

Власник документу:
Іващенко Максим

Дата перевірки:
20.07.2020 14:14:39 EEST

Дата звіту:
20.07.2020 14:19:14 EEST

ID перевірки:
1004231578

Тип перевірки:
Doc vs Library

ID користувача:
90576



POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

Назва документу: Lohvynova Oleksandra Olehivna-MAM PV-61-1

ID файлу: 1004243251 Кількість сторінок: 108 Кількість слів: 26513 Кількість символів: 208684 Розмір файлу: 243.03 KB

21.6% Схожість

Найбільша схожість: 6.83% з джерело бібліотеки. ID файлу: 8129122

Не знайдено жодних джерел з Інтернету

21.6% Текстові збіги по Бібліотеці акаунту

232

Page 110

0.27% Цитат

Цитати

3

Page 111

Не знайдено жодних посилань

0% Вилучень

Вилучений текст відсутній

Підміна символів

Заміна символів

11

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання

Форма навчання заочна
(денна, заочна, заочно-дистанційна)

Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л. М.

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**на тему: «Підходи до формування ефективних систем мотивації та оплати
праці персоналу підприємства в умовах трансформаційних змін»**

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Екобіотек-Україна»)

(повна назва підприємства)

**зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і
адміністрування», освітнього ступеня «магістр»**

(шифр та назва)

Виконавець роботи Логвинова Олександра Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник к.е.н., доцент Власенко Валентин Анатолійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент головний бухгалтер ТОВ «Екобіотек-Україна»

Чабан Тетяна Павлівна

(посада, місце роботи, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2020

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У НОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	10
1.1. Сутність, значення та роль мотивації персоналу на сучасному підприємстві	10
1.2. Особливості розробки форм та систем оплати праці персоналу на підприємстві	19
1.3. Методичний підхід до формування мотиваційного механізму на підприємстві	36
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕКОБІОТЕК-УКРАЇНА»	46
2.1. Управлінська діагностика ТОВ «Екобіотек-Україна» як соціально-економічної системи та характеристика її складових	46
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна»	67
2.3. Оцінка ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна»	85
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕКОБІОТЕК-УКРАЇНА»	96
3.1. Раціоналізація загальної системи мотивації персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» за рахунок застосування сучасних форм стимулювання працівників	96
3.2. Розробка і впровадження методів одноразового преміювання та винагород у ТОВ «Екобіотек-Україна» як складових системи оплати праці його персоналу	105
3.3. Удосконалення мотиваційного механізму як інструменту активізації трудової діяльності працівників ТОВ «Екобіотек-Україна»	115
ВИСНОВКИ	126
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	143
ДОДАТКИ	153

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Глибинні трансформаційні перетворення у політичній, економічній та соціальній сферах, що відбуваються на рівні національної економіки в цілому та окремих суб'єктів господарювання, призвели до формування нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. В цих умовах змінюється не лише діюча парадигма управління, але й формуються нові системи стимулювання, мотивації та оплати праці персоналу підприємств, що зорієнтовані на всебічне урахування інтересів роботодавців, найманих працівників і місцевого суспільства. Особливої актуальності питання мотивації та оплати праці набувають на тих підприємствах, керівництво яких прагне зайняти нові ринкові ніші, позиціонувати себе на ринку як соціально-відповідальний бізнес, реалізувати амбітні стратегічні плани і програми розвитку, сформувати стабільну структуру трудового колективу у довгостроковому періоді. Незважаючи на це, формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу на підприємствах в умовах як стабільного ринкового середовища, так і у разі необхідності подолання наслідків економічної кризи, є важливим науковим завданням, що потребує свого ретельного опрацювання.

За ринкової системи господарювання підприємствам доводиться діяти у конкурентному середовищі, знаходити і розширювати свої «ніші» на ринку товарів та послуг, опановувати новий тип економічної поведінки, постійно підтверджувати свою конкурентоспроможність. У зв'язку з цим, повсякденно потребує збільшення внесок кожного працівника у досягнення цілей підприємства, а одним із головних завдань кожного суб'єкту господарювання стає пошук ефективних способів управління працею, тобто способів, що забезпечують активізацію роботи людського чинника.

Наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду ще не гарантує високої ефективності їхньої праці. Справжнім «локомотивом» активної трудової діяльності кожної людини постає мотивація.

Однак ринкова економічна система, створюючи передумови для підвищення мотивації трудової діяльності, автоматично її не забезпечує. Шлях до ефективного управління людиною пролягає через розуміння її потреб, мотиваційних настанов.

Тільки знаючи те, що спонукає людину до дії, які мотиви покладено в основу її діяльності, можна розробити ефективну систему форм і методів управління нею. Саме тому використання найефективніших способів впливу на поведінку людини, її трудову активність є функцією сучасного менеджменту [100, с. 295].

До останнього часу мотивація як рушійна сила поведінки людини, як усвідомлене прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху не була самостійним об'єктом дослідження, хоча це і не можна визнати правомірним. На практиці жодний договір, угода або рішення не можуть бути укладені, ухвалені та реалізовані без залучення до цього більшої чи меншої кількості різних людей із різними поглядами, переконаннями, цілями, принципами і настановами. Прикладною наукою, що дає змогу глибоко аналізувати трудову поведінку людей у всій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей і цілей організації, саме і є мотивація персоналу.

Вивчення проблем мотивації має як теоретичне, так і безпосереднє практичне значення. Від того, як розуміє та чи інша людина свою трудову діяльність і якими мотивами вона керується, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації трудової діяльності дає змогу виробити ефективну політику в галузі праці і соціально-трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці [45, с. 23].

Мотивація персоналу як галузь науково-практичної діяльності потребує не тільки опрацювання загальної методології цієї діяльності, але й розробки конкретних методів, засобів, механізмів, інструментів, за допомогою яких активізується трудова діяльність, досягається максимально можливе використання трудового потенціалу. Складність як наукового опрацювання, так і практичних рекомендацій у цій сфері полягає у багатоплановості проблеми, її взаємозв'язку із багатьма іншими науками та дисциплінами. Тобто, чим вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, тим різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та ціннісні мотиваційні настанови.

Питанням формування та практичної імплементації ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємств присвячені фундаментальні дослідження провідних іноземних та українських науковців, серед яких слід виокремити М. Альберта, Л. В. Балабанову, В. Р. Весніна, О. В. Виноградову, В. М. Данюка, Г. А. Дмитренка, П. Ф. Друкера, П. В. Журавльова, Г. Т. Завіновську, А. М. Колота, О. А. Марченко, М. Х. Мескона, М. М. Новікову, Ю. Г. Одєгова, В. М. Петюха, Л. І. Федулову, Ф. Хедоурі, А. В. Шегду та інших [7, 12, 13, 23-25, 28, 32, 33, 45, 46, 64, 66, 69, 70, 74, 89, 97].

Незважаючи на достатньо значне опрацювання проблематики мотивації та оплати праці у наукових роботах багатьох вчених, слід підкреслити, що питання формування ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу на рівні окремих підприємств разом із прикладними механізмами їх реалізації потребують свого детального розгляду.

Отже, дослідження наукових підходів щодо формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу на підприємствах в умовах трансформаційних перетворень національної економіки є актуальним та практично значущим.

Метою дипломної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» в умовах ринкових трансформацій.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено наступні завдання:

визначити сутність, значення та роль мотивації персоналу на сучасному підприємстві;

охарактеризувати особливості розробки форм та систем оплати праці персоналу на підприємстві;

розглянути методичний підхід до формування мотиваційного механізму на підприємстві;

здійснити управлінську діагностику ТОВ «Екобіотек-Україна» як соціально-економічної системи та характеристику її складових;

проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Екобіотек-Україна»;

провести оцінку ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна»;

раціоналізувати загальну систему мотивації персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» за рахунок застосування сучасних форм стимулювання працівників;

розробити і впровадити методи одноразового преміювання та винагород у ТОВ «Екобіотек-Україна» як складових системи оплати праці його персоналу;

удосконалити мотиваційний механізм як інструмент активізації трудової діяльності працівників ТОВ «Екобіотек-Україна».

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є процес формування ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» у ринкових умовах господарювання.

Практичне значення проведеного дослідження ґрунтується на впровадженні низки конкретних рекомендацій прикладного характеру на рівні апарату управління досліджуваним підприємством, що стосуються підвищення ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу та поліпшення соціальної роботи в цілому. Це сприятиме реалізації у ТОВ «Екобіотек-Україна» ефективного механізму мотивації та стимулювання персоналу, забезпеченню стабільності складу трудового колективу та лояльності працівників.

Практична значущість отриманих результатів роботи полягає у розробці та впровадженні пропозицій щодо підвищення ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» за рахунок:

застосування сучасних форм стимулювання працівників для раціоналізації загальної системи мотивації персоналу товариства шляхом виділення системи грейдів та етапів її впровадження;

розробки і впровадження методів одноразового преміювання та винагород на підприємстві як складових системи оплати праці його персоналу на основі умов і показників преміювання працівників структурних підрозділів;

удосконалення мотиваційного механізму як інструменту активізації трудової діяльності працівників підприємства за умови практичної реалізації положення про умови виплати надбавок та доплат для персоналу і засобів їх нематеріальної мотивації.

Найбільшу практичну цінність носять наступні розроблені нами пропозиції: рекомендована структура процесу грейдів на підприємстві; запропонована бальна оцінка посад за системою грейдів залежно від ступеню важливості чинників та складності виконуваних робіт; авторський варіант структури заробітної плати відповідно до системи грейдів із постійною та змінною частинами; типові положення формування преміальної системи на підприємстві; рекомендований авторський варіант вибору умов і показників преміювання спеціалістів і службовців провідних технічних та економічних підрозділів підприємства; складові програми гуманізації праці та елементи морального заохочення; рекомендовані складові мотиваційного механізму працівника; рекомендоване положення про умови виплати надбавок та доплат для персоналу підприємства; засоби нематеріальної мотивації працівників; запропоновані принципи ефективної системи мотивів праці персоналу підприємства.

Результати, що були отримані у процесі дослідження, і практичні рекомендації щодо формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу, можуть бути використані у повсякденній діяльності апарату управління та інших співробітників ТОВ «Екобіотек-Україна».

Структура роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 152 сторінки друкованого тексту. У роботі розміщено 28 таблиць, 10 рисунків, 102 джерела літератури і 7 додатків.

У вступі обґрунтовується актуальність теми роботи, визначаються мета, завдання, предмет, об'єкт та методи дослідження. Перший розділ дипломної

магістерської роботи присвячений теоретико-методичним засадам формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємства у нових умовах господарювання. У другому розділі дипломної магістерської роботи проводиться дослідження сучасного стану та оцінка ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна». Третій розділ дипломної магістерської роботи містить основні напрями підвищення ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна». У висновках сформульовано основні результати дослідження та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Результати дослідження обговорені на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки» (18 лютого 2020 р. м. Луцьк) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції (Власенко В. А., Логвинова О. О. Формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємства в умовах трансформаційних змін. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Луцьк, 18 лютого 2020 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020. 612 с. С. 25–28.).

Далі доцільно перейти до розгляду теоретико-методичних засад формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємства у нових умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СИСТЕМ
МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА У НОВИХ
УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Сутність, значення та роль мотивації персоналу на сучасному підприємстві

Питання мотивації працівників є предметом наукового дискурсу вже майже протягом цілого сторіччя, але й досі вони викликають практичний інтерес. У зв'язку з тим, що на практиці не може бути сформовано єдиної уніфікованої системи мотивації праці в межах будь-якого підприємства, то коло важливих питань, що пов'язані з нею, постійно розширюється.

Актуальність цієї проблеми наростала із розширенням особистих свобод, перетворенням працівника у часткового підприємця, внаслідок чого традиційні заходи стримування і пригнічення переставали спрацьовувати. Тому в системі функцій менеджменту особливо важливим є мотивування. Цю функцію можна розглядати як загальне мотивування працівника до продуктивної праці і як мотивування у контексті реалізації різноманітних управлінських рішень. Мотивування як функція менеджменту – це стимулювання певної поведінки людини, що зумовлене напруженням між потребами і можливостями їх задоволення [91, с. 105; 99, с. 66].

