вікову групу віком до 25 років, чисельність цієї групи – всього 4 чоловіка, яка майже незначно змінилася. Вікова категорія від 25 до 34 років має незначні відхилення.

Людина, що входить в категорію від 35 до 40 років, займає вищий рівень управління. В результаті можна відзначити традиційну розстановку персоналу, при якій на вищому рівні управління знаходяться працівники старшого віку, а на нижчому – молодший.

Більшість молодих працівників намагається знайти роботу за кордоном, вважаючи, що робота в Україні занадто низькооплачувана та в зв'язку з низьким рівнем вдосконалення технологічного процесу виробництва. Водночас привертає увагу той факт, що згідно рисунку 2.4 можливо зробити висновок, що наразі персонал більш молодого віку до

25 років є дефіцитним для підприємства у рамках постійно змінюваного середовища та у рамках процесу безперервного вдосконалення.

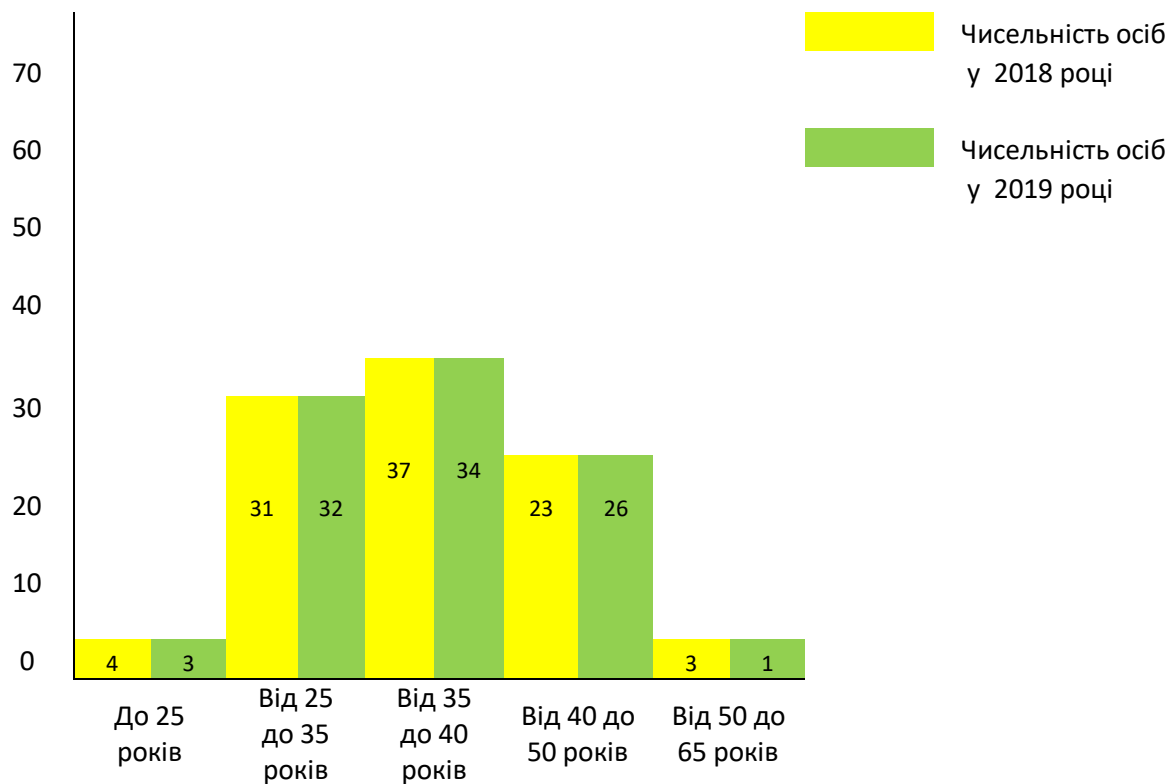


Рисунок 2.4 – Динаміка розвитку складу і структури персоналу за віковим складом

Основним резервом підвищення ефективності функціонування підприємства є зниження плинності кадрів, а також збільшення витрат на розвиток персоналу. Більшість молодих працівників намагається знайти роботу за кордоном, вважаючи, що робота в Україні занадто низькооплачувана та в зв'язку з низьким рівнем вдосконалення технологічного процесу виробництва.

Проаналізуємо штат ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» за статтю (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз штату за статтю

	2018– штат 98 чол. кількість, %	2019 – штат 96 чол. кількість, %
Жінки / відсоток	30 / 30,61	30 / 31,25
Чоловіки / відсоток	68 / 69,39	66 / 68,75

Аналіз результатів дослідження дав можливість виявити, що кількість жінок не змінилася 30 чол., а чоловіків – зменшилася з 68 до 66 чол.

Таблиця 2.5 – Аналіз персоналу ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» за категоріями

робочі	керівники, професіонали, спеціалісти, службовці	рік
84 / 87,5 %	12 / 12,5 %	2018 р.
86 / 87,75 %	12 / 12,24 %	2019 р.

Згідно таблиці 2.5 – Аналіз персоналу ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» за категоріями бачимо, що значну частину складають робочі – 87,5 % у 2018 р., та 87,75% у 2019 р. Керівники, професіонали, спеціалісти, службовці складають у 2018 р. – 12,5% , та 12,24% у 2019 р.

Таблиця 2. 6 – Динаміка структури персоналу ПП ВКФ «ПОЛІМЕР» за рівнем освіти за 2018 – 2019 р.р.

рівень освіти	2018 р., чол. / %	2019 р. чол, / %
вища, незакінчена вища	28 / 28,57	29 / 30.2
середня спеціальна, незакінчена с/с	57 / 58,16	59 / 61,46
повна середня	13 / 13,27	8 / 8.33

Отримані дані свідчать про те, що за освітою видно як змінився рівень працівників підприємства з вищою освітою у 2019 р. виріс на 1,7%. Кількість працівників з середньою спеціальною зростає на 3,3% у порівнянні з 2018 р. тобто, зменшилася частка працівників з повною середньою освітою.

Склад працівників постійно змінюється у зв'язку із скороченням штату, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва.

Проведемо аналіз забезпеченості підприємства персоналом за два роки. Загальна чисельність персоналу та її зміни відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз забезпеченості організації персоналом за 2018– 2019 рр.

Показники	2018	2019	Абсолютний приріст 2018 до 2019	Відносний приріст,% 2018 до 2019
1	2	3	4	5
Планова потреба в персоналі на початок року, чол.	98	96	– 2	97,95
Чисельність персоналу на початок року, чол.	96	98	2	102,08
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	94	92	– 2	97,87
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	98	96	– 2	97,95
Чисельність прийнятих працівників протягом року, чол.	7	8	1	114,28
Чисельність звільнених працівників протягом року, чол.	5	10	5	200
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття, %	7,4	8,6	1,2	
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, %	5,3	10,8	5,5	
Коефіцієнт постійності кадрового складу	1,04	1,04	0	

Загальний коефіцієнт обороту кадрів визначається, за 2018– 2019 р.р.:

$$K_o = (\text{кількість прийнятих} + \text{кількість звільнених}) / \text{Чсер.};$$

$$K_o \text{ 2018р.} = (7 + 5) / 94 \times 100\% = 12,76 \% \quad (2.1)$$

$$K_{o\ 2019p.} = (8 + 10) / 92 \times 100\% = 19,56 \%$$
 (2.2)

Загальний коефіцієнт обороту кадрів склав: за 2018 рік - 12,76%, за 2019 рік – 19,56 %. Даний коефіцієнт має зростаючу динаміку.

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття:

$$K_{op} = Ч_{прийн.} / Ч_{сер.};$$

$$K_{op\ 2018p.} = 7 / 94 \times 100 \%$$
 (2.3);

$$K_{op\ 2019p.} = 8 / 92 \times 100 \%$$
 (2.4)

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення:

$$K_{озв.} = Ч_{звільн.} / Ч_{сер.};$$

$$K_{озв.}\ 2018p. = 5 / 94 \times 100 \%$$
 (2.5)

$$K_{озв.}\ 2019p. = 10 / 92 \times 100 \%$$
 (2.6)

Коефіцієнт постійності кадрового складу:

$$K_{пкс.} = Ч_{кін.року} / Ч_{сер.};$$

$$K_{пкс.}\ 2018p. = 98 / 94 = 1,04$$
 (2.7)

$$K_{озв.}\ 2019p. = 96 / 92 = 1,04$$
 (2.8)

З проведеного аналізу руху робочої сили бачимо, що за період 2018р. – 2019р., зменшилась середньооблікова чисельність персоналу на 2,13%, збільшилася чисельність прийнятих працівників на 14,28%, але чисельність звільнених працівників у 2019 році вдвічі більша ніж за 2018 рік. Але це не суттєво вплинуло на виробництво. Як ми бачимо коефіцієнт постійності кадрового складу досить високий і складає 1,04. Це гарний показник, адже для робочих професій велика плинність веде до зменшення ефективності виробництва.

Відомо, що кадрова структура підприємства тим краща, чим вища в ній частка промислово– виробничого персоналу і чим нижча– допоміжного та управлінського персоналу.

Таблиця 2.8 – Аналіз структури персоналу ПП ВКФ «Полімер»

Показники	2018 рік		2019 рік	
	чол.	%	чол.	%
Чисельність персоналу на початок року	96	100	98	100
Чисельність персоналу основного виду діяльності на початок року, у тому числі:	90	93,75	92	93,87
Чисельність керівників	5	5.2	5	5.1
Чисельність фахівців	4	4,16	4	4,08
Чисельність інших працівників, які мають відношення до службовців	1	1.04	1	1.02
чисельність робітників	80	83,34	82	83,67
Чисельність персоналу неосновних видів діяльності на початок року, у тому числі:	6	6,25	6	6,13
Чисельність керівників	1	1,04	1	1,02
Чисельність фахівців	1	1,04	1	1,02
Чисельність робітників	4	4,17	4	4,09

Встановлено, що оскільки заробітна плата є на підприємстві найважливішим чинником, то аналіз використання її фонду є важним моментом управління підприємством. Основними складниками в структурі заробітної плати, найбільш витратними для підприємства є основна і додаткова заробітна плата [39].

Основна заробітна плата забезпечує мінімальний розмір оплати праці за умови виробітку необхідної кількості робочого часу, стимулює зростання професійної підготовки і підвищення кваліфікації співробітника.

За даними таблиці 2.8 сформовано діаграму з якої можемо спостерігати динаміку зміни чисельності кадрів на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» (рис. 2.5).