В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоча більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху [46, с. 12]. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі [19, с. 88]. Мескон М, Альберт М. і Хедоурі Ф. визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і

цілей організації [66, с. 235]. Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини у конкретній ситуації. При цьому, мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії [30, с. 131; 64, с. 9].

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [76, с. 107].

Мотивація – це динамічний процес, який стимулює та підтримує на певному рівні поведінкову активність індивіда [102, с. 63]. Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність [79, с. 38].

Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників [41, с. 239].

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається у самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації у певний спосіб. На поведінку людини у процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо) [9].

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-

стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Враховуючи вищезначене, можна подати більш деталізоване визначення поняття «мотивація». Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [36, с. 60; 74, с. 78].

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема, його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

1) мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;

2) мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації у роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок [53, с. 102-103];

3) багатство мотивації персоналу – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) спрямованість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей [86, с. 189].

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Сутність проблеми полягає в тому, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте, на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших – переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації [70, с. 404].

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні [66, с. 423].

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду можна розглядати і «розкіш людського спілкування», що має місце у процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди».

Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо) [62, с. 63-64].

Основними завданнями мотивації є [95, с. 221]:

- 1) формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації у процесі праці;
- 2) навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування;
- 3) формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

З метою вирішення цих завдань кожному керівнику необхідно проаналізувати наступні явища:

- процес мотивації в організаціях;
- зміст мотиваційних механізмів;
- засоби індивідуальної та групової мотивації, визначити залежність та взаємозв'язок між ними;

зміни, що відбуваються у мотиваційній діяльності людини при переході до ринкових відносин [48, с. 26-27].

Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна за одною. Звичайно, саме така кількість стадій – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте, для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільно розглянути його постадійно (рис. 1.1).

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення. Тому всі зусилля людини повинні бути спрямовані на те, щоб задовольнити виникаючу потребу.



Рис. 1.1. Стадії процесу мотивації

* Джерело: складено за [13, с. 344; 39, с. 419]

Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатися усунення потреби: задовольнити, приглушити, не помічати (відмовитися від потреби). Але здебільшого рано чи пізно, а все ж таки постає необхідність щось зробити, здійснити, вжити певних заходів.

Третя стадія – визначення цілей та напрямів дій. Людина визначає, що їй потрібно конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох основних моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу [7, с. 271].

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладас зусилля для того, щоб досягти поставлених цілей. При цьому важливим елементом є орієнтація людини на задоволення внутрішніх чи зовнішніх потреб (мотивів).

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснені заходи людиною збігаються із очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди та її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжить роботу для задоволення наявної потреби [6, с. 47-48].

Відносно характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, які його ініціюють. До того ж, потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії та здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватися у часі, коригуючи спрямованість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися непередбачувані зміни у її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність [26, с. 213].

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу

матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною [89, с. 150].

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте, ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо [75, с. 207].

Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому, принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо [68, с. 155-156].

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість

винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх вирішення потребує комплексного підходу.

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, запуском механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудових відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці [97, с. 281].

Соціально-трудові відносини – це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами: найманими працівниками і роботодавцями, суб'єктами і органами сторін за участі держави (органів законодавчої і виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя особистості, трудових колективів і суспільства в цілому. Ці відносини охоплюють широке коло питань – від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних із колективними та індивідуальними переговорами, укладенням договорів та угод щодо розмірів оплати праці, участі найманих працівників в управлінні виробництвом тощо [87, с. 909].

Соціально-трудові відносини є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне «ядро» соціально-економічного розвитку. Саме вони у підсумку визначають спосіб життя людей, усю структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально-трудових відносин можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому.

Таким чином, мотивація персоналу є комплексною категорією управління, яка відображає, з одного боку, зацікавленість людини у виконанні певного виду робіт різної складності через належну систему стимулювання праці, а, з іншого боку, виступає у якості однієї із основних функцій менеджменту, що спрямована на ідентифікацію, виявлення і задоволення потреб працівників у процесі їх трудової діяльності. Важливе значення відіграє процес мотивації, що складається із шести основних стадій, послідовне виконання яких призведе до задоволення потреб працівників і виникнення у них інтересів до високопродуктивної праці.

Наступний підрозділ дипломної магістерської роботи присвячений здійсненню характеристики особливостей розробки основних форм та систем оплати праці персоналу на підприємстві.

1.2 Особливості розробки форм та систем оплати праці персоналу на підприємстві

Під системою оплати праці розуміється спосіб обчислення розмірів винагороди, що належить виплатити працівникам відповідно до витрат праці та її результатів. Це одна із форм матеріального стимулювання і мотивації персоналу.

На підприємстві системи оплати праці встановлюються у колективному договорі. Переведення працівників на іншу систему оплати праці є зміною істотних умов праці та вимагає попередження працівників за два місяці.

Зупинимося детальніше на розгляді етимологічної сутності категорії «заробітна плата», що розкривається у нормативних документах.

Міжнародні трудові норми, зокрема Конвенція МОП № 95 «Охорона заробітної плати», так тлумачать зміст заробітної плати: «Термін заробітна плата означає будь-яку винагороду або заробіток, що обчислюється у грошах, котрі підприємець виплачує за працю, яка або виконана, або має бути виконана, або за послуги, які або надані, або мають бути надані» [63, с. 32]. Бачимо, що дане визначення є достатньо загальним.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», сутність заробітної плати визначається як «винагорода, що обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу» [3]. Таке визначення є достатньо обґрунтованим та відображає взаємозв'язок між роботодавцем та найманим працівником.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, установи, організації і максимальним розміром не обмежується.

Рівень заробітної плати визначається, з одного боку, розвитком суспільного виробництва, а, з іншого – ефективністю праці окремих працівників. Через систему заробітної плати суспільство здійснює мотивацію праці, контроль за мірою праці та мірою споживання матеріальних і духовних благ працівниками.

Заробітна плата складається з основної і додаткової оплати праці. Основна заробітна плата нараховується за виконану роботу за тарифними ставками, відрядними розцінками чи посадовими окладами і не залежить від результатів господарської діяльності підприємства. Вона включає такі виплати: оплату за фактично відпрацьовані людино-години, доплати за суміщення професій, за багатостаттєве обслуговування, за класність, виплату міжрозрядної різниці, персональні надбавки, доплати за роботу в нічний час, доплату незвільненим бригадирам за керівництво бригадою, за навчання учнів, доплати відрядникам у зв'язку зі змінами умов роботи, оплату простоїв не з вини працівника, оплату за понаднормовану роботу тощо [58, с. 128].

Основна заробітна плата є базою нормального відтворення робочої сили. Вона залежить від результатів праці робітника, якості робочої сили, кваліфікації, виробничого досвіду тощо [11, с. 45-46].

Витрати на основну заробітну плату є основною частиною фонду оплати праці і безпосередньо входять до собівартості виробленої продукції, виконуваних робіт чи наданих послуг.

Оскільки основна заробітна плата визначається за тарифною системою, розцінками з оплати праці за одиницю праці (роботи), то її називають базовою (тарифною).

Додаткова заробітна плата – це складова заробітної плати працівників, до якої включають витрати на оплату праці, що не пов'язані з виплатами за фактично відпрацьований час. Нараховують додаткову заробітну плату залежно від досягнутих і запланованих показників, умов виробництва, кваліфікації виконавців [32, с. 149].

Додаткова заробітна плата включає окремі види преміювання, винагороди та інші види заохочення, визначені Положенням з оплати праці підприємства. Розміри додаткової заробітної плати залежать від результатів господарської діяльності та виплат за рахунок власних коштів (прибутку) підприємств. Джерелом додаткової оплати праці є фонд матеріального стимулювання, який створюється за рахунок прибутку. Розмір останнього не може бути гарантованим і змінюється зі зміною результатів господарської діяльності підприємства [64, с. 9].

Заробітна плата в системі товарно-грошових відносин виконує низку важливих функцій.

1. Функція забезпечення матеріального стимулювання працівників у збільшенні виробництва високоякісної продукції і підвищенні продуктивності праці обумовлена взаємозв'язком витрат праці на виробництво окремих видів продукції та її результатів.

Як відомо, важливою умовою високопродуктивного використання робочої сили на підприємствах є послідовне здійснення принципу особистої матеріальної зацікавленості. Практика показує, що на підприємствах з високим рівнем заробітної плати, як правило, вища продуктивність праці, краще використовуються трудові ресурси, вища питома вага кваліфікованих співробітників, краща організація та дисципліна праці, вища дохідність виробничої діяльності [74, с. 81].

Високооплачувана праця створює матеріальну зацікавленість виробничого персоналу підприємства у трудовій активності, підвищенні своєї кваліфікації і

закріпленні кваліфікованих працівників на даному підприємстві. Висока заробітна плата спонукає персонал підприємства підвищувати свої знання в галузі техніки, технології, удосконалювати методи праці, впроваджувати у виробництво нові засоби праці і технологічні прийоми.

2. Відтворювальну функцію заробітна плата виконує як основне джерело доходів населення. Розміри заробітної плати повинні забезпечувати відновлення працездатності населення, розвиток їх фізичних і духовних сил на основі постійного розвитку виробництва і підвищення життєвого рівня населення [55].

3. Соціальна функція заробітної плати характеризується тим, що вона є не тільки матеріальним, але й моральним чинником. Сам факт отримання більш високої заробітної плати передбачає визнання більших заслуг співробітника перед трудовим колективом у створенні продукції, більшої ваги трудового внеску працівника у суспільне виробництво.

Заробітна плата сприяє вихованню працівників, формуванню в них певного позитивного ставлення до праці, зацікавленості у підвищенні культурно-технічного, освітнього рівня, розвитку творчих здібностей, зміцненні трудової дисципліни, співробітництва тощо [69, с. 164].

4. Облікова функція полягає в тому, що заробітна плата, нарахована у грошовому виразі **за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за відрядними розцінками, тарифними ставками (окладами) робітників та посадовими окладами керівників**, відображає міру участі живої праці у процесі формування витрат виробництва.

Розподіл заново створеної вартості у формі заробітної плати здійснюється за певними принципами.

Принцип матеріальної зацікавленості – забезпечує як особисту, так і колективну зацікавленість у результатах праці, стимулює боротьбу за підвищення продуктивності праці, економію засобів і коштів, сприяє підвищенню кваліфікації. При цьому більша кількість праці і більш кваліфікована, відповідальна, складна і важка праця повинні оплачуватись за підвищеними розцінками [46, с. 58].

Принцип плановості оплати праці – впливає з необхідності планування рівня заробітної плати, фонду оплати та строків і періодичності виплати заробітної плати. Підприємства визначають у плановому порядку розмір фонду заробітної плати за установленими нормативами і плановим обсягом виробництва продукції: збільшення фонду заробітної плати можливе лише у разі перевиконання плану виробництва продукції. Принцип плановості в організації оплати праці орієнтує підприємства на збільшення виробництва продукції без залучення зайвої робочої сили. Дотримання цього принципу дає змогу обґрунтовано регулювати нагромадження і споживання як на окремому підприємстві, так і в межах країни в цілому.

Принцип раціонального співвідношення темпів зростання продуктивності праці та її оплати також є принципом організації оплати праці. Цей принцип полягає в тому, що підвищення оплати праці повинне забезпечуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці. У такому разі забезпечується розширене відтворення основного капіталу [24, с. 33-34].

Члени суспільства не можуть споживати більше, ніж вони виробляють. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальне співвідношення між споживанням і нагромадженням. Заробітна плата може зростати тільки за умови систематичного розширеного відтворення виробництва, тобто неухильного зростання валового внутрішнього продукту. Цього можна досягти лише за умови підвищення продуктивності індивідуальної та суспільної праці, причому це зростання має випереджати зростання заробітної плати. Якщо ж остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, то це призведе до скорочення фонду нагромадження і, відповідно, до гальмування темпів відтворення, адже у цьому разі з валового внутрішнього продукту, насамперед, треба компенсувати витрачені засоби виробництва, виділити додаткову частину для розширення виробництва, створити страховий фонд. Без цього неможливе нормальне виробництво [37, с. 141].