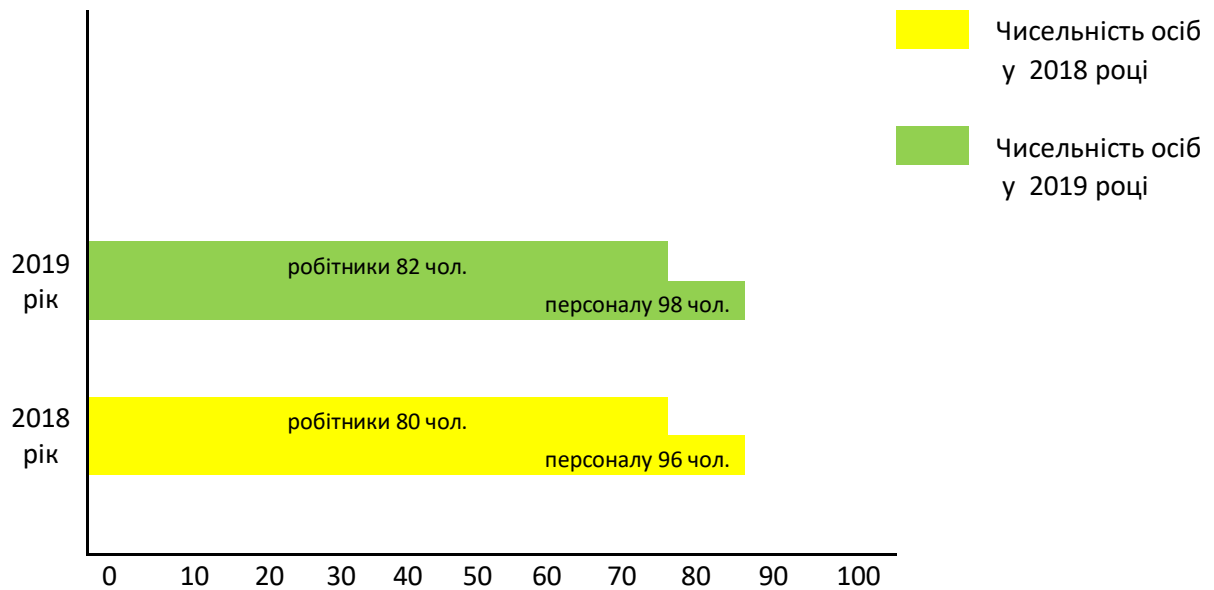


Рисунок 2.5 - Чисельності кадрів на підприємстві ПП ВКФ «Полімер»

Отже, можна констатувати з рис. 2.5, що чисельність робітників займає максимальну частку всього персоналу.

Додаткова заробітна плата на підприємстві складається з різних доплат і компенсацій за диференційовані умови праці і кваліфікацію працівника, за несприятливі і шкідливі умови праці, за поєднання професій і виконання додаткових обов'язків, за клас водіям і машиністам, за кваліфікацію, за ненормований робочий день, за роботу у вихідні і святкові дні [43, с. 61].

Таблиця 2.9– Динаміка структури фонду оплати праці ПП ВКФ «Полімер»

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолют.(+/-)	Віднос.,%
Фонд оплати праці, тис. грн.	9570.23	10238.16	667,93	6,97
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	6965.63	7372.43	406,8	5,8
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	2529.1	2676.79	147,69	5,8

Продовження таблиці 2.9				
у т. ч.: – надбавки і доплати, тис. грн.	1005.91	1064,65	58,74	5,8
– премії і винагороди, тис. грн	693.8	732,94	39,14	5,6
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, тис.грн:	75.3	79,73	4,43	5,8
З них матеріальна допомога	44.78	47,4	2,62	5,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	94	92	– 2	– 2,04
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	8667,0	9273,0	606,0	6,99

Розглянемо динаміку структури фонду оплати праці і рівня середньомісячної плати на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» за 2018 р. та 2019 р. Як свідчать данні таблиці 2.9 фонд оплати праці збільшився у 2019 році на 667,93 тис.грн., або на 6,97 %, це зумовлено тим, що у 2019 році відбулося підвищення мінімальної заробітної плати і як наслідок підвищення розмірів годинних тарифних ставок і посадових окладів. Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці складає основна заробітна плата, вона зросла на 5,8 %. Додаткова заробітна плата збільшилася теж на 5,8 %, у тому числі надбавки і доплати на 5,8 %, премії і винагороди зросли на 5,6 %. Інші заохочувальні і компенсаційні виплати збільшилися на 5,8 %.

Згідно розрахунків можливо зробити висновок, що на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» фонд оплати праці прямо залежить від обсягів продукції, тобто збільшення обсягу виробництва приводить до зростання фонду оплати праці. Важливою умовою визначення результативності праці є обчислення рівня і динаміки продуктивності праці і динаміки продуктивності праці. Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Вихідні данні для розрахунку виробітку і трудомісткості табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Вихідні данні для оцінки результативності праці

Показник	2018 рік	2019 рік
1. Продукція варт., тис.грн.	67253,29	70410,18
2. Середня спискова чисельність працівників, чол.	94	92
3. У тому числі робітників, чол.	80	82
4. Число відпрацьованих людино– годин працівниками	189504,0	185472,0
5. Число відпрацьованих людино– годин робітниками	161280,0	165312,0
6. Частка робітників у складі працівників основної діяльності	0,85	0,89

Виробіток: Середній річний виробіток працюючого в вартісному вигляді :

$$W = Q / Ч;$$

W – виробіток, показник, що характеризує рівень продуктивності праці,

Q – обсяг виробництва продукції підприємства,

Ч – чисельність працівників.

$$W_{2018\text{рік}} = 715,46 \text{ тис.грн.} \quad (2.9)$$

$$W_{2019\text{рік}} = 765,32 \text{ тис.грн.} \quad (2.10)$$

У звітному періоді виробіток одного працюючого збільшився на 49,86 тис.грн., через збільшення вартісного обсягу продукції.

Середній річний виробіток робітника в вартісному вигляді :

$$W_{2018\text{рік}} = 840,66 \text{ тис.грн.} \quad (2.11)$$

$$W_{2019\text{рік}} = 858,66 \text{ тис.грн.} \quad (2.12)$$

У звітному періоді виробіток одного робітника збільшився на 18,0 тис.грн., через збільшення вартісного обсягу продукції.

Середньогодинний виробіток працюючого в вартісному вигляді :

$$W = Q / T;$$

Q – обсяг виробництва продукції підприємства,

T – число відпрацьованих людино– годин працівниками

$$W_{2018\text{рік}} = 0,354 \text{ тис. грн.} \quad (2.13)$$

$$W_{2019\text{рік}} = 0,379 \text{ тис. грн.} \quad (2.14)$$

В вартісному вигляді спостерігається зростання виробітку на 0,025 тис. грн.

Середньогодинний виробіток робітника в вартісному вигляді :

$$W_{2018\text{рік}} = 0,416 \text{ тис. грн.} \quad (2.15)$$

$$W_{2019\text{рік}} = 0,425 \text{ тис. грн.} \quad (2.16)$$

В вартісному вигляді спостерігається зростання виробітку одного робітника на 0,009 тис. грн., через збільшення вартісного обсягу продукції.

Таблиця 2.11 – Показники виробітку на ПП ВКФ «Полімер», 2018– 2019рр.

Показник	2018 рік	2019 рік
1. Середній річний виробіток працюючого в вартісному вигляді, тис. грн.	715, 46	765, 32
2. Середній річний виробіток робітника в вартісному вигляді, тис. грн.	840, 66	858, 66
3. Середньогодинний виробіток працюючого в вартісному вигляді, тис. грн.	0,354	0,379
4. Середньогодинний виробіток робітника в вартісному вигляді, тис. грн.	0,416	0,425

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.11 відображені показники виробітку, які характеризують ефективність роботи персоналу на підприємстві.

Ми проведемо оцінку співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Для того, що би підприємство розвивалося необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджували темпи зростання її оплати. Якщо цей принцип не виконується, то виникають перевитрати фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції, відповідно зменшується сума прибутку.

$$I_{с.з.} = ЗП_{сер. 2019} / ЗП_{сер. 2018};$$

$$I_{с.з.} = (10238,16 / 92 \times 1000) / (9570,23 / 94 \times 1000) = 1,09 \quad (2.17)$$

Розраховуємо індекс продуктивності праці ($I_{п. п.}$)

$$I_{п. п.} = ПП_{2019} / ПП_{2018};$$

$$I_{п. п.} = 765,32 / 715,46 = 1,06 \quad (2.18)$$

Отже, якщо порівняти дані про середньорічну заробітну плату працюючих у 2019 році з відповідними даними 2018 року, то бачимо, що індекс середньої заробітної плати становить 1,09, а індекс продуктивності праці складає – 1,06.

Коефіцієнт випередження ($K_{вип.}$) визначається як відношення індексу продуктивності праці ($I_{п. п.}$) до індексу середньої заробітної плати ($I_{с.з.}$).

$$K_{вип.} = I_{п. п.} / I_{с.з.},$$

$$K_{вип.} = 1,06 / 1,09 = 0,97 \quad (2.19)$$

Для визначення суми економії чи перевитрат (Е) фонду зарплати в зв'язку із зміною співвідношень між темпами зростання продуктивності праці і оплати використовуємо формулу:

$$E = \text{ФОП}_{2019р.} \times (I_{с.з} - I_{п.п.}) / I_{с.з} ;$$

$$E = 10238.16 \times (1,09 - 1,06) / 1,09 = 281,78 \text{ тис. грн.} \quad (2.20)$$

Згідно розрахунків можливо зробити висновок, що на підприємстві не досить повно використовувались резерви зростання продуктивності праці і були недоліки в організації праці та її оплати, тому перевитрати по фонду заробітної плати склали 281,78 тис. грн.

Згідно розрахунків ми можемо зробити висновок, що основними факторами зниження продуктивності праці на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» є:

- 1) низька заробітна плата окремих груп працівників;
- 2) невизначеність перспектив професійного росту на підприємстві;
- 3) погані умови праці;
- 4) незадоволеність графіком роботи;
- 5) погані відносини у колективі;
- б) трудова міграція.

Ми пропонуємо наступні заходи для підвищення продуктивності праці.

По –перше, використання нестандартних режимів роботи. В їх основі лежать або відхилення від норми робочого часу (тижневої, місячної, річної), або відхилення від загальноприйнятого внутрішнього трудового розпорядку (початок і закінчення робочого дня, тривалість обідньої перерви).

По– друге, нова організація робочого місця, дисципліна праці, трудова активність і творча ініціативність шляхом різних заохочувань.

По-третє, удосконалення мотивації і стимулювання праці;

По-четверте, розвиток творчої ініціативи і активності робітників;

По- п'яте, зміна якісного рівня персоналу.

Висновки до розділу 2

1. Підприємство самостійно, але відповідно до законодавства, встановлює штатний розклад, форми і системи оплати праці, преміювання у колективному договорі з дотриманням вимог і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими угодами. Урахування праці і заробітної плати – один із найважливіших і складних ділянок роботи, що потребують точних і оперативних даних, у яких відбивається зміна чисельності робітників, витрати робочого часу, категорії робітників, виробничих витрат.