Принцип гарантованості оплати праці – передбачає гарантовану та регулярну оплату праці в наперед визначених розмірах у певні строки. Заробітна

плата робітників і службовців гарантується державним регулюванням оплати праці. Згідно із Законом України «Про оплату праці», «держава здійснює регулювання оплати праці працівників усіх форм власності і господарювання шляхом установлення розміру мінімальної заробітної плати, інших державних норм і гарантій, умов і розмірів оплати праці працівників установ і організацій, що фінансуються з бюджету, керівників державних підприємств, а також шляхом оподаткування доходів працівників» [3].

Принцип диференціації рівня заробітної плати – здійснюється через систему тарифікації, яка забезпечує установлення певного співвідношення в оплаті праці різної кількості та якості. Вихідним моментом диференціації заробітної плати є її мінімальний рівень, об'єктивним критерієм якого є кількість матеріальних і духовних благ, необхідних для відтворення робочої сили низькокваліфікованого працівника за нормальних умов праці.

Диференціація заробітної плати здійснюється за такими показниками:

за якістю робочої сили (рівень кваліфікації, наявність виробничого досвіду, рівень умілості, стаж роботи тощо);

за умовами праці (температурний режим, кліматичні, санітарно-гігієнічні умови та ін.) [21, с. 152-153].

Важливий принцип оплати праці – вирівнювання рівня оплати і скорочення різниці в доходах між високо- і малооплачуваними категоріями працівників. Така різниця зумовлюється не тільки неоднаковими рівнями продуктивності праці та доходів на окремих підприємствах, різними рівнями кваліфікації працівників, але й загальним станом розвитку економіки країни. Цей принцип передбачає державне визначення мінімальної заробітної плати з урахуванням вартісної величини мінімального споживчого бюджету з поступовим зближенням рівнів цих показників у міру стабілізації та розвитку економіки країни [50, с. 209].

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», мінімальна заробітна плата встановлюється у розмірі, не нижчому за вартісну величину межі малозабезпеченості в розрахунку на працездатну особу [3]. Цей показник вартісно має відповідати прожитковому мінімуму.

Принцип простоти і доступності оплати праці – полягає у розробці, оприлюдненні та впровадженні у виробництво таких систем, форм оплати праці, які були б зрозумілими і прийнятними для більшості безпосередніх учасників виробничого процесу, розкривали б зв'язок між продуктивністю праці і заробітною платою.

Рівень заробітної плати залежить не тільки від розвитку суспільного виробництва, але й від ефективності праці окремих працівників. Тому поряд із нормуванням праці і тарифікацією робіт важливе значення має впровадження в економічні розрахунки раціональних форм і систем нарахування заробітної плати, які реально відбивають міру праці та міру її оплати. За допомогою форм і систем оплати праці суспільство здійснює диференціацію рівня заробітної плати, визначає певні конкретні співвідношення у рівнях оплати праці різної кількості та якості [13, с. 345].

Організація матеріального стимулювання праці на підприємствах незалежно від форм власності передбачає вибір і застосування найбільш раціональних форм і систем індивідуальної і колективної оплати праці, удосконалення існуючих методів матеріального заохочування і матеріальної відповідальності співробітників, а також застосування прогресивних способів матеріального і морального стимулювання трудових колективів.

Важливе значення в організації заробітної плати має впровадження її різноманітних форм і систем.

Залежно від того, що є основою визначення розміру заробітку – обсяг виконаної роботи (продукції) чи відпрацьований час, виділяють дві основні форми заробітної плати: відрядну і погодинну [27, с. 268]. Кожна із цих форм має свої системи оплати праці.

Схематично взаємозв'язок між основними формами і системами оплати праці відображено на рис. 1.2.

Відрядна заробітна плата нараховується у визначеному розмірі за кожну одиницю виконаної роботи чи виробленої продукції, вираженої в натуральних одиницях виміру (штуках, кілограмах, метрах тощо).

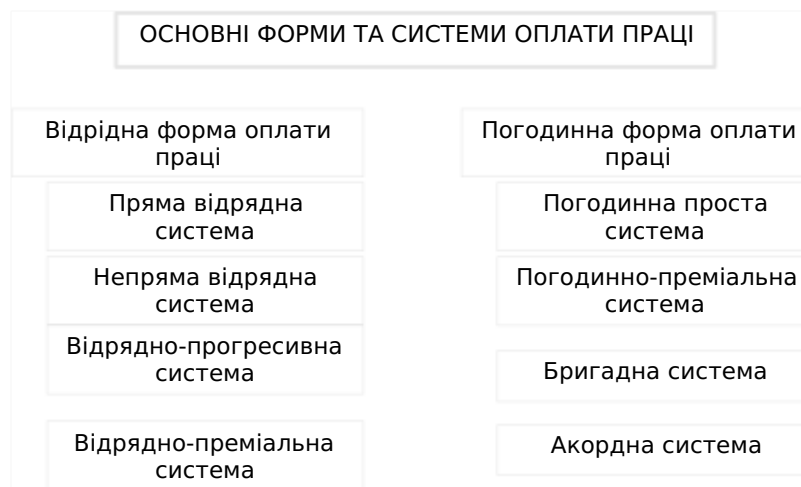


Рис. 1.2. Основні форми та системи оплати праці

* Джерело: складено за [38, с. 111-112]

При застосуванні відрядної форми оплати праці розмір заробітної плати залежить від кількості та якості виконаної роботи чи виробленої продукції. Тому вона застосовується в галузях, де можна визначити обсяг виконаної роботи чи виробленої продукції окремим працівником.

Організація відрядної оплати праці вимагає розробки певних нормативів (норм виробітку, норм часу) витрат праці для кожного робітника (групи робітників) і визначення розміру оплати за кожну одиницю виготовленої продукції (виконаної роботи), тобто установлення відрядної розцінки [12, с. 436].

Відрядна розцінка може бути установлена як незмінна (пряма) з розрахунку на кожну одиницю виготовленої продукції (чи на кожну виробничу операцію) або на весь обсяг роботи, узятий у цілому (акордна), так і змінна, що прогресивно зростає залежно від виконання і перевиконання норм виробітку (норм часу).

Відрядна заробітна плата включає пряму відрядну, непряму відрядну, відрядно-прогресивну і відрядно-преміальну системи оплати праці [13, с. 343-344; 16, с. 67].

Пряма система нарахування відрядної заробітної плати – передбачає оплату праці за виконаний обсяг роботи чи вироблений обсяг продукції за єдиними розцінками без обмеження розміру заробітної плати. Величина заробітної плати працівника збільшується прямо пропорційно до обсягу виконаних робіт (виробленої продукції).

Залежно від чисельності робітників, які виконують роботу, і способу виконання відрядність може бути індивідуальною, бригадною.

При індивідуальній відрядній оплаті праці кожному виконавцю визначається окремо самостійне завдання, окремо організовується облік обсягу виконаної роботи чи виробленої продукції і здійснюється нарахування заробітної плати [41, с. 324].

При бригадній відрядній оплаті праці виробниче завдання визначається бригаді робітників, які виконують роботи різної кваліфікації, на основі чіткого розподілу праці, організація обліку ведеться в цілому по бригаді, нарахування заробітної плати здійснюється не індивідуально кожному члену бригади, а всій бригаді в цілому і розподіляється між окремими членами бригади залежно від кількості відпрацьованого кожним робітником часу і його кваліфікаційного тарифного розряду.

Бригадну відрядну систему нарахування заробітної плати використовують у тому разі, коли окремі операції виробничого процесу виконують групи працівників різної кваліфікації, коли характер обладнання, яке використовується, чи специфіка технології потребують одночасної роботи групи робітників, наприклад складання, ремонт і монтаж великих машин і механізмів, обслуговування доменних і мартенівських печей тощо.

При індивідуальній прямій відрядній системі нарахування заробітної плати величина заробітку безпосередньо залежить від індивідуального виробітку. Важливою умовою впровадження індивідуальної відрядної форми оплати праці є такий розподіл праці, при якому праця кожного робітника окремо може бути нормованою та облікованою [49, с. 56].

Індивідуальна пряма відрядна оплата праці є досить ефективною, простою і зрозумілою кожному робітникові. При цій формі оплати праці працюючий виразно бачить зв'язок між своїм заробітком і виробітком продукції чи обсягом виконаної роботи, що підвищує його зацікавленість у збільшенні виробництва.

Проте, треба мати на увазі, що ця система нарахування заробітної плати впливає на зростання продуктивності праці лише в тому разі, якщо вона базується на науково обґрунтованому технічному нормуванні і тарифікації робіт, організації та обслуговуванні робочих місць і суворому контролю за виробітком і якістю виконуваних робіт.

Створюючи значну матеріальну зацікавленість працівників у підвищенні свого особистого виробітку, пряма індивідуальна відрядна оплата праці водночас недостатньо матеріально стимулює їх у досягненні високих загальних показників роботи бригади, дільниці, зміни, цеху в цілому, а також в економії витрат матеріальних ресурсів. Тому ця система нарахування заробітної плати часто поєднується з преміюванням робітників за виконання і перевиконання як загальних, так і конкретних індивідуальних показників роботи. Пряму відрядну оплату доповнюють преміювальними доплатами [51, с. 77-78].

Непряма відрядна система нарахування заробітної плати використовується для визначення заробітку не основних, а допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників та ін.), у тих випадках, коли праця допоміжного робітника, який зайнятий обслуговуванням основних робітників-відрядників, значною мірою впливає на результати їх роботи і коли його праця не може бути нормованою. Вона характеризується тим, що величина заробітної плати допоміжного персоналу визначається за результатами праці основних робітників з урахуванням виконання норм виробітку (норм часу) основними робітниками та їх чисельності [65, с. 167].

За відрядно-прогресивної системи оплати праці заробітна плата робітникам нараховується за обсяг виконаної роботи чи виробленої продукції в межах планової норми (бази) виробітку за основними незмінними відрядними розцінками, а за обсяг роботи чи продукції, виконаної (виробленої) понад вихідну

планову норму (базу) виробітку, – за підвищеними чи прогресивно зростаючими прямими відрядними розцінками.

Нарахування заробітної плати співробітникам підприємства при відрядно-прогресивній оплаті праці здійснюється за місячними результатами роботи за обсяг продукції (роботи), виробленої понад місячну вихідну планову норму (базу) [71, с. 8-9].

Впровадження цієї системи оплати праці вимагає дотримання певних організаційних умов. У зв'язку з тим, що застосування відрядно-прогресивної оплати праці значно ускладнює облік роботи і продукції, збільшує обсяг розрахункових робіт, не завжди заохочує робітників до підвищення якості виготовленої продукції і виконуваної роботи, нерідко спричиняє перевитрати фонду заробітної плати, використовувати цю форму необхідно обмежено, лише в окремих галузях і на окремих ділянках, які стримують процес зростання продуктивності праці і виробництва в цілому. Впровадження відрядно-прогресивної оплати праці має бути економічно та організаційно обґрунтоване і не зумовлювати невиправдані перевитрати фонду заробітної плати. Термін застосування відрядно-прогресивної оплати праці має бути нетривалим і визначатися у кожному конкретному випадку, виходячи з виробничої необхідності, керівником за погодженням з профспілковою організацією підприємства [81, с. 48].

При організації відрядно-прогресивної системи оплати праці необхідно забезпечити ретельний облік виробленої продукції і робочого часу, відпрацьованого кожним робітником-відрядником, і забезпечити правильне визначення розміру перевиконання ним норм виробітку і прогресивних доплат. На ділянках, де є можливість обліку роботи в натуральних одиницях виміру, вихідна планова норма (база) обсягу продукції (роботи), понад яку для оплати праці робітників-відрядників застосовуються відрядні прогресивні розцінки, також має встановлюватися у натуральному виразі.

При відрядно-преміальній системі оплати праці загальний заробіток робітника складається із заробітної плати, нарахованої за фактично виконану

роботу чи вироблену продукцію за прямими (необмеженими) відрядними розцінками, і премій за виконання та перевиконання встановлених планових (нормативних) кількісних і якісних показників.

Залежно від специфіки виробництва і характеру виконаної роботи для різних категорій робітників-відрядників визначаються конкретні показники і розміри преміювання.