2. Як було виявлено в ході аналізу, проблеми підприємства з управління персоналом складаються в невисокій заробітній платі, у відсутності перспектив кар'єрного росту і відсутності системи адаптації персоналу.

Найбільшу питому вагу в структурі фонду оплати праці складає основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, у тому числі надбавки і доплати зросли на 5,8 %, а також премії і винагороди зросли на 5,6 %.

3. Для підвищення продуктивності праці на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» ми пропонуємо низку заходів, таких як використання нестандартних режимів роботи, нова організація робочого місця, модернізація виробництва.

4. Пропонуємо постійно підвищувати кваліфікацію працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП ЗКФ «ПОЛІМЕР»

3.1. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці

Сьогодні на підприємстві необхідна така система оплати праці, яка б відображала взаємозв'язки рівня оплати праці з результатами діяльності підприємства, трудового внеску в них конкретного працівника з урахуванням державної політики регулювання і розподілу матеріальних благ.

Праця є основою існування людини, визначає її місце в суспільстві, служить однією з найважливіших форм самовираження й самоактуалізації, тому вона повинна бути організована таким чином, щоб адекватно відображати ці особливості людини, забезпечувати відповідну винагороду. Важливим елементом механізму визначення індивідуальної заробітної плати є форми й системи оплати праці. Останні виступають, з одного боку, з'єднувальною ланкою між нормуванням праці і тарифною системою, а з другого – засобом досягнення певних якісних показників. Ці елементи організації оплати праці є способом установаження залежності величини заробітної плати від кількості, якості праці та її результатів. Під словом система слід розуміти сукупність принципів, які служать основою будь-якого вчення. По відношенню до оплати праці система включає два напрямки: організацію праці та нарахування заробітної плати. Перше пов'язане з обліком відпрацьованого часу, а друге - з кількістю виконаної роботи [48, с. 53-58].

Згідно зі статтею 96 КЗпП України [3, с.41-42] основою організації оплати праці є тарифна система оплати праці, яка складається з тарифних сіток; тарифних ставок; схеми посадових окладів; тарифно-кваліфікаційних характеристик; тарифно-кваліфікаційних довідників; кваліфікаційних довідників посад керівників, спеціалістів і службовців; схем посадових

окладів або єдиної тарифної сітки. Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт в залежності від їх складності, а робітників – в залежності від їх кваліфікації та відповідальності по розрядах тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати. Тому система оплати праці розподіляється на дві форми: відрядна та погодинна, а вони в свою чергу мають різновидності: відрядна та погодинна форми заробітної плати.

Такі системи оплати слабо сприйнятлива до вимог науково-технічного прогресу, підвищення якості продукції, економії ресурсів та морально застарілі [53,с. 395-404].

Найважливішим напрямом удосконалення механізму оплати праці є підвищення її гнучкості. Розмір оплати роботи працівника повинен мати тісний зв'язок із персональними кар'єрними досягненнями. Таким чином, напрямками вдосконалення механізму оплати праці є:

1) Збалансування системи основної заробітної плати за її основними цілями і стратегіями винагородження персоналу (стратегією людських ресурсів) і стратегією компанії шляхом: - запровадження системи збалансованих показників компанії та ключових показників ефективності діяльності працівників;

2) Запровадження рейтингової системи робочих місць за визначенням цінності їх позицій для компанії;

3) Запровадження нових схем оплати праці, а саме гнучких тарифів, єдиних тарифних сіток;

4) Сприяння тісному зв'язку між продуктивністю, рівнем оплати праці та ефективністю працівників.

З метою ефективного формування та подальшого розподілення коштів, слід належним чином забезпечити:

- здійснення вчасного перегляду норм виробітку і розцінок;
- організацію роботи таким чином, щоб темпи збільшення ефективності праці випереджали темпи зростання її оплати;

- належне розподілення коштів серед працівників відповідно до їх категорій, оскільки це здійснює прямий вплив на ефективне функціонування усіх працівників на підприємстві;

- зменшення витрат на оплату праці у зв'язку з автоматизацією наскільки це можливо.

При розробці системи оплати праці необхідно знайти оптимальне співвідношення складових фонду оплати праці, щоб забезпечити справедливе співвідношення кількості та якості праці робітників з розмірами їхньої заробітної плати. При цьому повинні вирішуватись такі завдання:

- підвищення зацікавленості працівника в зростанні ефективності його праці;

- заробітна плата робітника повинна відповідати індивідуальним кінцевим результатам праці;

- оптимізація співвідношень в оплаті праці робітників різних категорій і професійних кваліфікацій з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, рівня впливу праці робітника на кінцеві результати діяльності та інші фактори;

- забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одну гривню виручки від реалізації товарів.

Постійна заробітна плата складається:

- 1) для службовців – з посадових окладів;

- 2) для робітників – з тарифної ставки (окладу) та відрядної розцінки, а також з щомісячних надбавок, передбачених чинним законодавством: за умови праці, за складність роботи, за рівень відповідальності.

Кожне підприємство самостійно формує систему преміювання, обирає показники, досягнення яких потрібно стимулювати, умови преміювання, розміри та шкали преміювання, коло працівників, яким може бути надана премія [63,с. 114-118].

Згідно рекомендацій Комітету Верховної Ради України з питань соціальної політики, зайнятості та пенсійного забезпечення аналіз ситуації в

Україні засвідчує, що впродовж усього часу соціально-економічних перетворень в країні, включно з періодами економічного зростання, ґрунтового реформування системи оплати праці так і не відбулося, що зумовило появу глибокої диспропорції між високою вартістю життя і низькою ціною праці.

Система оплати праці - це спосіб обчислення розмірів винагороди, що підлягає виплаті працівникам установи згідно із здійсненими ними витратами праці або за результатами роботи.

Держава здійснює регулювання оплати праці працівників шляхом:

- встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій;
- встановлення умов і розмірів оплати праці працівників на підставі законодавчих та інших нормативних актів України генеральної, галузевих, та регіональних угод, колективних директорів у межах асигнувань за рахунок загального та спеціальних фондів;
- оподаткування доходів працівників.

За тарифної системи діють дві форми оплати праці працівників - почасова і відрядна, які включають ряд систем для різної організаційно-технічних умов праці. Оплата за кількість відпрацьованого часу з урахуванням кваліфікації працівника називається почасовою формою оплати. Відрядна форма оплати праці - це оплата за кількість і якість виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг за встановленими розцінками.

Основною формою оплати праці в бюджетних установах є по часова, яка має два різновиди: штатно-окладну і погодинну системи оплати. Штатно-окладна система оплати праці передбачено встановлення кожного працівникові місячного окладу (ставки відповідно до посади, яку він обіймає, та інших факторів. При цьому перевиконання працівником обов'язкової норми трудового навантаження не веде до підвищення заробітної плати [64, с. 83]. Оплата праці керівників і спеціалістів здійснюється за місячними посадовими окладами плюс преміальні.

Подальше вдосконалення існуючої на підприємстві системи оплати праці, спрямоване на підвищення її продуктивності, закріплення кадрів, збільшення обсягів виробництва та досягнення інших тактичних і стратегічних цілей, має відбуватися з урахуванням наступних принципів:

- 1) врахування розміру мінімальної оплати праці, визначеного державою;
- 2) максимальна самостійність підприємства в питаннях організації і оплати праці; випереджаючі темпи росту продуктивності праці в порівнянні з темпами росту заробітної плати; матеріальна зацікавленість працівників у зростанні продуктивності праці;
- 3) забезпечення раціонального співвідношення в оплаті складної та простої, розумової і фізичної праці;
- 4) забезпечення співвідношень в оплаті праці окремих професій, категорій і груп;
- 5) індексація заробітної плати у відповідності до темпів росту інфляції;
- 6) забезпечення оптимальної питомої ваги заробітної плати в собівартості продукції;
- 7) вибір раціональної системи оплати (відрядної, погодинної) для окремих працівників;
- 8) забезпечення соціального захисту працівників за допомогою певних державних і внутріфірмових гарантій праці;
- 9) аналіз динаміки росту заробітної плати та окремих її компонентів (оклади, тарифні ставки, винагороди, премії).

Таблиця 3.1 - Характеристика сучасних систем оплати праці

Система	Основні риси
Система контролю денного виробітку	В її межах година тарифну ставку переглядають один раз на квартал або раз у півроку, підвищуючи чи знижуючи її, залежно від виконання норм, рівня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни, сумісництва. Кожен із цих факторів оцінюється окремо, а потім інтегрується в загальну оцінку, яка впливає на тарифну ставку

Продовження таблиці 3.1	
Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації	Оснoву становить кількість набраних умовних “одиниць кваліфікації”, яких може бути до 90. За освоєння нової спеціальності працівник одержує надбавки
Система оплати праці з врахуванням заслуг	Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника
Система Хелсі	Заробіток складається із двох частин: першу визначає фіксована погодинна ставка і фактично визначений час, другу – відрядний підробіток або премія за те, що фактичні затрати праці були менші за нормативні. Її величина визначається тарифною ставкою, з економічним часом і є коефіцієнтом, який визначає, яка частка зекономленого часу оплачується (від 0,3 до 0,7)
Система Бедо	Кожна робоча хвилина називається “точкою”. Працівник крім основної зар. плати одержує винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки
Система Роурена	На виконання роботи встановлюється певна норма часу й гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода становить частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці
Система Варта із вібруючим розподілом	Вона не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного й фактичного часу
Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно з нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75% економії, з яких 20% спрямовуються в розмірі виплат у скрутні часи
Емпіричні системи заробітної плати (Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.)	Відрізняються коефіцієнтами корегування ставки при підвищенні рівня виконання норм. При зміні виконання від 67–75% до 100% оплата здійснюється за підвищеними до 20–25% тарифними ставками, коефіцієнти визначаються емпірично, але, як правило, за кожен відсоток росту ефективність підвищується на 1–1,25%
Система Раккера	Передбачає виплату колективних премій за зниження частки витрат на оплату праці в структурі додаткової вартості, яка розраховується як середня величина за останні 3–7 років

Продовження таблиці 3.1	
Система “Умпротейр”	Передбачає виплату премій за зниження трудомісткості. Нормативна трудомісткість визначається для кожного виду продукції, одночасно встановлюється базовий рівень продуктивності праці
Грейдинг, методологія Едвард Хейя	Грейдинговий метод оцінювання посад. Передбачає не тільки необхідність виготовляти продукт за меншу вартість, але й бажання виявити найбільш ефективних працівників та мотивувати їх за допомогою фінансових стимулів.

Аналіз публікацій в зарубіжних та українських періодичних виданнях показав, що спеціалісти – розробники сучасних систем оплати праці дотримуються думки, що:

1. Тарифно-окладна система застаріла і не відповідає реаліям сьогодення.