При впровадженні відрядно-преміальної системи нарахування заробітної плати необхідно дотримуватися таких умов [85, с. 156-157]:

премії можуть виплачуватися як за виконання, так і за перевиконання планових (нормативних) завдань. При цьому розмір премії за перевиконання завдань, як правило, не повинен перевищувати розміру премії, визначеної за виконання планового (нормативного) завдання;

для окремих категорій робітників і професій розмір премій повинен визначатися з урахуванням впливу їх на результати праці, збільшення виробництва продукції і підвищення її якості;

премії за виконання і перевиконання планових (нормативних) завдань, як правило, повинні виплачуватися лише за умови виконання робітниками визначеної для них норми виробітку чи норми часу;

необхідно чітко визначити показники, які відображатимуть результати праці кожного окремого співробітника за рівнем виконання ним виробничих планових (нормованих) завдань, і не допускати використання множинності таких показників;

потрібно забезпечити впровадження у виробництво науково обґрунтованих (технічних) нормативів витрат праці (норм часу, норм виробітку, норм обслуговування і норм чисельності виконавців) [56, с. 34];

слід забезпечити економічне та організаційне обґрунтування відрядно-преміальної форми оплати праці з тим, щоб її застосування не спричинило перевитрати фонду заробітної плати, зростання загальних витрат виробництва і собівартості продукції;

співробітники, які мали прогули, припустилися виробничого браку у виконанні своїх обов'язків протягом певного періоду, повинні позбавлятися премії частково чи повністю;

преміювання виробничого персоналу здійснюється відповідно до Положення про відрядно-преміальну оплату праці за рахунок фонду основної заробітної плати [63, с. 32].

Погодинна заробітна плата відображає залежність між її розміром та кількістю відпрацьованого часу працівником. Вона впроваджується при оплаті праці адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу, який працює за ненормованим робочим днем, робіт, які важко чи недоцільно нормувати, коли відсутні можливості здійснювати облік обсягу виконаної чи виробленої продукції, а також у тих випадках, коли необхідно забезпечити не кількість, а високу якість роботи або коли виробіток залежить не від виконавця, а від технології виробничого процесу (наприклад, при переведенні виробництва на індустріальну основу шляхом автоматизації), якщо темпи і продуктивність праці визначаються рухом конвеєра [48, с. 73-74].

Залежно від терміну, за який нараховується заробіток, погодинна оплата поділяється на власне погодинну, позмінну (поденну) та помісячну. Погодинна оплата праці включає просту погодинну, погодинно-преміальну, бригадну та акордну системи заробітної плати [69, с. 198-199].

При простій погодинній системі оплати праці загальний заробіток працівника обчислюється шляхом множення годинних тарифних ставок, які відповідають тарифному розряду працівника, на кількість фактично відпрацьованого часу.

При погодинно-преміальній системі оплати праці, крім заробітку, обчисленого за тарифними погодинними ставками за фактично відпрацьований час, працівникам додатково нараховується премія за досягнення певних показників. При визначенні цих показників, за якими здійснюється преміальне стимулювання, необхідно враховувати специфічні особливості виробництва і характер роботи, яку виконують окремі категорії працівників [44, с. 116].

Премії робітникам-погодинникам нараховуються за результатами їх роботи за фактично відпрацьований час протягом місяця. Тривалість періоду, на який вводитьс я погодинно-преміальна оплата праці, визначається в кожному конкретному випадку, виходячи з виробничої необхідності, адміністрацією підприємства за погодженням із трудовим колективом.

З урахуванням специфіки і характеру виконуваної роботи робітникам-погодинникам основних виробничих цехів преміальні доплати нараховуються щомісячно за показниками цеху, що стосуються своєчасного і якісного виконання установлених для них планових завдань. Робітники-погодинники виробничих допоміжних цехів отримують премії за якісне і своєчасне виконання робіт за умови виконання виробничого плану обслуговуваними допоміжним працівником дільницями, змінами, цехами чи підприємством у цілому [38, с. 113].

Преміальна система оплати праці буде раціональною, коли установлюється одна умова преміювання і один контрольований її показник.

Преміювання робітників-погодинників може бути разовим і постійним. Разове преміювання, як правило, не пов'язане з постійними циклами виробництва і здійснюється в окремих випадках у формі одноразових премій із зазначенням за що, з якого фонду, у якому розмірі і кому видається премія (із фонду підприємства, премія винахідникам і раціоналізаторам тощо). Разові премії не можуть виплачуватися з фонду заробітної плати.

Постійне преміювання застосовується для робітників-погодинників, котрим заробітна плата нараховується за годинними тарифними ставками за відпрацьований час. Постійні премії є складовою тарифних умов організації праці і виплачуються систематично відповідно до Положення про оплату праці на підприємстві при досягненні установлених для преміювання виробничих показників. Постійні премії виплачуються з фонду заробітної плати [42, с. 68].

Досвід показує, що економічно обґрунтована, організаційно забезпечена і правильно застосована погодинно-преміальна система оплати праці має певні переваги порівняно з простою погодинною і простою відрядною системами. Використання погодинно-преміальної системи на дільницях автоматизованого

виробництва дає змогу тісніше пов'язати оплату праці робітників із завданням раціонального використання обладнання і, водночас, створює умови для спрощення розрахунків заробітної плати.

У зв'язку з тим, що розмір заробітку робітника-погодинника за погодинно-преміальної системи залежить не лише від тривалості відпрацьованого робітником часу і його кваліфікації, але й від кінцевих реальних показників його роботи, ця система оплати праці повніше, ніж проста погодинна оплата, відповідає вимогам закону розподілу за працею, створює у робітника додаткові стимули до підвищення продуктивності праці і поліпшення якісних показників своєї роботи [25, с. 62].

Застосування погодинно-преміальної системи оплати праці має сприяти підвищенню економічної ефективності виробництва. Тому впровадження будь-якої преміальної системи передусім мусить бути обґрунтованим необхідними розрахунками, які свідчать про те, що кошти на преміювання будуть отримані за рахунок результатів преміювання.

При бригадній погодинній формі оплати праці використовуються нормативні завдання (норми обслуговування, норми чисельності виконавців). Порядок розрахунків комплексної відрядної розцінки для бригади, яка складається з робітників-погодинників, такий самий, як і для бригад робітників-відрядників. Оплата праці робітників змішаного складу залежно від умов виробництва може здійснюватися за погодинно-преміальною чи відрядно-преміальною формою оплати [11, с. 72-73].

Акордна система оплати праці є удосконаленим варіантом прямої відрядної та погодинної оплати праці. Вона характеризується тим, що загальну суму заробітної плати робітникам установлюють не за відпрацьований час чи обсяг виконаної роботи, а за кінцевими результатами роботи, за обсяг фактично виробленої продукції.

Загальну суму заробітної плати, обчислену на плановий обсяг виробництва продукції, виплачують, коли виконано своєчасно і високоякісно визначений технологією виробництва комплекс робіт і отримано кінцеву продукцію. Якщо за

технологією для виробництва продукції потрібно багато часу, то за поточний період робітникам виплачують заробітну плату у вигляді авансу. Розмір заробітної плати (авансу) визначають за фактично виконану роботу або відпрацьований час за прямими відрядними розцінками чи тарифними ставками.

Наприкінці виробничого або технологічного циклу, коли продукція вже отримана, початкова сума заробітної плати коригується з урахуванням фактично отриманого обсягу продукції, визначається різниця між коригованою сумою заробітної плати і сумою заробітної плати, нарахованою і виплаченою робітникам за виконаний обсяг роботи або відпрацьований час за прямими відрядними розцінками і тарифними ставками, яка потім і розподіляється між робітниками пропорційно попередньому їх заробітку (авансу) [72, с. 382].

Акордна система оплати праці може бути простою акордною і акордно-преміальною. У сучасних умовах більш прогресивною є акордно-преміальна система оплати праці. Сутність її полягає в тому, що співробітнику або бригаді в цілому на початку виробничого періоду (технологічного циклу) визначається планове завдання з виробництва продукції, витрат праці, матеріальних засобів та початкова планова сума заробітної плати, яка буде виплачена робітникам, котрі беруть участь у процесі виробництва продукції.

Окрім заробітної плати, нарахованої робітникам за простою акордною системою оплати праці, акордно-преміальна передбачає виплату робітникам відповідних, передбачених Положенням про оплату праці, премій (як правило, премії виплачуються за скорочення строків виконання акордного завдання та за умови високої якості роботи, економії матеріальних ресурсів тощо) [84, с. 205].

Акордна оплата праці має два варіанти умов. Перший застосовують у галузях, де продукція надходить за періодами або раз у рік, а другий варіант – у галузях, у яких продукція надходить протягом усього року. Найбільш поширена акордна оплата праці в сільському господарстві і на будівництві. На промислових підприємствах вона застосовується рідко (наприклад, при термінових вантажно-розвантажувальних роботах тощо) [68, с. 179-180].

Необхідно наголосити на тому, що основою організації оплати праці керівників, службовців і спеціалістів є система посадових окладів, що є різновидом погодинної оплати праці.

Посадовий оклад – це щомісячний розмір погодинної заробітної плати, що встановлений у централізованому порядку для певної посади управлінського персоналу, спеціалістів і службовців [32, с. 284].

Посадові оклади як форма оплати праці застосовуються також у тих випадках, коли робітники протягом робочого часу виконують як фізичну роботу, так і функції службовців або спеціалістів. За цією формою оплачується, наприклад, праця роздавальників інструменту, комірників, ліфтерів вантажних ліфтів, водіїв автокар тощо.

Розмір заробітної плати за посадовими окладами регулюється затвердженою урядом схемою посадових окладів з урахуванням значення тієї чи іншої галузі, залежно від особливостей виробництва, умов праці, обсягу та складності роботи, рівня відповідальності, кваліфікації працівників тощо [29].

У схемах посадових окладів щодо кожної посади може передбачатися один рівень або вилка рівнів окладу (наприклад, мінімальний і максимальний розмір окладу).

Праця керівників, службовців і спеціалістів оплачується погодинно з урахуванням розміру визначеного їм посадового окладу та фактично відпрацьованого часу. Нарахування заробітної плати здійснюється за формулою [33, с. 129]:

$$З_p = (П_{ок} / M_{ф}) \cdot t, \quad (1.1)$$

де $З_p$ – розмір місячної заробітної плати відповідного працівника, праця якого оплачується за посадовим окладом, грн.;

$П_{ок}$ – посадовий оклад працівника, грн.;

$M_{ф}$ – номінальний місячний фонд робочого часу працівника, год.;

t – фактично відпрацьовано часу працівником протягом місяця, год.

Водночас, поряд із простою погодинною заробітною платою керівникам, службовцям і спеціалістам можуть нараховуватись преміальні доплати. Нарахування цих доплат здійснюється за умов виконання і перевиконання плану виробництва продукції установленої номенклатури та асортименту, зростання продуктивності праці на підприємстві, зменшення собівартості, виконання і перевиконання плану з поставок продукції тощо.

Працівники основних виробничих цехів (дільниць) можуть преміюватися за результатами роботи щомісячно, а працівники апарату управління – за результатами роботи протягом кварталу або за рік [20, с. 109].

Таким чином, на підприємствах застосовуються відрядна та погодинна форми оплати праці із відповідними системами заробітної плати. Відрядна заробітна плата включає пряму відрядну, непряму відрядну, відрядно-прогресивну і відрядно-преміальну системи оплати праці, а погодинна – погодинну просту, погодинно-преміальну, бригадну та акордну систему оплати праці. Співробітникам за виконаний обсяг робіт виплачується основна, додаткова заробітна плата (премії, доплати), заохочувальні та інші компенсаційні виплати, що дозволяє їм задовольнити свої матеріальні та нематеріальні потреби.

Далі доцільно зупинитися на розгляді методичного підходу до формування мотиваційного механізму на підприємстві. Саме цьому питанню і буде присвячено наступний підрозділ дипломної магістерської роботи.

1.3 Методичний підхід до формування мотиваційного механізму на підприємстві

Мотивація співробітників займає одне з центральних місць у процесі управління персоналом, оскільки вона виступає безпосередньою причиною їх поведінки. Орієнтація працівників на досягнення цілей організації по суті є головним завданням управління персоналом. Сьогодні, для ефективної діяльності організації потрібні відповідальні та ініціативні працівники, високо організовані і

ті, що прагнуть до трудової самореалізації. Забезпечити ці якості працівника неможливо за допомогою традиційних форм матеріального стимулювання і суворого зовнішнього контролю, заробітної плати і покарань.