2. Західні моделі стимулювання для нас, за рідкісним винятком, неприйнятні через непорівнянність зарплат з вартістю життя. Саме тому матеріальне стимулювання на пострадянському просторі і сьогодні, і в доступному для огляду майбутньому буде превалювати над нематеріальним. Останнє повинне тільки доповнювати перше.

3. Спрямованість системи стимулювання повинна відповідати тактиці і стратегії управління підприємством, його підрозділами і персоналом. Розміщення пріоритетів між різними завданнями повинне вироблятися не адміністративними методами, а мати об’єктивний економічний характер.

4. Стимулюючі виплати повинні бути тісно пов’язані з індивідуальними і колективними результатами.

5. Їхні величини повинні бути для працівника істотними, значимими.

6. Зростання заробітної плати щодо зростання продуктивності праці (результативності) повинно бути регульованим відповідно до задач планування.

7. Система стимулювання повинна бути зрозумілою для працівників підприємства і справедливою [9, 41].

Нині значного поширення набувають такі інноваційні системи винагород за працю, які вже набули популярності за кордоном і на більшості підприємств не витісняють традиційні форми оплати праці, а доповнюють їх. Найбільш поширеними серед таких є диференційовані системи оплати праці, що формуються з урахуванням характеру впливу рівня кваліфікації працівника, складності виконуваних завдань, умов праці, особистих якостей і компетенцій, внеску в результати діяльності підприємства.

3.2. Побудова методу вдосконалення системи оплати праці

За умов розвитку підприємництва та існування різних форм власності заробіток працівника вже не визначається розміром гарантованого фонду оплати праці, а все більше залежить від кінцевих результатів і доходів від діяльності підприємства. Обираючи певну систему заробітної плати, роботодавець отримує можливість управляти інтенсивністю та якістю праці конкретних працівників, а отже і результатами діяльності підприємства. Форми та системи оплати праці, які використовуються в даний час на більшості вітчизняних підприємств морально застарілі. Це виявляється в тому, що більшість з них не враховують ні специфіку роботи підприємства в ринковій економіці, ні відповідальність та результати праці працівників. Як показує досвід матеріального стимулювання працівників закордонних фірм, вирішення цієї проблеми полягає у розробці та впровадженні альтернативної системи посадових окладів – системи грейдів. 2/3 найбільших компаній світу з найрізноманітніших секторів бізнесу успішно використовують систему грейдів [3].

Економісти різних країн запропонували безліч методик для розробки корпоративних систем оплати праці, але однією з найпопулярніших продовжує залишатися грейдинг [12, с. 65-68].

Керівники підприємства потребують введення грейдової системи оплати праці, адже це дозволить їм оцінити працівників не тільки за досвідченість, а за їхній внесок в компанію загалом. Навик такої оцінки

надзвичайно покращить фінансові показники та полегшить управлінську складову підприємства. Завжди існує необхідність удосконалення системи оплати праці, оскільки рівень оплати трудової діяльності персоналу є актуальним питанням в суспільстві, адже все більше з'являється установ та професій (посад), які неможливо оцінити за допомогою звичних систем. Саме в цьому і з'являється необхідність застосування нових систем.

Таблиця 3.2. - Відмінності між тарифною системою та грейдами [44]

Тарифна система	Система грейдів
<ol style="list-style-type: none"> 1. Побудована на основі оцінки професійних знань, навичок та стажу роботи. 2. Посади розміщуються по принципу наростання. 3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженої на коефіцієнти (між розрядні, міжгалузеві, міжпосадові та міжкваліфікаційні). 4. Всі посади вишиковуються по суворому принципу наростання по вертикалі (від робітника до управлінця). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Передбачає більш широку лінійку критеріїв, які включають такі показники оцінки посади, як: управління, комунікації, відповідальність, складність роботи, самостійність, ціна помилки та інші. 2. Грейдинг допускає пересічення частин двох грейдів, які знаходяться поряд. У результаті цього робітник або майстер нижчого грейда завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, спеціаліст по охороні праці, який знаходиться у грейді поряд з грейдом вищого порядку. 3. Структура грейдів побудована тільки на значенні посади, яка прораховується у балах. 4. Посади розміщуються тільки по принципу важливості для підприємства. 5. Допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування заробітної плати гнучкою. 6. Упорядковує дисбаланс заробітної плати на підприємстві.

Отже, можна констатувати, що в світовій практиці все частіше застосовується грейдингова система оплати праці. Система грейдів – це управлінський механізм, що допомагає не тільки оцінити роботу працівника, а й побудувати корпоративну культуру. Працівник прагне підвищити свій грейд і для цього йому потрібно працювати краще [14].

Гнучкі тарифні системи, на відміну від звичайних, розробляються для конкретного підприємства з урахуванням рівня складності робіт та необхідної для їх виконання кваліфікації. Гнучкі безтарифні системи оплати праці базуються на поділі заробітної плати на дві складові: основну частину

заробітку й додаткову. За оптимальну структуру заробітної плати взято структуру, що має такі пропорції: тариф – 85%, періодичну премію за індивідуальні досягнення – 10%, премію за результати діяльності підприємства загалом – 5%. Так, у сучасних умовах використання на підприємствах України інноваційних систем оплати праці призводить до зниження частки основної заробітної плати і зростання змінної, що визначається особистим внеском працівника у виконання місії та залежить від фінансового становища суб'єкта господарювання на ринку [33, с.88].

На сьогоднішній день система грейдів є однією з найбільш прогресивних систем нарахування посадових окладів.

Таблиця 3.3 - Тракткування системи грейдів у наукових працях

Науковці	Тракткування поняття «система грейдів»
Бутенко Д.С.	Система грейдів-це система, що допомагає створенню ясної методики формування винагороди і дозволяє оптимізувати фонд оплати праці підприємства. Важливою особливістю системи є її прозорість, адже працівник розуміє що і як він повинен робити і протягом якого часу, щоб розраховувати на підвищення заробітної плати.
Шахно А.Ю.	Грейдинг – це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу; система оцінки, що дозволяє визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для підприємства різних ділянок роботи (посад). Процедуру грейдування слід розглядати як практичний інструмент, який дає змогу повніше врахувати індивідуальні потреби підприємства у диференціації постійної частини заробітної плати.
Завіновська Г.Т.	Сутність системи грейдів полягає в розробці коригування постійної частини заробітної плати з урахуванням цінності посади робочого місця та її впливу на результат діяльності підприємства.
Андрієва О., Княшко О.(36)	Грейдинг - це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу підприємства; система оцінки, яка дозволяє визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для підприємства різних ділянок роботи (посад). Головна цінність грейдингу – «вимірювання невимірного»: перехід нематеріального показник «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Грейдування дає можливість підприємству мати прозору систему посадових окладів, яка буде зрозуміла і менеджменту і працівникам. Останнє є важливим, оскільки працівник, відчуваючи причетність до організації та поінформованість про внутрішньоорганізаційні процеси, стає більш відданим підприємству [17, с. 70-73].

Перспективами подальшого дослідження та розвитку грейдування є всесторонній аналіз досвіду підприємств, що вже запровадили систему грейдів, розробка й адаптація на цій основі системи грейдів для більшості сучасних українських підприємств, які націлені на те, щоб відповідати світовим вимогам управління підприємством.

Суть грейдингу - в зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з цінністю цієї роботи на ринку (зовнішня цінність). Це група посад, що мають на підприємстві приблизно рівну цінність [20, с. 155-157].

Преміальні виплати спеціалістів проводяться на підставі аналізу виконання щомісячних показників ефективності. Виплата становить десять відсотків від посадового окладу. Кожен працівник на керівній посаді, не залежно від рівня, отримує завдання, а точніше - п'ять, від свого вищого керівництва на найближчі три місяці. Завдання фіксується у так званій квартальній карті ефективності. Через три місяці відбувається захист карти ефективності перед керівництвом. Виплата премії за виконання завдань карти ефективності проводиться тільки якщо виконано сто відсотків чи сімдесят відсотків завдань карти. При виконанні ста відсотків карти ефективності здійснюється виплата премії в розмірі тридцяти відсотків від посадового окладу. При виконанні семидесяти відсотків - виплата скорочується вдвічі. При меншій результативності виплата не здійснюється. Для підтримки рівня кваліфікації працівників підприємства, мотивації, проводиться щорічна оцінка персоналу. Оцінці підлягають усі працівники, які пропрацювали на підприємстві більше трьох місяців. За наявності необхідності кількості балів, за результатами

оцінки, відбувається підвищення окладу. Якщо кількість балів не достатня - підвищення не відбувається [27, с.42-46].

Організація оплати праці за системою грейдів допомагає управляти фондом оплати праці і робить систему нарахування зарплати гнучкою; підвищує ефективність ФОП від 10 до 30 %; упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві. Організація оплати праці за системою грейдів також потрібна для визначення відносної цінності існуючих позицій з погляду стратегії підприємства, оптимізації системи оплати праці, проведення незалежної оцінки співробітника на предмет відповідності займаної посади, створення ефективної системи винагороди, формування стратегії розвитку персоналу. Прозорий принцип нарахування зарплати дозволяє підвищити продуктивність праці, базовий оклад тих працівників, які реально відіграють важливу роль для підприємства. Таким чином, з погляду працівника, головна перевага системи – в максимальній прозорості перспектив. Стає зрозуміло, як і протягом якого часу він повинен робити, щоб його заробітна плата зросла.

На думку Олійник О.Б. [40] система грейдів дозволяє "пов'язати" оплату праці і логіку підприємницької діяльності, а також розв'язати проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу.

Як зазначає Д. Коул, в основі грейдування посад лежать такі принципи:

- економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами компанії;
- ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;
- справедливість – при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;
- однорідність – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;
- ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців [34].

У своїй статті Н. Ситник [49, с.503] вказує на те, що розробка комплексної та об'єктивної системи базових окладів актуальна для середніх та великих компаній при чисельності персоналу більше 80 осіб та при

кількості позиційних посад різного рангу більше 20. Процес же розробки системи базових окладів достатньо важкий, займає від шести місяців до року та потребує від розробників досвіду і високої кваліфікації.

Для оцінювання посад використовуються наступні чинники:

1. управління працівниками;
2. умови роботи;
3. досвід роботи;
4. рівень спеціальних знань(кваліфікація);
5. рівень впливу на роботу підприємства;
6. складність роботи.

Враховуючи викладені вище наукові позиції вчених, вважаємо за доцільне у підприємствах ввести систему стимулювання праці за допомогою грейдів. Для визначення ефективності застосування грейдової системи, необхідно проводити розрахунки по конкретному підприємству.

3.3 Напрями підвищення ефективності прийняття рішень в управлінні системою оплати праці

В Україні процес удосконалення організації оплати праці на вітчизняних підприємствах, обґрунтування її встановленого розміру є постійно актуальним за умов розвитку ринку праці. Заробітна плата виступає основним джерелом доходів працівників і є найсильнішим стимулом розвитку трудового потенціалу підприємств. Країни з розвинутою економікою крок за кроком віддаляються від традиційних форм оплати праці, які залежні від індивідуального виробітку. Це зумовлено тим, що в умовах науково-технічного прогресу стає все складнішим процес виміру особистого внеску окремого працівника в загальний процес, з одного боку, а з іншого – на перший план висуваються завдання щодо стимулювання взаємовиручки та співпраці всередині трудового колективу, спроможності членів до сприйняття нововведень та відчуття відповідальності за надійність та якість

виготовленої продукції чи наданих послуг [52, с. 40-43]. Тому, актуальним є удосконалення системи оплати праці в підприємствах в Україні. Погодинною та погодинною з колективним та індивідуальним преміюванням системами охоплено більшість підприємств таких країн, як: Бельгія – 92,6 %; Німеччина – 86,7 %; Франція – 93,5 %; Нідерланди – 94,8 %; Італія – 88,4 %. В іноземних країнах спостерігається великий досвід застосування різноманітних систем заробітної плати. Вони характеризуються такими відмінними рисами, як: Швеція – солідарною системою заробітної плати, Німеччина – стимулюванням росту виробництва, Японія – оплатою за досвід та раціоналізаторство, США – оплатою за кваліфікацію, Велика Британія – оплатою за індивідуальними контрактами, Італія – виплатою колективних та індивідуальних надбавок у зв'язку з ростом вартості життя [40]. Так, зокрема у Німеччині, окрім гнучких форм організації праці велику увагу приділяється винагороді за сумісництво професій та додаткову відповідальність. Таким чином, структура заробітної плати враховує ряд таких факторів, як: психологічна напруженість та відповідальність за процес організації роботи, за якість виконаних завдань та за забезпечення функціонування обладнання. У політиці формування заробітної плати часто використовують і систему досягнень. Система “оцінки досягнень” може застосовуватись для встановлення заробітної плати робітникам однієї кваліфікації, проте, які матимуть різні показники щодо якості виконаної роботи. “Оцінка досягнень” найбільшого розповсюдження здобула у США.

Заслуговує на увагу є так звана система “довічного найму” в Японії, що передбачає автоматичне поступове підвищення заробітної плати відповідно до віку працівника. При чому, останнім часом ця система стала доповнюватись заохочуванням за досягнення [58]. До складу самої ж заробітної плати входять так звані “надбавки за життя”, вони включають: житлові, транспортні та інші подібні надбавки для забезпечення комфорту щодо різних життєвих потреб. Близько 10% компаній Японії мають пенсійні фонди. Цим фондам надані податкові пільги, які мають своє відображення у додаткових стимулах для фірм щодо закріплення кадрів на них.

Термін "грейд" вперше вжив американський експерт Едуард Н. Хей, який у 1962 році розробив універсальну модель тарифної сітки, за якою оцінюється внесок кожного співробітника в результативність роботи компанії [14]. Система грейдів становить, по суті, корпоративний табель про ранги. Кожен співробітник має свій ранг або грейд, відповідно до якого розраховується рівень його заробітної плати. Відтак, грейдинг – це створення вертикальної структури позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата. Причому кожна організація самостійно вибудовує структуру посад, з огляду на свої особливості, цінність кожного співробітника і його внесок у загальну справу. Аналогом такої системи оплати можна назвати широко використовувану в радянські часи тарифну сітку, що будувалася за допомогою коефіцієнта залежно від складності робіт і кваліфікації працівників. Але, якщо раніше вибір критеріїв оцінки співробітника здійснювала організація, а кваліфікаційні системи будувалися тільки на основі оцінки професійних знань і навичок, то грейдирування передбачає більш широкий спектр критеріїв, аж до вміння вибудовувати відносини з людьми, впливати на них, оперативно приймати рішення, керувати ефективністю і т.п. Кожна організація визначає такі компоненти самостійно, тобто з урахуванням своїх особливостей праці й інших факторів. Як результат, грейди допоможуть впорядкувати соціальний пакет підприємства, жорстко прив'язавши заробітну плату та інші форми винагороди до цінності виконуваної роботи. Важливе значення для підвищення трудової мотивації працівників підприємств має організаційно-економічний механізм регулювання заробітної плати, який є складовою системою взаємодії елементів і методів впливу на оптимізацію політики соціального захисту і зайнятості населення шляхом використання економічних, соціально-психологічних та адміністративних засобів управління.

На даний час основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) (ст.6 Закону України «Про оплату праці» та ст.6 КЗпП). Окрім традиційної тарифної, сьогодні існують й інші

новітні системи оплати праці. Відмінність полягає в якості оцінки – оцінюється не назва посади, а її зміст. Розв’язати проблеми, пов’язані з мотивацією персоналу дозволяє система грейдів – система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей. Це дає змогу забезпечити стимулюючий ефект для працівників, оскільки у разі визначення заробітної плати з двох частин (посадовий оклад і премія) керівництво може у міру потреби впливати на суму винагороди залежно від рівня виконання плану або досягнення інших цілей та завдань підприємства [60, с. 9-16].

Такий підхід широко застосовується транснаціональними компаніями через досконалість та чутливість до масштабів трудової діяльності.

Організація оплати праці за системою грейдів допомагає управляти фондом оплати праці і робить:

- систему нарахування зарплати гнучкою;
- підвищує ефективність використання фонду оплати праці від 10 до 30 %;
- принципи встановлення окладу, його підвищення стали прозорішими, що упорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві;
- знизилася соціальна напруженість в трудових колективах.

Організація оплати праці за системою грейдів також потрібна для визначення відносної цінності існуючих позицій з погляду стратегії підприємства, оптимізації системи оплати праці, проведення незалежної оцінки співробітника на предмет відповідності займаної посади, створення ефективної системи винагороди, формування стратегії розвитку персоналу. Прозорий принцип нарахування зарплати дозволяє підвищити продуктивність праці, базовий оклад тих працівників, які реально відіграють важливу роль для підприємства. З погляду працівника, головна перевага системи – в максимальній прозорості перспектив. Стає зрозуміло, як і протягом якого часу він повинен робити, щоб його заробітна плата зросла.

В основі грейдування посад лежать такі принципи [65, с. 187-194]:

- економічна обґрунтованість – зв'язок з результатами компанії;

- ясність і прозорість – об'єктивність системи, її зрозумілість для всіх категорій персоналу;

- справедливість – при більшому впливі на результат компанії співробітник одержує більшу винагороду;

- однорідність – відповідність винагород співробітників, що роблять однаковий вплив на результат;

- ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг компанії для залучення висококваліфікованих фахівців.

Розробка комплексної та об'єктивної системи базових окладів актуальна для середніх та великих компаній при чисельності персоналу більше 80 осіб та при кількості позиційних посад різного рангу більше 20. Процес же розробки системи базових окладів достатньо важкий, займає від шести місяців до року та потребує від розробників досвіду і високої кваліфікації.

Етапи розробки грейдів мають наступну послідовність:

1. Опис посад.
2. Визначення цінності посад.
3. Оцінка посад за ключовими факторами.
4. Побудова грейдів.
5. Встановлення посадових окладів для кожного грейду.
6. Запровадження грейдової системи.

Грейдингова форма - це інноваційний метод, який вже встиг завоювати популярність серед власників підприємств. Але, на жаль, витрати на введення цієї новації надто високі [66, с.315].

Легкість сприйняття і логічність такої системи оплати праці дає можливість того, що всі працівники розуміють, які саме фактори визначають необхідний ранг посади і які їхні дії впливають на рівень заробітної плати. На підприємстві існують посади, які мають вищий рівень ефективності і беруть на себе більшу відповідальність. Тому необхідно виділяти більше ресурсів на підбір, адаптацію, оцінку і мотивацію персоналу на дану посаду. І навпаки, є можливість економити ресурси, якщо посада не потребує цих факторів. Така

інформація є досить корисною для управлінського обліку, адже дає можливість адміністративному відділу оптимізувати свої витрати. Також система є основним джерелом для розробки програм навчання персоналу в компанії, виявлення найбільш результативних методів навчання, що дозволяють формувати ключові професійні знання, навички та особистісні якості, необхідні для переходу працівників в більш високий грейд. Система ранжирування посад сприяє не тільки кар'єрному розвитку, а й пошуку необхідного персоналу на нову посаду. Передбачувані функціональні обов'язки працівника певної посади можуть значно відрізнитися в різних компаніях. Відповідно, це буде впливати на вимоги до працівника, які включаються до анкети, і процедуру проведення інтерв'ювання та тестування кандидатів на необхідні посади. Все це дає можливість компанії підвищити свою конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок залучення до співпраці фахівців високого рівня.

Незалежно від того, реалізується проект силами фахівців компанії або зовнішнім провайдером, потребується проведення великого комплексу аналітичних, методичних, оціночних та інших робіт. Окрім прямих витрат на ці дослідження й розробку корпоративної системи грейдів, необхідно передбачити витрати, пов'язані з впровадженням нової системи оплати праці та її адмініструванням. Не менш важливо передбачити втрати, пов'язані з опором людей нововведенням, неминучим при будь-яких організаційних змінах, а тим більше в таких важливих для кожної людини питаннях, як зарплата. Підприємства, які впроваджують систему грейдів, мають на меті створити прозору і зрозумілу систему оплати праці, справедливо оцінивши з цього погляду всі посади, що є у штатному розписі. Фактично система грейдів — це один із варіантів переходу від ручного управління, коли директор або керівник департаменту ухвалює рішення щодо долі працівників інтуїтивно, до автоматизованої чіткої структури роботи з персоналом.

Отже, розглянемо запровадження грейдової оплати праці на прикладі ПП ВКФ «Полімер». Для того, щоб отримати опис посад, було використано посадові інструкції підприємства. Для оцінювання посад використано

наступні чинники: управління працівниками; умови роботи; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень впливу на роботу підприємства; складність роботи. Кожен із ключових чинників оцінки посади був розділений на шість рівнів. Кожному рівню присвоювалися бали в залежності від ступеня складності і вияву рівня: А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали; D – 4 бали; E – 5 балів; F – 6 балів (табл. 3.4)

На практиці використовуються різноманітні методи визначення вагомості чинників. Установлення вагомості має здійснювати група експертів, доскладу якої можуть входити фахівці, які розробляють цю систему, керівники різних рівнів управління, провідні професіонали і фахівці. Найпростішим у практичному використанні є метод балового оцінювання. Експерти мають оцінити важливість чинників за запропонованою шкалою.