Мотиви існують у системній взаємодії з іншими психологічними явищами, утворюючи складний мотиваційний механізм. Він має складну структуру, що включає потребу, прагнення та очікування, стимули, установки, оцінки та інші елементи (рис. 1.3).

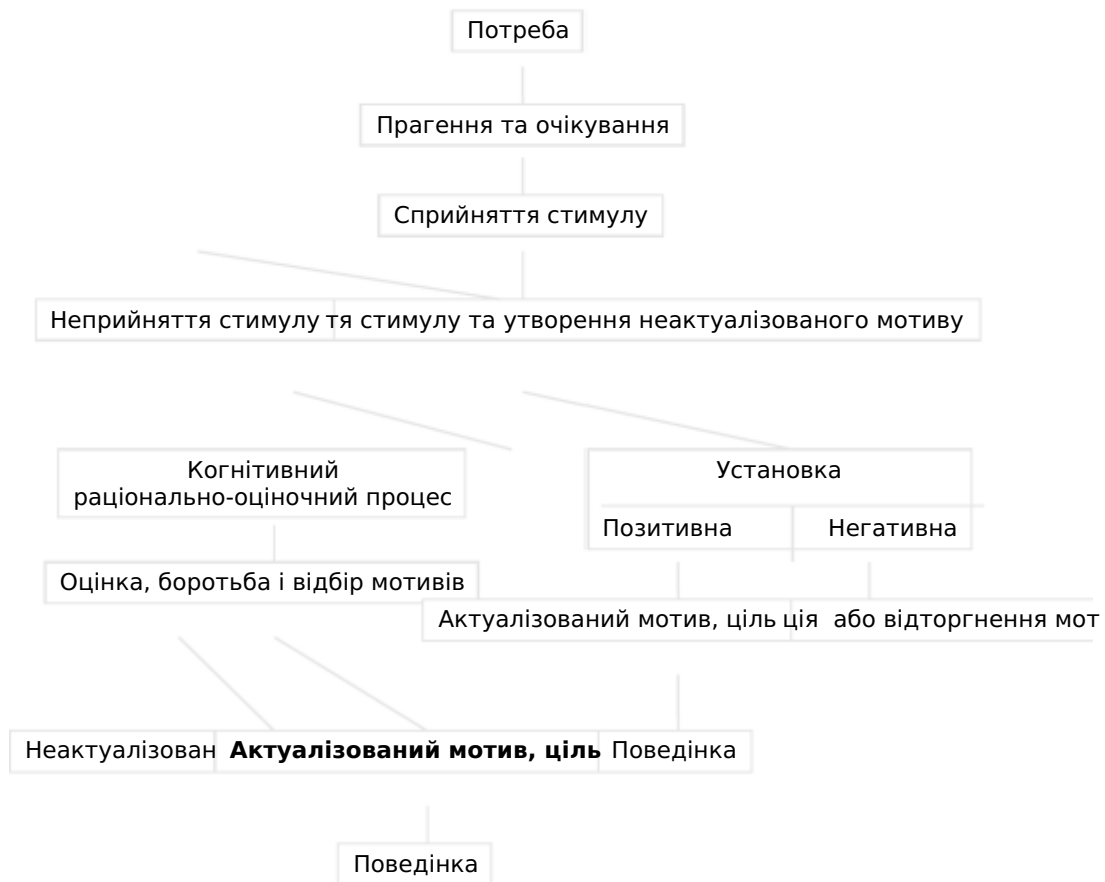


Рис. 1.3. Структура мотиваційного механізму

* Джерело: узагальнено за [53, с. 101-102]

Початковою ланкою мотиваційного механізму є потреба, що виражає необхідність отримання людиною певних благ, предметів або форм поведінки. Потреби можуть бути як природженими, так і придбаними у процесі життя та виховання [37, с. 142].

Реальними, співвідносними із середовищем формами прояву потреби виступають прагнення та очікування. Вони є наступною після потреби ланкою мотиваційного механізму. Прагнення є звичними, такими, що детермінують поведінку людини через рівень задоволення потреби. На базі однієї і тієї ж потреби можуть сформуватися різні прагнення та очікування. Так, у однієї людини первинна потреба у їжі може бути задоволена за допомогою дешевих бутербродів, у іншої ж її нормальне задоволення припускає вишуканий обід у дорогому ресторані [39, с. 419].

Очікування конкретизують прагнення стосовно реальної ситуації і певної поведінки. Грунтуючись приблизно на однакових прагненнях, очікування, проте, можуть істотно розрізнятися. Скажімо, у кризовій ситуації, тоді, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства, очікування працівників значно нижчі, ніж у звичайний, «нормальний» час. За різних умов прагнень очікування можуть розрізнятися дуже істотно. Так, очікування винагороди за приблизно однакову працю у американського та українського державного службовця або вченого сьогодні майже незрівнянні [43, с. 194].

Різний рівень прагнень та очікувань працівників важливо враховувати у процесі мотивації. Так, для одного працівника, який звик до скромного заробітку, встановлення певного місячного окладу буде дієвим стимулом, що мотивуватиме добросовісну працю. У іншого ж, раніше високооплачуваного співробітника, така заробітня плата викличе незадоволеність і стане демотивуючим чинником.

Другою стороною мотиваційного механізму виступають стимули, що є тими або іншими благами (предмети, цінності тощо), здатними задовольняти потребу при здійсненні певних дій (поведінки). Власне кажучи, стимул орієнтований на задоволення потреби.

Не дивлячись на близькість понять «мотив» і «стимул», з'являється необхідність розрізняти їх, хоча у науковій літературі [46, 68] вони нерідко вживаються як тотожні, мотив характеризує прагнення працівника отримати певні блага, а стимул – самі ці блага. Стимул може і не перерости у мотив в тому випадку, якщо він вимагає від людини неможливих або неприйнятних дій.

Тобто, стимул безпосередньо орієнтований на потребу, її задоволення, мотив же є головною сполучною ланкою, «іскрою», яка за певних умов проскакує між потребою і стимулом. Для виникнення цієї «іскри» стимул повинен бути більш менш усвідомлений і прийнятий працівником [79, с. 41].

Урахування у процесі управління дій загального мотиваційного механізму сприяє компетентнішому вибору керівником форм стимулювання, правильному визначенню ступеню та швидкості їх дії на співробітників, вірному поясненню причин низької ефективності стимулів. Разом з тим, механізм трудової мотивації, характеризуючи лише загальні ланки мотиваційного процесу, ще не дає змістовних уявлень про формування, силу та тривалість дії, структуру і субординацію, спрямованість та особливості взаємодії різних мотивів поведінки людини у процесі праці.

Людина розпочинає роботу тільки для того, щоб задовольнити свої потреби. Це є аксіомою. Людина починає діяти тільки за наявності у неї мотивів.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник має враховувати індивідуальні потреби працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені у межах цього підприємства [28, с. 156].

Мотивація трудової діяльності ґрунтується на стимулюванні бажання людини задовольнити свої потреби. Теорій щодо того, як організована мотивація і як необхідно мотивувати персонал у менеджменті багато, але науковцями так і не було створено універсальної практичної схеми мотивування персоналу. Але, разом

з тим, вдалося визначити деякі помилки, яких слід остерігатися керівнику підприємства у процесі мотивування персоналу.

Основне, чого бажає керівник – щоб співробітники виконували свою роботу з тими результатами і в межах тих параметрів, які керівництво вважає за необхідні. Більшість керівників вважає, що для того, щоб персонал гарно працював, необхідно створити систему мотивування, але під нею розуміють тільки систему грошових винагород і штрафів. Тому перша помилка мотивування полягає у тому, що помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород і штрафів вирішує проблему мотивування. Необхідно мати ще цілий комплекс впливу.

Можна запропонувати перелік можливих стимулів і мотиваторів: гроші; спілкування з цікавими людьми; можливість втілювати ідеї в життя; можливість впливати на інших; можливість приємно проводити час; можливість пізнати щось нове; визнання; реалізація власних здібностей; комфортні умови праці; безпека; престижне положення у суспільстві; смачні обіди; можливості навчатися, підвищувати кваліфікацію [40, с. 212].

Люди відрізняються за тим, які потреби у них найбільш виражені. Оскільки робота – це та діяльність, яка займає більшу частину часу людини, то саме тут вона шукає задоволення своїх домінуючих та усіх інших потреб. Всі співробітники – це люди зі своїм набором потреб. Набір цей універсальний, а характер кожної потреби у різних людей різний. Тому тут виникає друга помилка: помилково вважати, що висока фіксована заробітна плата для кожного є сильним мотивом праці, тобто спонукає співробітника, який її отримує, працювати із повною віддачею [49, с. 54].

Відома велика кількість успішних компаній, у яких люди, незважаючи на досить великі зарплати, працюють і нікуди не йдуть, але існують і такі фірми, де при високих зарплатах виникає серйозна плинність персоналу. Світова практика оплати праці включає у загальну заробітну плату дві частини: фіксовану – посадовий оклад і змінну частину, яка залежить від зусиль співробітника. Саме ця, друга частина заробітної плати, і примушує людину прикладати більше зусиль для її збільшення.

Наступна, третя помилка мотивування – помилково вважати, що керівник повинен максимально задовольняти всі потреби співробітника. Завдання керівника – не задовольняти всі потреби працівника, а створювати такі можливості, щоб він зміг задовольнити їх, працюючи у цій організації. Повинна вистроюватися саме система мотивування і співробітник повинен бачити перспективу подальшого задоволення потреб (і за заробітною платою, і за посадовим зростанням, і за навчанням тощо) [54].

За наявності у працівників почуття незадоволеності, керівнику необхідно з'ясувати всі чинники, що їх викликають і усунути їх. Існує ще одна, четверта помилка мотивування: неувага керівника до того, задоволений чи ні його персонал, що може призвести до негативних наслідків для організації.

Таким чином, щоб запобігти помилок у мотивуванні працівників, можна запропонувати два основних шляхи мотивування, або створення ефективного процесу мотивації на підприємстві [61, с. 13]:

1. Розуміючи, що потреб у людини, які можна задовольнити у процесі трудової діяльності, багато, необхідно створити набір можливостей для їх задоволення у межах професійної діяльності. Чим більше потреб співробітника буде задоволено, тим більше людина буде прив'язана до місця роботи.

2. Проаналізувавши ті особливості діяльності працівника, які керівник вважає за необхідні, бажано розробити систему заохочень саме цих особливостей. Тобто, слід зробити усе можливе, щоб співробітник захотів робити те, чого від нього бажає керівник.

Все вище перераховане дає можливість зробити висновок щодо необхідності комплексного підходу до формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.

Слід відзначити, що мотивування включає в себе матеріальні та нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до свого

добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці [24, с. 35].

Нематеріальне спонукання є найрозвиненішою підсистемою духовного стимулювання праці, яке ґрунтується на специфічних духовних цінностях людини. Таке стимулювання пов'язане із потребами людини у визнанні та повазі, моральному схваленні [82, с. 13].

У процесі мотивування повинні регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших чинників із таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямі. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну та вольову сфери, забезпечити реалізацію потенційних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого [50, с. 11].

Складність проблеми мотивації полягає не у тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання.

1. Матеріальне стимулювання включатиме [78, с. 91]:

основну оплату праці: відрядну (пряму, відрядно-преміальну, акордну), почасову, акордно-преміальну, акордно-преміальну із за часовим авансуванням, стимулювання за методом бригадного (сімейного) підряду;

додаткову оплату за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплату за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплату за якість робіт і продукції, оплату за збереження продукції;

преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу та винахідництво, економію сировини і матеріалів [91, с. 106-107].

Більшість сучасних систем заробітної плати складається з двох частин: базової (постійної) і додаткової (змінної). В даний час у розвинутих країнах застосовуються різноманітні системи оплати праці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика сучасних систем оплати праці

Система оплати праці	Характеристика системи оплати праці
Система заробітної плати за знання	Основним принципом є винагорода за оволодіння додатковими знаннями та вміннями, а не внесок у досягнення цілей організації.
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). Внаслідок знижуються витрати на робочу силу.
Система Бедо	Кожна робоча хвилина називається «точкою». Працівник, крім основної заробітної 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 і гарантується погодинна ставка, якщо працівник не виконує норми. Винагорода складає частку погодинної ставки, рівну частці часу, яку й було зекономлено. Її розмір залежить від приросту продуктивності праці, який визначається як різниця між фактичним і нормативним часом відповідно зіставленим із нормативом.
Система Варта із вібрующим розподілом	Вона не гарантує збереження тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь із добутку нормативного та фактичного часу.
Система Сканлона	Основним показником преміювання є зниження зарплатомісткості продукції за рахунок економії заробітної плати порівняно із нормативною величиною. Якщо витрати на заробітну плату були нижче нормативної величини, то формується преміальний фонд у розмірі 75 % економії, із яких 20% спрямовуються у розмірі виплат у скрутні часи. Якщо таких не буває, то резерв розподіляється у кінці року. Розподіл преміального фонду здійснюється пропорційно партисипативній заробітній платі (включаючи оплату працівників, які знаходяться на випробуванні, виплати за відпустки, святкові дні, відсутність на роботі за особистими мотивами). Середній процент вираховується як відношення суми преміального фонду партисипативної заробітної плати.
Відрядно-регресивна система оплати праці	Передбачає, що заробітки співробітника зростають повільніше, ніж продуктивність його праці. Вона застосовується на роботах із високою часткою ручної праці, коли важко розрахувати норми, і ґрунтується на досвіді минулих років. Тут гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою, якщо виробіток не досягнув встановленого мінімуму.
Система Мерика	При виконанні завдань до 60 % працівнику загрожує звільнення; при виконанні завдання на 61-83 % працівник одержує ставку; 81-100 % – 1,1 ставки, більше 100% – 1,2 ставки.
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 зростання ефективності підвищується на 1-1,25%. У преміальних системах розміри премії інколи визначають залежно не від окремих чинників, а від узагальнюючого показника ефективності використання всіх виробничих ресурсів (продуктивності праці, собівартості, прибутку). Ці системи називаються всефакторними.

* Джерело: узагальнено за [16, с. 66; 37, с. 142; 57, с. 50; 83, с. 329; 98, с. 6]

У західних фірмах на даний час спостерігається тенденція до індивідуального встановлення заробітної плати, яке зводиться до визначення певного розміру мінімального річного заробітку кожному працівнику з урахуванням усіх винагород; неоднакового підвищення заробітної плати в межах:

запропонованого приросту загального її фонду;

відмови від індексації у зв'язку зі зростанням рівня цін;

врахування при визначенні персональних надбавок заслуг працівників, а не стажу їх роботи;

регламентації процедури урахування заслуг [8, с. 64].

Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це бажання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість, точність та якість роботи. Нині 70-80% працівників у розвинутих країнах переведені на погодинну оплату праці. Це зменшує кількість трудових конфліктів, покращує психологічний клімат у трудовому колективі, попереджає можливість страйків [16, с. 67].

У структурі заробітної плати можна виділити три основні складові:

основний оклад, або базова ставка, що встановлюється у залежності від стажу роботи та освіти, і зростає зі збільшенням тривалості роботи на підприємстві. Його розмір визначається витратами на відтворення робочої сили;

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

виплати на соціальні потреби: на утримання родини, оплата проїзду на роботу, квартплата, медичне обслуговування, соціальне страхування – усього близько 50 видів надбавок, що складають близько 20% фонду заробітної плати, вихідні допомоги, що за своїми розмірами забезпечують нормальне життя працівникам у старості [38, с. 110].

2. Нематеріальне стимулювання включатиме:

оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани;
нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;
присвоєння почесних звань;
представлення до урядових нагород [83, с. 331].

Дієвими чинниками мотивації можуть виступати:

- 1) організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткість робочого ритму);
- 2) система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість);
- 3) індивідуальні заходи матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення особливо складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання тощо);
- 4) особистий приклад і ділові доручення [34, с. 36-37].

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є чинник задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеню віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час, незадоволеність роботою впродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність [15].

Таким чином, формування мотиваційного механізму на підприємстві є не просто сучасною тенденцією, а об'єктивною необхідністю для кожного керівника, який прагне створити цілісну систему мотивування свого персоналу. Урахування елементів матеріального і морального стимулювання праці дозволить йому визначитися із вибором оптимальної системи оплати праці.

Розглянувши теоретичні положення формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємства, у наступному розділі дипломної магістерської роботи доцільно здійснити дослідження сучасного стану

та оцінку ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» на практиці.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕКОБІОТЕК-УКРАЇНА»

2.1 Управлінська діагностика ТОВ «Екобіотек-Україна» як соціально-економічної системи та характеристика її складових

Об'єктом дослідження дипломної магістерської роботи є товариство з обмеженою відповідальністю «Екобіотек-Україна» (далі – ТОВ «Екобіотек-Україна»), що було засноване у 2003 році.

Юридична адреса підприємства: 73042, Україна, Херсонська обл., м. Херсон, вул. Ракетна, буд. 110-А.

Відповідно до КВЕД, підприємство здійснює наступні види економічної діяльності:

виробництво нерафінованих олій та жирів;

виробництво рафінованих олій та жирів;

операції з нерухомим майном.

ТОВ «Екобіотек-Україна» являє собою сучасне виробниче підприємство із повним циклом переробки насіння соняшника, яке може випускати натуральну продукцію – нерафіновану олію першого механічного віджимання, рафіновану виморожену дезодоровану олію марки «П» і високоякісну макуху соняшнику із вмістом протеїну від 35%. На підприємстві відбувається виробництво соняшникової олії рафінованої дезодорованої вимороженого марки «П», високо протеїнової макухи. Налагоджено постачання олії як наливом, так і фасованої у PET-пляшки.

На сьогодні ТОВ «Екобіотек-Україна» виготовляє соняшникову олію та має п'ять торговельних марок із відповідним асортиментним рядом основних видів

продукції, що представлені у середньо ціновому сегменті: ТМ «Золото Таврії», ТМ «Таврійська», ТМ «Нова Олія», ТМ «Південна Ластівка», ТМ «Катруся».

До асортименту продукції, що виробляє підприємство, належать:

олія та жири рослинного походження;

олія соняшникова рафінована, нерафінована;

олія сира соняшникова та сафлорова;

олія рафінована соняшникова та сафлорова;

соняшникова олія нерафінована, виморожена, першого сорту

(ТМ «Катруся»);

соняшникова олія рафінована, дезодорована, виморожена марки «П»

(ТМ «Золото Таврії»);

соняшникова олія нерафінована, виморожена, першого сорту (ТМ «Золото

Таврії»);

соняшникова олія рафінована, дезодорована, виморожена марки «П»

(ТМ «Південна ластівка»);

олія сира соєва;

макуха соєва;

майонез (на даний момент випускається 4 види майонезу: 30%, 40%, 67%,

72% жирності);

соуси емульговані;

приправи та смакові добавки змішані;

інші (послуги з постачання пари і гарячої води електростанціями).

На даний момент підприємство співпрацює із понад 50 представниками по всій території України. У ТОВ «Екобіотек-Україна» налагоджено експорт товарів у наступні країни світу: Грузію, Ізраїль, Молдову.

Товариство здійснює свою діяльність на підставі Статуту, який встановлює порядок створення, управління діяльністю та умовами його ліквідації. У статуті вказуються засновники ТОВ «Екобіотек-Україна», порядок формування фондів товариства, його прибутку, порядок оцінки вартості майна і розрахунки із засновниками, визначаються органи управління діяльністю виробничо-

господарських підрозділів, їх повноваження, склад загальних зборів учасників, компетенція, права та обов'язки генерального директора, його заступника та ревізійної комісії. У них визначається також порядок і підстави для реорганізації або ліквідації товариства, порядок розподілу майнових прав та обов'язків між засновниками.

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримує з нього необхідні ресурси, потім переробляє їх у процесі виробництва у готові продукти (товари, роботи, послуги), що будуть спрямовані на споживання у зовнішнє середовище. Система управління товариством представлена двома елементами: керуючою підсистемою (суб'єктом управління) та керованою підсистемою (об'єктом управління). Організаційну структуру управління ТОВ «Екобіотек-Україна» можна віднести до лінійно-функціонального (змішаного) типу, оскільки у ній поряд із лінійними керівниками присутні керівники окремих функціональних підрозділів. На сучасному етапі розвитку підприємства прийнята організаційна структура управління відповідає меті його існування та дозволяє реалізувати поставлені цілі господарської діяльності.

Проведений аналіз персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» показав, що на підприємстві у 2019 році працювало 193 особи, що менше рівня 2017 року на 8 осіб та на 10 осіб менше від показника 2018 року. При цьому, чисельність управлінського персоналу за аналізований період скоротилася на 2 особи категорії «спеціалісти». Чисельність керівників і технічних працівників не змінилася. Чисельність виробничого персоналу у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилася на 6 осіб, а відносно рівня 2018 року – на 8 осіб. Негативним явищем є зростання частки управлінського персоналу товариства у 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,59%. На досліджуваному підприємстві частка працівників основного складу у 2019 році склала 97,93%, тоді як питома вага сумісників становила 1,55%, а працюючих за договорами цивільно-правового характеру – 0,52%. Аналіз вікової структури персоналу товариства засвідчив переважання працівників вікової категорії 29-40 років (80 осіб або 41,45% у 2019 році).

Найменшою була чисельність працівників пенсійного віку (9 осіб або 4,66% у 2019 році). Аналіз освітньої структури персоналу показав, що на підприємстві найбільша чисельність працівників має спеціальну професійну підготовку (86 осіб або 44,56% у 2019 році), у той час як неповну вищу освіту мали 54 особи (57,98%), а повну вищу освіту – 53 особи (27,46%). Серед кваліфікаційних груп робітників підприємства переважали кваліфіковані працівники, питома вага яких у 2019 році склала 41,5%. Частка висококваліфікованих робітників, які мають великий досвід роботи та здатні виконувати особливо складні і відповідальні роботи, постійно скорочувалася і у 2019 році склала 33,7%, що можна вважати негативним явищем.

Необхідно відзначити, що у ТОВ «Екобіотек-Україна» у структурі персоналу за стажем роботи найбільшою була чисельність працівників, які пропрацювали на підприємстві менше 1 року (69 осіб або 35,75% у 2019 році). Це означає, що трудовий колектив товариства постійно оновлюється, але відсутність стабільності кадрового складу можна вважати негативною тенденцією. За цим критерієм найменшою була чисельність працівників із стажем роботи від 3 до 5 років (14 осіб або 7,25%). Здійснена характеристика персоналу за статтю працюючих показала, що на підприємстві протягом 2017-2019 років переважав чоловічий контингент. Так, у 2017 році чисельність чоловіків склала 144 особи, у 2018 році – 149 осіб, а у 2019 році 143 особи. У той же час, чисельність жінок у 2017 році становила 57 осіб, у 2018 році – 54 особи, а у 2019 році – 50 осіб. Тобто, чисельність жінок на підприємстві скорочується значно більшими темпами, ніж чисельність чоловіків. Серед управлінського персоналу товариства кількість чоловіків збільшилася на 3 особи (з 42 осіб у 2017 році до 45 осіб у 2019 році). Чисельність жінок управлінського персоналу навпаки зменшилася: з 22 осіб у 2017 році до 17 осіб у 2019 році. Серед виробничого персоналу підприємства чисельність чоловіків зменшилася на 4 особи (із 102 осіб до 98 осіб), а жінок – на 2 особи (із 35 осіб до 33 осіб).

Позитивним явищем у роботі ТОВ «Екобіотек-Україна» є скорочення кількості звільнених працівників з 65 осіб у 2017 році до 61 особи у 2019 році. Це призвело до деякого зменшення плинності персоналу. Проте, показники плинності

залишаються досить високими (більше 30% у 2019 році). Протягом останнього досліджуваного року на підприємстві було оновлено 26,42% кадрового складу. На наш погляд, причиною цього є недостатній рівень мотивації працівників та їх прагнення змінити місце роботи. Підтвердженням цьому висновку є наявність незначного рівня середньої заробітної плати, як управлінського, так і виробничого персоналу, який не досягнув у 2019 році навіть 6000 грн. У структурі фонду заробітної плати у 2019 році переважав фонд основної зарплати (58,44%). На фонд додаткової зарплати припадало 35,75%, у тому числі: на надбавки та доплати до тарифних ставок – 6,19%, на премії – 15,14%, на зарплату за основним місцем роботи – 14,42%. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат становила 5,81%. Загальний фонд оплати праці товариства у 2019 році зріс до рівня 2,55 млн. грн.