Грейдування – не аналог тарифної системи, а точніше тарифно-розрядна сітка. Грейди представляють собою ієрархічну структуру посад, де оклади виставлені по принципу зростання. Порівняно зі стандартними тарифікаційними процедурами, грейдування є більш досконалою формою заробітної плати, оскільки дозволяє у повній мірі врахувати індивідуальні потреби підприємства в диверсифікації заробітної плати.

Керівники підприємства потребують введення грейдової системи оплати праці, адже це дозволить їм оцінити працівників не тільки за досвідченість, а за їхній внесок в компанію загалом. Навик такої оцінки надзвичайно покращить фінансові показники та полегшить управлінську складову підприємства. Завжди існує необхідність удосконалення системи оплати праці, оскільки рівень оплати трудової діяльності персоналу є актуальним питанням в суспільстві, адже все більше з'являється установ та професій (посад), які неможливо оцінити за допомогою звичних систем.

Саме в цьому і з'являється необхідність застосування нових систем. Тому в світовій практиці все частіше застосовується грейдингова система оплати праці.

Таблиця 3.4 - Ключові чинники оцінки посади

Чинник	Рівень чинника	Опис рівня
А	Б	В
Управління працівниками	А	Відсутність підлеглих, тобто немає необхідності управляти персоналом
	В	Відсутність прямих підлеглих, періодична координація робіт інших працівників в межах поставленої задачі
	С	Координація дій робочої групи (2 – 3 особи)
	Д	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних задач
	Е	Управління підрозділом. Необхідність як горизонтальної, такі вертикальної взаємодії
	Ф	Керівництво групою підрозділів, переважно вертикальна взаємодія
Відповідальність	А	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
	В	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
	С	Відповідальність за фінансові результати окремих дій у межах функціональних обов'язків
	Д	Розробка рішень, які впливають на фінансовий результат робочої групи, узгодження рішень з безпосереднім керівником
	Е	Повна відповідальність за фінансові результати підрозділу, організаційні витрати в межах бюджету підрозділу
	Ф	Повна відповідальність за фінансові результати цілого напрямку робіт (групи підрозділів)
Досвід роботи	А	Досвід роботи не потрібний
	В	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері

		Продовження таблиці 3.4	
	C	Необхідний спеціальний досвід роботи в даній області від 1 до 2-х років	
	D	Потрібний великий досвід роботи в даній області (від 3-х років)	
	E	Необхідний серйозний досвід роботи не тільки в даній області, а й у суміжних сферах	
	F	Крім професійного досвіду, необхідний досвід управління великою кількістю персоналу	
Рівень кваліфікації	A	Достатньо середньої або н/вищої освіти, спеціальні знання не потрібні	
	B	Необхідна вища освіта, не обов'язково за спеціальністю, наявність базового рівня володіння спеціальними технологіями та методиками	
	C	Бажана вища освіта за спеціальністю, вільне володіння спеціальними методиками та технологіями	
	D	Вища освіта за спеціальністю, необхідні поглиблені спеціальні знання і базові в суміжних областях	
	E	Вища освіта за спеціальністю, спеціальні знання в області розробок	
	F	Вища освіта за спеціальністю та додаткова в області управління організацією та персоналом	
Ціна помилки	A	Помилки впливають на особисту роботу і на роботу у межах робочої групи	
	B	Помилки призводять до порушення у роботі співробітників в межах всього підрозділу	
	C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах підрозділу	
	D	Помилки можуть призвести до фінансових витрат у значних розмірах	
	E	Помилка може призвести не тільки до значних втрат, але й порушити роботу ряду підрозділів	
	F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабах всього підприємства	
Складність	A	Однотипна робота, постійне виконання одиничних операцій	

Продовження таблиці 3.4	
B	Робота більш різноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
C	Різнманітна робота, яка потребує використання елементів аналізу і вибір шляхів вирішення поставлених задач
D	Робота потребує детального аналізу, вибір способу вирішення різних проблем
E	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, вирішенням проблем
F	Робота пов'язана із стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів вирішення проблем різних підрозділів

Як засвідчив аналіз результатів дослідження, вагомість кожного чинника визначається сумуванням балів, які виставили експерти за кожен чинник за формулою:

$$a_i = a_i / \sum_{i=1}^n a_i, \quad (3.1),$$

де a_i - сума балів, яку набрав i -тий фактор;

n – кількість факторів.

Інтегральна оцінка внутрішньої цінності позиції розраховується за формулою:

$$\sum(F1 \cdot V1 + F2 \cdot V2 + F3 \cdot V3 + F4 \cdot V4) / N, \quad (3.2),$$

где F — оціночний балл по кожному фактору (1—4);

V — віс кожного фактору (1—4);

N — кількість членів експертної групи.

За оцінками експертів визначені коефіцієнти значимості чинників, які наведені у таблиці 3.5

Таблиця 3.5 Коефіцієнти значимості чинників оцінювання посад у ПП ВКФ «Полімер», %

Чинник оцінювання	Коефіцієнт значимості
Управління працівниками	20
Відповідальність	15
Досвід роботи	15
Кваліфікація	15
Рівень впливу на роботу підприємства	20
Складність роботи	15
Разом	100,0

Як засвідчив аналіз результатів дослідження, дані таблиці 3.5, найбільшу значимість мають такі чинники, як управління працівниками та рівень впливу на роботу підприємства.

З допомогою керівників та спеціалістів підприємства проведено бальну оцінку посад (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Бальна оцінка посад працівників ПП ВКФ «Полімер»

	Управління працівниками	Відповідальність	Досвід роботи	Кваліфікація	Рівень впливу на роботу підприємства	Складність роботи
1. Директор	6	6	6	6	6	6
2. Заступник директора з виробництва	6	5	5	5	5	4
3. Заступник директора з маркетингу	3	4	4	4	3	6
4. Заступник директора з фінансів	4	4	4	4	4	4

Продовження таблиці 3.6						
5. Заступник директора з кадрових питань	3	3	4	4	2	2
6. Головний бухгалтер	3	3	4	4	6	4
7. Бухгалтер	2	2	3	3	3	2
8. Економіст	2	2	3	3	2	2
9. Змінний майстер	4	3	3	3	3	2
10. Змінний майстер	4	3	3	3	3	2
11. Механік	3	3	3	3	4	4
12. Постачальник	3	3	2	2	5	3
13. Комірник	3	3	2	1	2	1
14. Вантажник	1	1	1	1	1	1
15. Шофер	1	1	3	1	2	1
16. Прибиральниця	1	1	1	1	2	1

У ході дослідження було встановлено, що на основі отриманої бальної оцінки експерти об'єднали усі посади у шість грейдів.

До 1-го грейду увійшли посади, які набрали 100 і менш балів,

до 2-го – від 101 до 200,

3-го – від 201 – 300,

4-го – 301 – 400,

5-го – 401 – 500,

6-го – 501 – 600 (табл.3. 7).

Таблиця 3.7 - Грейд посад ПП ВКФ «Полімер»

Посада	Сума балів з урахуванням значимості чинників	Грейд
1. Директор	600	6
2. Заступник директора з виробництва	500	5

Продовження таблиці 3.7		
3. Заступник директора з маркетингу	400	4
4. Заступник директора з фінансів	400	4
5. Заступник директора з кадрових питань	300	3
6. Головний бухгалтер	400	4
7. Бухгалтер	250	3
8. Економіст	234	3
9. Змінний майстер	300	3
10. Змінний майстер	300	3
11. Механік	334	4
12. Постачальник	300	3
13. Комірник	200	2
14. Вантажник	100	1
15. Шофер	150	2
16. Прибиральниця	100	1

Виходячи з даних, наведених у таблиці 3.7, видно, що до 6-го грейду відноситься директор підприємства; до 5-го грейду – заступник директора з виробництва; до 4-го рейду – заступник директора з маркетингу, заступник директора з фінансів, головний бухгалтер, механік; до 3-го грейду – заступник директора з кадрових питань, бухгалтер, економіст, змінний майстер, постачальник; до 2-го грейду – комірник, шофер, до 1-го грейду – вантажник, прибиральниця. Гнучкість у побудові міжкваліфікаційних співвідношень (табл. 3.8), можливість маневрування коефіцієнтами (їх зміни) у межах діапазону створюють додаткові можливості для створення умов кар’єрного зростання працівників за обмежених можливостей посадового просування.

Таблиця 3.8 - Варіант побудови міжкваліфікаційних співвідношень у ПП
ВКФ «Полімер»

Грейд	Kmin	Kmax	Середнє значення у діапазоні	Абсолютне зростаннят Kсер	Відносне зростання Kсер %	Ширина діапазону	Перекриття у діапазоні
6	4,0	4,8	4,4	0,5	11,4	0,8	0,4
5	3,4	4,4	3,9	0,7	17,9	1,0	0,4
4	2,6	3,8	3,2	0,8	25,0	1,2	0,4
3	1,8	3,0	2,4	0,6	25,9	1,2	0,4
2	1,4	2,2	1,8	0,4	22,2	0,8	0,4
1	1,0	1,8	1,4	-	-	0,8	-

Отримані дані свідчать про те, що за даними таблиці 3.8, співвідношення між середнім коефіцієнтом найнижчого грейду і середнім коефіцієнтом найвищого становить 1,4 : 4,4, мінімальними – 1,0 : 4,0, максимальними – 1,8 : 4,8. У цьому варіанті – змішаний тип зростання середніх коефіцієнтів у діапазоні: до 3 – 4-го грейдів –прогресивний, починаючи з 4-го – регресивний. Ширина діапазону коливається від 0,8 (1, 2 і 6 грейди) до 1,2 (3, 4 грейди). Перекриття у діапазонах для всіх грейдів становить 0,4.

Індивідуальні кваліфікаційні коефіцієнти працівника можуть переглядатися. Враховуючи особисті досягнення працівників, результати і стаж їхньої роботи на підприємстві ці коефіцієнти можуть як збільшуватися, так і зменшуватися, але у межах діапазону відповідної кваліфікаційної групи.

Можливо також використовувати кластери професій (від низько кваліфікованого персоналу до топ-менеджера), згрупованих по посадах, що одержали приблизно однакову кількість балів, як приклад таблиця 3.9.

Залежно від встановлення тієї чи іншої оплати праці залежить зацікавленість працівників у виконанні роботи. Як правило, новачку в компанії встановлюють на 20—30% меншу зарплату від максимального окладу в межах грейду. З часом його ставка може зрости. Компанії зазвичай раз на рік (або частіше) переглядають ставки для всіх грейдів, наприклад, в зв'язку із ростом інфляції. Частота переходу із грейду в грейд залежить від здібностей працівника: якщо він може розширити свої повноваження, збільшити складність розв'язуваних завдань і досягає успіхів у роботі [3]. Для того, щоб мотивувати працівників підприємства можуть надавати додаткові соціальні гарантії.