Далі доцільно здійснити порівняльну характеристику показників оплати праці за категоріями зайнятих працівників на підприємстві. Тобто, проведемо аналіз динаміки середньої заробітної плати управлінського та виробничого персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» і зробимо відповідні висновки.

Як бачимо, розмір середньої заробітної плати у ТОВ «Екобіотек-Україна» щороку збільшувався. Так, середня заробітна плата управлінського персоналу у 2019 році порівняно з 2017 роком зросла на 580,0 гривень, а у порівнянні з 2018 роком – на 360,0 гривень.

Серед категорії виробничого персоналу розмір цього показника зріс у 2019 році порівняно з 2017 роком на 400,0 гривень, а відносно 2018 року – на 250,0 гривні. Розмір середньої заробітної плати управлінського персоналу у 2019 році виявився у 1,7 рази вищий, ніж для виробничого персоналу.

Результати аналізу персоналу товариства показали скорочення загальної чисельності працюючих. У структурі персоналу підприємства переважають чоловіки, чисельність жінок із року в рік скорочується. У ТОВ «Екобіотек-Україна» більшість працюючих мало середню професійну освіту, невеликий стаж роботи та середню вікову категорію.

2.3 Оцінка ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна»

З метою визначення ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» необхідно детально ознайомитися із її складовими елементами. Це дозволить сформувати загальне уявлення про існування цілісної системи, визначити недоліки у процесі її функціонування та можливі напрями подальшого удосконалення.

Фонд заробітної плати – це загальна сума грошових коштів, що спрямована на оплату праці робітників і управлінського персоналу підприємства за визначений обсяг виконаної роботи або виробленої продукції, а також на оплату невідпрацьованого часу, який підлягає оплаті відповідно до норм чинного законодавства.

З метою планування та аналізу ефективності використання фонду заробітної плати його диференціюють за певними ознаками. За змістом та джерелами формування виділяють фонд основної заробітної плати і фонд додаткової заробітної плати.

Варто відзначити, що до фонду основної заробітної плати ТОВ «Екобіотек-Україна» входять:

заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування та ін.) за відрядними розцінками, тарифними ставками та посадовими окладами працівників незалежно від форм і систем оплати праці, прийнятих на підприємстві;

суми процентних або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутку), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг) у випадках, коли вони є основною заробітною платою;

суми авторського гонорару працівникам мистецтва, які мають патенти на використання торгової марки підприємства та оплата їх праці, що здійснюється за ставками авторської винагороди, нарахованої на даному підприємстві.

До фонду додаткової оплати праці ТОВ «Екобіотек-Україна» включаються: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством;

премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних матеріальних ресурсів;

винагороди (процентні надбавки) за стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві, передбачені чинним законодавством;

оплата праці у вихідні та святкові (робочі) дні, у понаднормовий час за розцінками, установлені законодавчими актами;

оплата за час вимушеного прогулу або виконання нижче оплачуваної роботи.

Ефективність системи мотивації у ТОВ «Екобіотек-Україна» залежатиме від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі підприємства за рахунок змотивованості персоналу. У свою чергу, мотивація працівників визначається тим, наскільки повно підприємство забезпечує задоволення їх основних потреб. Отже, основне призначення мотивації на підприємстві – поєднати інтереси працівника зі стратегічними цілями.

Таким чином, ефективність системи мотивації включає два основних поняття: 1) економічна ефективність мотивації; 2) соціальна ефективність мотивації.

Економічна ефективність мотивації містить у собі вирішення завдань, що стоять перед товариством. Вона залежить від правильного та ефективного використання людських ресурсів. Мотивація орієнтує працівників на ті дії, що необхідні підприємству. Ці та інші економічні показники роботи ТОВ «Екобіотек-Україна» залежать від ефективної мотивації.

Соціальна ефективність мотивації у ТОВ «Екобіотек-Україна» сприяє задоволенню потреб працівників, спрямовуючи їх діяльність у потрібне для підприємства русло. Отже, люди, працюючи на підприємстві, мають можливість задовольняти фізіологічні, соціальні і психологічні потреби.

Таким чином, мотивація має двосторонню спрямованість. З одного боку, вона задовольняє потреби ТОВ «Екобіотек-Україна», а з іншого – працівників. Тобто, мотивація носить як соціальний, так і економічний характер.

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

планування та удосконалення роботи з персоналом;

підтримку і розвиток здібностей і кваліфікації працівників.

На нарадах і планерках керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах виражається подяка як окремим працівникам, так групам. Система заохочення працівників підприємства містить у собі моральну і матеріальну винагороду.

Демографічна політика підприємства спрямована на «омолодження» колективу та особливо кадрового складу керівників і фахівців.

На підприємстві проводиться планомірна робота з персоналом, з кадровим резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

Стратегія управління персоналом у ТОВ «Екобіотек-Україна» відбиває розумне сполучення економічних цілей підприємства, потреб та інтересів працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників і т.п.). В даний час розробляються умови для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. Уже розроблена на підприємстві система оплати праці, що не обмежена мінімальними і максимальними розмірами і залежить від результатів роботи колективу в цілому і кожного працівника зокрема. Для окремих працівників і груп працівників установлені градації якості для того, щоб працівники могли побачити, чого вони можуть досягти у своїй роботі, тим самим,

заохочуючи їх до досягнення необхідної якості. Оплата праці працівників відбувається в повній відповідності з їх трудовим внеском у кінцеві результати праці колективу, у тому числі по підвищенню якості продукції, що випускається.

Оплата праці не обмежується межами зароблених трудовим колективом ТОВ «Екобіотек-Україна» коштів. Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року переглядаються, тобто можуть бути збільшені чи зменшені. Контрактною системою передбачається винагороди за фінансово-економічні та господарсько-виробничі результати роботи.

Для підтримки рівня кваліфікації працівників, через виробничу необхідність, проводиться щорічна атестація персоналу. За результатами атестації розробляється план підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу, а потім відбуваються кадрові перестановки.

Для послідовного підвищення кваліфікації співробітників, одержання ними технічних знань, необхідних для оволодіння передовою технікою, високопродуктивними методами виконання складних і відповідальних робіт, за більш високими розрядами даної спеціальності, організуються: виробничо-технічні курси; курси цільового призначення; навчання робітників іншим і суміжним професіям; економічне навчання.

Також щорічно укладається колективний договір, у якому відбиваються підвищення ефективності виробництва і напрями використання прибутку, принципи трудового колективу і забезпечення зайнятості, організації праці і заробітної плати, соціально-економічні гарантії, умови роботи, охорона і безпека праці, організація соціально-медичного, санітарно-курортного лікування і відпочинку працівників ТОВ «Екобіотек-Україна».

Одноразова допомога виплачується: у зв'язку із відходом на пенсію; працівникам, які досягли ювілейного віку 60 років, нагородженим грамотою, згідно з наказом; пенсіонерам, які досягли віку 60, 70, 80 років на лікування щорічно.

Крім того, розглядаються наступні виплати: оплата ритуальних послуг; жінкам при народженні дитини; у випадку смерті в результаті нещасного випадку на виробництві; малозабезпеченим і багатодітним родинам та інші.

Спеціальна комісія здійснює контроль за правильним нарахуванням і своєчасною виплатою допомоги. Спірних питань щодо забезпечення допомогою між працівниками та адміністрацією підприємства не було.

Структурним підрозділам ТОВ «Екобіотек-Україна» при економії бюджету надається можливість використовувати частину засобів на фонд оплати праці, що підвищує матеріальну зацікавленість працівників в успішному виконанні планових завдань.

Керівництво постійно демонструє роботу щодо задоволення вимог і очікувань персоналу підприємства показуючи перспективу просування по службі наділяючи найбільш перспективних співробітників додатковими повноваженнями, надаючи усім рівні стартові можливості. Активно заохочується участь працівників підприємства в прийнятті управлінських рішень методом проведення загальних і диференційованих зборів, створенням спеціальних робочих груп, орієнтованих на рішення чітко поставлених задач і досягнень визначених цілей. При цьому велика увага приділяється підготовці та освіті персоналу, укладаються договори з різними навчальними закладами, виділяються безпроцентні позички на кілька років.

Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора віддається молодим, перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи фахівців до підприємства, даючи можливість виявити себе найбільшою мірою. Задоволеність персоналу підвищується також за рахунок створення здорової робочої атмосфери в колективі, організації технічно оснащених робочих місць, участі в управлінні змінами у діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна».

Прикладом високої задоволеності умовами роботи може слугувати мінімальний рівень травматизму і захворювань на підприємстві, практична відсутність виробничих скарг, дуже низька плинність кадрів, наявність широкого спектру зручностей і послуг, наданих підприємством.

При оцінці і прогнозуванні підприємства у цьому напрямі, велика увага приділяється точності і чіткості в діях адміністрації, підвищується ефективність збору й обміну інформацією, враховується швидкість відповідей на запити і

скарги, що надходять від співробітників, обов'язково проводиться оцінка результатів навчання працівників.

Таким чином, керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» здійснює продуману стратегію у питаннях управління персоналом, спираючись при цьому на світовий і вітчизняний досвід.

До вищесказаного можна додати, що керівництво товариства здійснює: постійну селекцію персоналу; створення системи матеріального стимулювання за результатами діяльності на основі наскрізної ієрархії посад; упровадження довгострокових інструментів утримання ключових співробітників.

Отже, керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» намагається створювати на підприємстві всі умови для економічної і соціальної ефективності мотивації.

У процесі мотивування беруться до уваги об'єктивні та суб'єктивні чинники, що впливають на поведінку людей. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування та оплати праці на підприємстві часто носять загальний характер. Їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усієї країни. Водночас, у більшості мотиваційних теорій наголошується на важливості суб'єктивного ставлення до винагороди працівників, їх сприйняття винагороди як валентної. Це зумовлює необхідність додаткових досліджень мотивів, якими керуються працівники ТОВ «Екобіотек-Україна».

Розробляється система мотивації, яка спрямована на задоволення потреб працівників підприємства відповідно до того, що вони вважають важливим, створюються сприятливі умови для досягнення цілей ТОВ «Екобіотек-Україна». Так, для молодих працівників важливими є кар'єра, життєвий успіх. У працівників передпенсійного віку сильними мотивами підвищення продуктивності праці є визнання їх авторитету, цінності, незамінності для товариства. Для індивідів, чий фінансовий становище є відносно благополучним, моральні мотиви можуть бути значно вагомішими, ніж матеріальні. Такі працівники надають великого значення і змісту роботи, отримують задоволення від самого процесу роботи і від досягнутого результату.

Скрутне фінансове становище зумовлює переважання матеріальних мотивів над моральними, що часто штовхає людину на протиправні дії, особливо за недостатнього контролю. Тому під час формування мотиваційного механізму у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинні підкріплювати мотиви стимулами (зовнішніми спонукальними чинниками). У такому разі трудова діяльність людини відбуватиметься одночасно під впливом мотивів і стимулів.

У ТОВ «Екобіотек-Україна» відмінність мотиваційного процесу від змістових теорій мотивації повинна полягати в тому, що при спонуканні до певних дій з метою задоволення потреби люди можуть зробити різний вибір: приглушити потребу, не зважати на неї або діяти для її задоволення. Вибір способів задоволення потреби значною мірою залежатиме від того, яка система стимулювання на підприємстві. Саме на етапі вибору відбувається втручання зовнішніх сил (стимулів) у процес пошуку працівником способу задоволення потреби. Стимули орієнтують людину на вибір такого типу поведінки, який відповідатиме стандартам підприємства і дасть йому змогу досягти поставлених цілей.

Якщо здійснена робота дає результат, необхідний для товариства, то працівник має отримати винагороду, яка задовольнить його потреби. На цьому етапі з'ясовується, наскільки фактична винагорода відповідає очікуванням людини. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження або посилення мотивації. Якщо винагорода буде неадекватна досягнутим результатам, мотивація ослабне. Досягнувши поставленої мети, працівник сприйме свої дії як правильні й надалі виконуватиме роботу так само.