Таблиця 3.9 - Матриця грейдів

Грейди	Інженерно-технічний підрозділ	Підрозділ з маркетингу	Фінансовий підрозділ		Підрозділ управління персоналом	Підрозділ постачання	
1						Вантажник	Прибиральниця
2						Комірник	Шофер
3	Змінний майстер (2чол.)		Економіст	Бухгалтер	Заступник директора з кадрових питань	Постачальник	
4	Механік	Заступник директора з маркетингу	Заступник директора з фінансів	Головний бухгалтер			
5	Заступник директора з виробництва						
6	Директор						

Ця матриця свідчить про створення системи кар'єрного росту в організації, що сприяє здійсненню ротації всередині організації і між її підрозділами. Після проведення коригування в розмірі окладів розробляють вилки- ступені окладів на кожному грейді.

Розроблені інтервали коефіцієнтів переводяться у площину посадових окладів шляхом множення мінімального і максимального коефіцієнтів на

встановлену мінімальну заробітну плату. Розроблені посадові оклади для працівників ПП ВКФ «Полімер» наведені у таблиці 3.10 з урахуванням мінімальної заробітної плати (4173 грн.). Згідно з цією системою, для новоприйнятих працівників забезпечується можливість отримати мінімальний посадовий оклад із зазначених меж. Вилки посадових окладів встановлювалися за такими правилами. У кожному з грейдів виділялися ключові посади, для яких були точно відомі ринкові параметри грошової компенсації. Нижня межа вилки окладу перебувала на нижньому рівні ринкової вартості посади, а верхня - на 10-15% перевищувала верхній рівень ринкової вартості посади.

Таблиця 3. 10 - Місячні посадові оклади у ПП ВКФ «Полімер», визначені на основі системи грейдуння:

Грейд	Мінімальний оклад	Максимальний оклад	Середній оклад
6	16692	20030,4	18361,2
5	14188,2	18361,2	16274,7
4	10849,8	15857,4	13353,6
3	7511,4	12519,0	10015,2
2	5842,2	9180,6	7511,4
1	4173,0	7511,4	5842,2

Встановлено, що середня зона посадового окладу передбачає оплату праці більшості працівників, які вже себе зарекомендували як кваліфіковані працівники. Максимальний рівень посадового тарифу відображає максимальну кваліфікацію та досвід працівника.

Найскладніший етап – це встановлення досить точних вилок для посадових окладів. Крім того, потрібно провести категоризацію посад: управлінський, основний, допоміжний персонал. Для різних категорій персоналу були встановлені різні співвідношення окладу і премії в загальній сумі винагороди (табл. 3.11):

Таблиця 3. 11 - Співвідношення окладу і премії

Категорія персоналу	Оклад, %	Премія, %
Управлінський	50	50
Основний	40	60
Допоміжний	60	40

За результатами дослідження можна припустити, що головним при грейдовій системі є мотиваційний елемент. За результатами дослідження відокремлено 6 головних етапів розробки грейдів (опис посад, визначення цінності посад, оцінка посад за ключовими факторами, побудова грейдів, встановлення посадових окладів для кожного грейду, запровадження грейдової системи).

Таким чином грейдівання переслідує наступні цілі:

- 1) систематизація усіх посад підприємства;
- 2) встановлення чітких меж («вилок») вартості всіх посад підприємства;
- 3) створення простого, зрозумілого, прозорого і справедливого інструмента для нарахування зарплати;
- 4) розробка системи оцінки праці персоналу підприємства;
- 5) створення основи для планування розвитку співробітників підприємства;
- 6) запровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації і звільнення персоналу підприємства.

Керівництву важливо поінформувати працівників підприємства про зміну посадових окладів. Основні положення про систему оплати праці мають бути відображені у відповідних внутрішніх документах (колективному договорі, положенні про оплату праці тощо). Інформація про грейдову систему може бути розміщена на сайті підприємства.

Розглянемо переваги грейдованої системи [18] для співробітників та підприємства в цілому (табл. 3.12)

Таблиця 3.12. Переваги та можливості системи грейдування.

Для співробітника компанії	Для компанії в цілому
<ul style="list-style-type: none"> ✓ усвідомлення місця, яке займає його посада в існуючій ієрархії посад й оцінка її ролі для компанії; ✓ отримання справедливої винагороди за працю – залежно від рівня складності, відповідальності і т. п. виконуваної роботи; ✓ оцінка перспективи свого професійного і кар'єрного зростання; ✓ отримання можливості «горизонтального» кар'єрного розвитку (просування по щаблях майстерності в рамках однієї посади за рахунок ускладнення завдань, розширення кола відповідальності і повноважень) – зміна грейду і пов'язаного з ними рівня оплати праці; ✓ послідовне набуття нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на більш високих посадах. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ оптимізація витрат на персонал, (переважно не за рахунок формального скорочення форм оплати праці); ✓ вдосконалення оргструктури і штатного розкладу; ✓ більш ефективно планування витрат на персонал; ✓ спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання; ✓ визначення допустимого розміру винагороди для нововведених посад.

Водночас привертає увагу той факт, що одна з головних проблем українських компаній — низька ефективність персоналу. Щоб змінити такий стан речей, потрібно підвищити цінність посади для персоналу. На нашу думку, грейдова система оплати праці може використовуватись у підприємствах різних галузей та забезпечуватиме належний рівень оплати праці в залежності від здібностей та результативних показників працівників. Підхід даної системи спрямований на оцінку самих людей, їхню роботу в команді та цінність кожного працівника окремо для фірми незалежно чи це виробнича сфері, сфера послуг чи мережевий бізнес. Для управлінського обліку, цей метод оцінки персоналу буде стовідсотково дієвим, адже він

обґрунтований спеціалістами та побудований конкретно під людський та виробничий капітал конкретної компанії.

Висновки до 3 розділу

Результати дослідження дали змогу встановити, що на основі грейдування можна побудувати корпоративну політику нарахування заробітної плати, яка дозволить оптимізувати витрати на персонал, причому не за рахунок формального скорочення фонду оплати праці, а завдяки вдосконаленню організаційної структури і штатного розкладу, більш ефективного планування витрат на персонал і т. п.

Досвід іноземних країн представляє систему заробітної плати як найбільший стимул працівника до ефективного виконання обов'язків та дуже часто виступає основним джерелом його доходів. Процес планування заробітної плати повинен бути таким чином організований, щоб якнайповніше задовольнити потреби працівників та одночасно забезпечити ріст обсягу продукції, що виготовляється, при цьому підвищувати ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Працівник прагне підвищити свій грейд і для цього йому потрібно працювати краще. Грейдингова система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець оплачує результат роботи співробітника. Однак, враховуються не тільки результати праці, а також береться до уваги і кваліфікація робітника, досвід, трудова дисципліна, а іноді навіть поведінка людини та її зовнішній вигляд. Застосування грейдів передбачає чесність і прозорість в оплаті праці. На суму заробітної плати не впливає суб'єктивна оцінка керівника. Система недопускає ситуацій, в яких працівники, які перебувають на однакових посадах і здійснюють схожу роботу, отримують різну заробітну плату. Залежно від напрямку роботи фірми та її діяльності формується справедлива оцінка дій працівника, як коефіцієнт корисної дії в конкретній компанії. При такій оцінці всі співробітники розуміють, яке місце займає

його праця в службовій ієрархії, як і в якій мірі його діяльність впливає на успішність компанії, яка перспектива кар'єрного зростання та збільшення заробітної плати.

ВИСНОВКИ

Аналіз результатів дослідження дав можливість виявити, що у кваліфікаційній роботі магістра була досліджена одна з актуальних проблем управління системами оплати праці та винагороди персоналу.

Дослідження довело, що вибір оптимального методу оплати праці стає однією з найбільш вагомою конкурентною перевагою підприємства, оскільки дозволяє збалансувати витрати підприємства на заробітку плати і зберегти здорові умови праці в колективі. Заробітна плата є найсильнішим мотиватором трудового потенціалу більшості населення і основним джерелом доходів працівників. Проте в сучасних умовах становлення ринку в Україні рівень заробітної плати забезпечує не більш як 20% відтворення робочої сили, не викликає заінтересованості в праці. Сьогоднішню ситуацію у системі оплати праці можна охарактеризувати як таку, що має певну невизначеність, невідрегульованість. Низька заробітна плата, затримка її виплати негативним чином позначаються на ставленні працівників до своїх прямих обов'язків.

Тому на нашу думку потрібно вивчити досвід високорозвинутих країн для відповідних змін у сфері організації оплати праці на вітчизняних підприємствах. В зарубіжних країнах нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці, наприклад Швеції – солідарної заробітною платою, Японії - оплатою за стаж, Німеччини – стимулюванням зростання продуктивності, США – оплатою за кваліфікацію, Великобританії – оплатою за індивідуальними контрактами, у Франції - індивідуалізацією зарплати, Італії - виплатою колективних і індивідуальних надбавок до галузевої тарифної ставки і надбавками у зв'язку з зростанням вартості життя. На жаль, сьогодні Україна найбільш бідна країна Європи, що підтверджено даними.

На підприємстві ПП ВКФ «Полімер» оплата здійснюється для керівників, спеціалістів –місячні оклади, для робітників – погодинно-преміальна форма оплати. Система оплати праці, яка використовується на підприємстві ПП ВКФ «Полімер» морально застаріла, оскільки вона не враховує ні специфіки роботи підприємства, ні різної відповідальності та результатів працівників, що займають ідентичні посади. Ми пропонуємо запровадити на підприємстві нову більш інноваційну систему оплати праці – грейдингову. Розглянувши особливості системи грейдів, оцінивши її позитивні і негативні сторони, вважаємо, що доцільно використання даного інструменту на підприємстві ПП ВКФ «Полімер».

Дана система оплати праці ґрунтується на тому, що роботодавець нагороджує співробітника за результат. Однак окрім власне самого результату праці, обов'язково враховується кваліфікація працівника, його професійний стаж, трудова дисципліна, корпоративна культура та інше. За рішенням управлінського персоналу до факторів, що формують грейди, можуть включати навіть поведінку людини та її зовнішній вигляд. Система грейдів виконує велику мотиваційну функцію. Працівник навіть сам може реально оцінити свою роботу згідно свого грейду. Адже кожен рівень має свій обсяг роботи, рівень відповідальності та характеристику професійних навичок. Впровадження даної системи дозволить підвищити мотивацію праці, усунути конфлікти між працівниками та покращити управлінський механізм в цілому. Вважаємо, що в Україні продовжувати вивчати та застосовувати зарубіжний досвід з метою його творчого застосування в умовах вітчизняної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О. Д. Оплата праці та її соціально-економічні аспекти / О. Д. Балан, Ю. К. Савченко // Агросвіт. 2018. №10. с. 22-26.
2. Баранов В. В. Світовий досвід побудови ефективної системи оплати праці на підприємстві / В. В. Баранов // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2011. Вип. 20, ч. 1.
3. Беззуб Л.О. Мотивування персоналу за допомогою впровадження системи грейдів [Електронний ресурс] / Л.О. Беззуб. URL: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_15/u1215bez.pdf
4. Безпалько О. С. Вдосконалення обліку заробітної плати працівників підприємства / О. С. Безпалько // Науковий блок. Національний університет «Острозька академія». 2018. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2018/вдосконалення-обліку-заробітної-плати>.
5. Бойко Л. І. Регулювання оплати праці в Україні / Л. І. Бойко // Молодий вчений. 2018. № 3(55). С. 321–327.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. / І.М. Бойчик. К.: Кондор- Видавництво, 2016. 378 с
7. Бондарчук К. Заробітна плата в контексті соціально – економічного захисту найманих працівників / К. Бондарчук // Україна: Україна: аспекти праці. 2012. № 1. С. 15.
8. Бурачек І. В. Удосконалення організації оплати праці на підприємствах / І. В. Бурачек // Україна: аспекти праці. 2011. № 1. С.35.
9. Варава Л.М., Варава А.А. Удосконалення системи оплати праці управлінського персоналу підприємства в напрямі розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень. Ефективна економіка. 2014. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_11_110 (дата звернення: 05.05.2020).

10. Васюренко Л.В. Визначення функцій заробітної плати /Л.В.Васюренко// Засади реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 2 червня 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О. : ЦЕДР, 2018. – с. 21-24.
11. Вегера В. М. До питання основних чинників диференціації розміру оплати праці / В. М. Вегера // Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2014. № 29. С. 115-121.
12. Галайда Т. О., Рябуха А. І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. 73 Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 65–68.
13. Глухова С. В. Підходи до сутності заробітної плати. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 698-701.
14. Грейдування посад (метод Хея).
URL:https://m.stud.com.ua/165159/menedzhment/greyderuvannya_posad_metod
15. Григор'єва О. В., Шуткіна І. С. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 764–767
16. Гречан А. П. Особливості застосування інноваційних систем оплати праці на промислових підприємствах / А. П. Гречан, О. С. Бондаренко // Інвестиції: практика та досвід. 2007. № 13. С. 17–21.
17. Данюк В. М. Грейдинг у системі управління персоналом / В.М. Данюк, О.О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4, Т. 3. Ст. 70–73.
18. Дороніна О. А. Проблеми та перспективи використання грейдової системи оплати праці у сучасній кадровій політиці. Економіка, організація і управління підприємством, № 24 , 2011 р. с. 114.
19. Закон України «Про оплату праці» Відомості Верховної Ради України 1995, №17.ст.121.

20. Запорожан Л. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами /Запорожан Л., Барабан В., Запорожан М. //Економічний аналіз. 2011. №8. С. 155-157.
21. Іванова М.І. Порівняння та використання сучасних методів оплати праці /М. І. Іванова, О. В. Варяниченко // Ефективна економіка. 2017 №5. С.117-121.
22. Іванов М.М., Корінев В.Л., Терент'єва Н.В., Малтиз В.В., Іванов С.М. Сучасні технології маркетингового менеджменту: монографія / за ред.. д-ра екон. Наук, проф.. М.М.Іванова. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. 184 с.
23. Ільєнко Н. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати важливий напрям регулювання оплати праці. Україна, аспекти праці. 2015. № 1. С. 22–27.
24. Іншин М.І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. Часопис Київського університету права. 2015. №2. С. 140-143.
25. Калина А. В. Розвиток соціально-економічної категорії "заробітна плата" та передумови для формування її гідного рівня. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 1. С. 212-223.
26. Кваша О. С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України / О.С. Кваша // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014.
27. Кобзиста І. Л. Особливості застосування грейдингової системи оплати праці на підприємствах. Агросвіт. 2018. № 1. С. 42–46.
28. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
29. Козловський С.В., Козловський В.О., Козловський А.В. Управлінський потенціал як провідна складова стратегічного економічного потенціалу мікроекономічної системи (підприємства). Економіка та держава. 2017. № 1. С. 4–9
30. Колобердянко І.І., Редька Ю.А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. Вісник Запорізького національного університету. 2015. №2. С. 123-130.

31. Колот А. М. Асиметрії розвитку соціально-трудової сфери: зарубіжний досвід і вітчизняні реалії / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. 2011. № 8. С. 3–11.
32. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І.О. Криворотько // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2013. № 2.
33. Куліков Ю. М. Мінімальна заробітна плата в методології неформальної зайнятості. / Ю. М. Куліков, О. В. Йолкіна // Економіка України. 2015. № 9. С. 88–93.
34. Ладунка І. С. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах / І. С. Ладунка, А. І. Зажерило // Мукачівський державний університет: «Економіка та управління підприємствами». – 2018. – №16. – С. 394-397.
35. Маркетингове забезпечення продуктового ринку. Програма XII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 22 квітня 2020 року). Полтава : ПДАА. 2020. 13 с.
36. Матеріали XIII Всеукраїнської студентської науково технічної конференції «Сталий розвиток міст» (85-ї студентської науково-технічної конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетов) : в 4-х ч. / Ч. 3. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 261 с.
37. НАУКОВИЙ ВІСНИК ХЕРСОНСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ Серія: ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ Випуск 12. Частина 1. Херсон 2015 с. 222.
38. Нові вектори розвитку компенсаційної політики в умовах трансформації соціально-трудових відносин Цимбалюк С. О. БІЗНЕСІНФОРМ № 4 2015. ст. 169-174
39. Облік і аналіз персоналу : навчальний посібник : [Електронне видання] / Г. В. Назарова, С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 300 с.

40. Олійник О.Б. Удосконалення системи стимулювання праці персоналу за грейдовою системою / О.Б. Олійник // Управління розвитком. 2008. № 16. С. 50-52.
41. Павловська О. Вплив доходів та заробітної плати на зайнятість населення / О. Павловська // Україна: аспекти праці. 2016. № 4. С. 3–11.
42. Перечосова Г. В., Цветнова О. В. Удосконалення форм та систем оплати праці: URL <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/20328/1/39-42.pdf>
43. Петухова Т. О. Теоретичні основи обліку праці та зарплати в сучасних умовах / Т. О. Петухова, О. Л. Богданович, І. В. Галенко // Вісник економіки транспорту та промисловості. 2018. №64. С. 61-68.
44. Поліщук П.В. Аналіз методів та систем оцінки і оплати праці / П.В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011. № 3, т. 3. С. 255-258.
45. Про упорядкування структури заробітної плати, особливості проведення індексації та внесення змін до деяких нормативно-правових актів: постанова КМ України від 09.12.2015 № 1013.
46. Рудакова С. Г. Гідна праця як фактор розбудови соціально орієнтованої економіки в Україні / С. Г. Рудакова // Український соціум. 2012. № 2. С. 121–134.
47. Савкова С. Використання зарубіжного досвіду при розробці методологічних підходів щодо впровадження на підприємствах України гнучкої тарифної сітки / С. Савкова, Р. Коваль // Україна: аспекти праці. 2007. № 5. С. 27–29
48. Савон Р.Л. Оборотність сукупних активів як фактор ефективності управління промисловим підприємством (зарубіжний і вітчизняний досвід) / Р.Л. Савон // Актуальні проблеми економіки. 2002. №12. С.53-58.
49. Ситник Н.І., Жиганівський А.А. Грейдування посад у системі мотивації персоналу. Матеріали VI Всеукраїнська науково-практична конференція "Сучасні підходи до управління підприємством". 2015. С. 503—508. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1495>

50. Скібицька Л., Скібіцький О. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416с.
51. Складанна К.І. Методи удосконалення організації оплати праці на підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя. 2017. 218 с.
52. Степанова А. А., Білокриницька К. В. Грейдування як сучасна система оплати праці на Українських підприємствах на прикладі ПАТ «КІЇВЕНЕРГО». Финансовые услуги. 2017. № 1. С. 40–43.
53. Суліменко Л. А. Облік і аналіз розрахунків з оплати праці / Л. А. Суліменко, А. В. Киян, С. А. Вітер // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2018. № 18. С. 395-404.
54. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: зб. матеріалів V Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти та молодих вчених (21 лист. 2019 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. ун-т. Харків: ХНАДУ, 2019. 945 с.
55. Тарасюк А. В., Чевтаєва І. Д. Грейдування як сучасний метод мотивації банківського персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 6 (2). С. 82–84.
56. Тертичний О.О. Сучасні системи оплати праці / О.О. Тертичний // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. № 2. С. 62-67.
57. Фісуненко П. А., Бойченко К. В. Шляхи вдосконалення оплати праці на підприємстві. Молодий вчений. 2017. №11(15). С. 1342-1346
58. Характеристика систем мотивації в країнах світу / Зарубіжний досвід мотивації праці: веб-сайт. URL: <http://milku.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci> (дата звернення: 19.03.2019)
59. Харченко М. Оплата праці: реформування на основі Єдиної тарифної сітки // Україна: аспекти праці 2005, №7, с.3-9.
60. Цимбалюк С. Проектування основної заробітної плати: порівняльний аналіз традиційних процедур і грейдування. Україна: аспекти праці. 2011. № 7. С. 9–16.
61. Чернега Ю.С. Теоретичні аспекти співвідношення понять трудовий потенціал та трудові ресурси // Матеріали V міжнародної науково-практичної

конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин». Умань, 2016. Ч. 2. С. 172–173.

62. Череп А. В. Взаємозв'язок мотивації праці і показників ефективності використання персоналу / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1. С. 117-122.

63. Череп А.В., Кушнір В.В. Заробітна плата як важіль управління підприємством на прикладі сільськогосподарської галузі. Економічний вісник університету | Випуск № 36/1, 2019. С. 114-118.

64. Шабанова М. О. Аналіз ефективності використання фонду заробітної плати ПАТ «Північтранс»/ М. О. Шабанова, А. Л. Коляда // Збірник науково-практичних статей. Одеський національний економічний університет. Обліково-економічний факультет (кафедра економічного аналізу). 2019. С. 83-86

65. Шахно А. Ю. Система грейдування як сучасна форма оплати праці на підприємстві. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 187–194

66. Шостак І. В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі // Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал. Харків. 2015, № 4. С. 315—320.

67. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 263-268.

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Фомічов Максим Олегович, студент 2 курсу магістратури, заочної форми навчання, економічного факультету, напрям підготовки спеціальності 051 економіка освітньої програми управління персоналом та економіка праці, адреса електронної пошти maxtrix.x.x@icloud.com

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління системами оплати праці та винагороди персоналу ПП ВКФ «Полімер» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлен;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ Фомічов М.О.

Дата _____ Підпис _____ Череп О.Г.