У ТОВ «Екобіотек-Україна» крім винагород, до стимулів належать і застережні заходи, націлені на попередження такої поведінки працівника, яка могла б зашкодити підприємству. Це – штрафні санкції у разі неякісного виконання роботи, зниження соціального статусу, зневага з боку трудового колективу, звільнення з роботи. Таких антистимулів працівник намагається уникати. З огляду на це мотивація ґрунтується на тому, що будь-які дії працівника на підприємстві матимуть для нього позитивні, негативні або нейтральні наслідки залежно від якості виконаної роботи. Намагаючись

заслужити винагороду або уникнути негативних наслідків, він зберігає стабільну поведінку або змінює її у потрібний бік.

Систему мотивування у ТОВ «Екобіотек-Україна» слід побудувати так, щоб співробітник був упевнений у перспективі подальшого задоволення потреб. Помилково вважати, що тільки створення системи грошових винагород та санкцій вирішує проблему мотивування. Для цього розробляють комплекс заходів, які мають передбачати задоволення духовних, внутрішніх потреб (потреби у престижі, самоповазі, у самореалізації, розвитку особистості тощо).

У ТОВ «Екобіотек-Україна» проводять багато роботи щодо формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві, де більш дієвою завжди була не система заохочень, а система санкцій, тобто працівників скоріше карали за погану роботу, ніж винагороджували за хорошу. Водночас, спектр винагород у ТОВ «Екобіотек-Україна» роблять значно ширшим, ніж спектр покарань, охоплюючи як матеріальні, так і психологічні аспекти. Однак застосування системи винагород потребує створення певної концепції заохочення, яка б, з одного боку, відповідала цілям і стратегії підприємства, а, з іншого – дозволила б найповніше використовувати трудовий потенціал працівників.

У ТОВ «Екобіотек-Україна» систему мотивування розробляють керівники кожного структурного підрозділу. Вона охоплює матеріальні та нематеріальні винагороди і формується спільно з вищим керівництвом, відділом кадрів, фахівцями з праці та заробітної плати.

Зміна обставин роботи, пріоритетів працівника змінює і силу мотивації. Тому керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» постійно здійснює моніторинг мотивуючого середовища, намагається своєчасно реагувати на зміни середовища зміною мотивуючих чинників.

Керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» постійно використовує поради і методи задоволення соціальних потреб: доручає співробітникам таку роботу, яка дала б їм змогу спілкуватися; створює на робочих місцях дух єдиної команди; проводить із підлеглими періодичні наради; не намагається зруйнувати неформальні

групи у тоаристві, якщо вони не завдають йому реальної шкоди; створює умови для соціальної активності працівників.

Методи задоволення потреб у повазі: забезпечують позитивний зворотний зв'язок із досягнутими результатами; залучають підлеглих до формулювання цілей і розробки управлінських рішень; просувають підлеглих по службі; забезпечують навчання і перепідготовку, які підвищують рівень компетентності.

Методи задоволення потреб у самовираженні: забезпечують підлеглим можливості для навчання і розвитку, які б сприяли використанню їх потенціалу; доручають підлеглим складну і важку роботу, що передбачає повну віддачу; заохочують і розвивають у підлеглих творчі здібності.

Крім того, у ТОВ «Екобіотек-Україна» намагаються викорінити дії чинників, що викликають незадоволення у працівників, оскільки відсутність незадоволення, хоч і не суттєво, впливає на підвищення мотивуючої сили, але його наявність відчутно її знижує. Аналізуючи і систематизуючи результати роботи, на підприємстві розробляють таку систему мотивування персоналу, яка сприяє його успішному функціонуванню.

Ефективна система мотивації праці у ТОВ «Екобіотек-Україна» має охоплювати:

- 1) розробку системи стимулів, яка б відповідала визначеним перевагам;
- 2) моніторинг впливу процесу мотивації та стимулювання на результати діяльності працівників і підприємства загалом;
- 3) коригування процесу мотивації та стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для підприємства поведінки.

Отже, керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» знає, чим керуються його підлеглі у своїх вчинках, впливає на мотиви поведінки, знає як можна на них діяти і яких результатів очікувати. З огляду на це, керівники структурних підрозділів формують певну мотиваційну структуру підлеглих, розвивають у них бажані мотиви і послаблюють небажані, або здійснюють пряме стимулювання їх

дій. Сукупність мотивів і стимулів створює цілеспрямоване мотивуюче середовище, яке формує ефективний мотиваційний механізм на підприємстві.

З метою визначення чинників, що вплинули на систему мотивації та оплати праці персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» доцільно здійснити SWOT-аналіз. У додатку И узагальнено чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства.

У табл. 2.24 систематизуємо отримані результати за допомогою матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.24

**Матриця SWOT-аналізу господарської діяльності
ТОВ «Екобіотек-Україна»**

	Можливості (7)	Загрози (5)
Сильні (8)	ПОЛЕ «СіМ» – 15 балів	ПОЛЕ «СіЗ» – 13 балів
Слабкі (9)	ПОЛЕ «СЛМ» – 16 балів	ПОЛЕ «СЛЗ» – 14 балів

* Джерело: складено автором

За результатами проведеного дослідження ми бачимо, що ТОВ «Екобіотек-Україна» опинилося у стратегічному полі «слабкі сторони і можливості», тобто керівництво підприємства повинне за рахунок можливостей, що надає зовнішнє середовище, усувати слабкі сторони свого внутрішнього потенціалу.

На наш погляд, на сучасному етапі свого розвитку досліджуване підприємство використовує стратегію обмеженого зростання (стабілізації) шляхом скорочення одних (нерентабельних) напрямів господарської діяльності та активного розвитку інших, більш привабливих напрямів. Це дозволяє в цілому реалізувати його місію, стратегічні цілі та завдання.

Провівши оцінку ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна», слід визначити їх основні недоліки:

в межах підприємства практично не застосовуються сучасні форми стимулювання працівників, діє традиційна система компенсації праці. Впровадження таких форм стимулювання персоналу на товаристві могло б дозволити розвантажити фонд оплати праці та сформувати дієву систему мотивації працівників;

на підприємстві приділяється недостатня увага системам оплати праці, оскільки такий елемент як преміювання і винагороди персоналу виплачуються вкрай рідко. Це призводить до відсутності стимулів у найманих працівників підвищувати рівень продуктивності праці, оскільки немає безпосереднього взаємозв'язку між кількістю затраченої праці, рівня інтенсифікації зусиль співробітника та розміром оплати праці;

розмір заробітної плати як управлінського, так і виробничого персоналу товариства залагається незначним, порівняно із показниками середньої заробітної плати за регіонами країни;

у сучасних умовах господарської діяльності діючий мотиваційний механізм не дозволяє задовольнити навіть найбільш скромні потреби працівників товариства, а тому вищому керівництву необхідно вжити заходи щодо його практичного удосконалення.

Таким чином, діюча система мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» функціонує неефективно, оскільки відсутні формальні ознаки цілісності її складових елементів. Загальний процес мотивації відбувається із дотриманням класичних етапів, при цьому майже повністю ігноруються більш сучасні підходи та методики мотивації персоналу. Тому вкрай необхідно внести своєчасні організаційні зміни у систему та процес мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві.

З цієї метою у наступному розділі дипломної магістерської роботи запропоновано основні напрями підвищення ефективності системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна».

РОЗДІЛ 3

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «ЕКОБІОТЕК-
УКРАЇНА»

3.1 Раціоналізація загальної системи мотивації персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» за рахунок застосування сучасних форм стимулювання працівників

Важливим заходом щодо удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» може стати зміна діючого механізму системи оплати праці. Практичним інструментом, що надасть можливість оцінити посади і робочі місця та на їх основі сформувати кваліфікаційні групи співробітників, є впровадження сучасної системи грейдів.

Грейдування посад за їх цінністю для підприємства – основа побудови ефективної системи матеріального стимулювання підприємства, переходу від ручного управління заробітними платами до автоматизованої чіткої структури роботи з персоналом. Впровадження грейдової системи оцінювання посад і оплати праці дає можливість вирішити такі завдання, як визначення відносної цінності існуючих посад з точки зору стратегії підприємства, оптимізація системи оплати праці, створення додаткових умов для кар'єрного зростання.

Науково обґрунтована система грейдів дозволить не тільки структурувати оплату праці та забезпечити матеріальне стимулювання працівників, вона буде підґрунтям створення ефективної системи мотивації, здатної зацікавити працівника у розвитку власного професійного рівня, підвищенні кваліфікації, що, очевидно, позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства в цілому. Керівництво, створюючи умови, при яких працівник буде максимально орієнтований на продуктивну діяльність, на розвиток своїх умінь, навичок і здібностей, забезпечить розвиток людського капіталу, що принесе додатковий дохід внаслідок підвищення продуктивності праці, глибшого освоєння нових технологій і впровадження різних

ініціатив, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства і відкрити нові перспективи його розвитку.

Рекомендований процес удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» на основі впровадження системи грейдів повинен відбуватися у декілька етапів, а саме [14, с. 27-28]:

1. Підготовчий етап: підготовка робочої групи, вивчення методики мотивування, розробка документації (концепції, положення про мотивацію працівників тощо). Проведення опису посад службовців і професій робітників на основі штатного розкладу підприємства.

2. Проведення оцінки посад і професій: оцінка посад (шляхом анкетування, інтерв'ювання, бесіди); визначення вимог до посад, уточнення чинників; розподіл чинників за рівнями (ранжування); оцінка кожного рівня.

3. Визначення грейдів: оцінка ваги чинника, розрахунки кількості балів для кожної посади, розподіл балів за грейдами.

4. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.

5. Впровадження системи грейдів. Відтворення графіку та аналіз результатів.

Отже, для кожного етапу удосконалення системи мотивації та оплати праці ТОВ «Екобіотек-Україна» на основі впровадження системи грейдів виділений наступний склад робіт із зазначенням терміну їх проведення, який показаний у табл. 3.1.

Етап 1. Підготовчий етап. На початковому етапі необхідно скласти список усіх посад і професій на основі чинного штатного розкладу ТОВ «Екобіотек-Україна». Такий вид персоналу як управлінський персонал повинен бути віднесений у систему грейдів для категорії управлінці, різниця в оплаті праці буде врахована при встановленні окладу в межах вилки грейду. Що стосується розрядів співробітників, то грейд професії буде встановлений з урахуванням розряду за даною професією. Всю необхідну інформацію необхідно брати з положень про відділи і підрозділи, а також із посадових інструкцій працівників підприємства. За кожною посадою і професією необхідно збирати наступну інформацію:

Таблиця 3.1

Рекомендована структура процесу грейдуння у ТОВ «Екобіотек-Україна»

Назва етапу	Склад робіт	Термін
1. Підготовчий	Встановлення фонду оплати праці. Визначення цільових значень економічних показників з праці. Складання списку всіх посад і професій на підприємстві. Розробка документації. Розробка питань для оцінки робітників. Проведення опису і систематизація отриманої інформації.	2 2 2 1 1 7
2. Проведення оцінки посад і професій	Виділення найбільш значущих чинників для оцінки. Опис рівнів оцінки за кожним із чинників. Визначення для кожної категорії релевантних для неї чинників. Заповнення відомості оцінки позицій за стовпцями.	2 3 3 7
3. Визначення грейдів	Присвоєння ваги кожному чиннику оцінки. Визначення грейдового балу для кожної посади і професії. Встановлення величини грейду.	2 2 2
4. Встановлення тарифних ставок працівникам і вилки окладів фахівців і керівників	Аналіз заробітних плат (внутрішній і зовнішній грейд). Встановлення тарифних ставок і окладів. Коригування оцінки. Розробка порядку встановлення тарифних ставок і окладів при переведенні та прийомі на роботу за посадами і професіями.	3 3 3 1
5. Впровадження системи грейдів. Формалізація системи оплати праці на основі грейдів на підприємстві.	Підготовка і випуск наказу про введення нової системи оплати праці та розробка нового положення про систему оплати і нормування праці. Переведення працівників на нові оклади і тарифи. Коригування оплати праці співробітників.	2 3 3
РАЗОМ на весь процес, дні		53

* Джерело: складено автором

загальна інформація (назва посади, дату складання опису, назва структурного підрозділу, назва керівника);

обов'язки, відповідальність і повноваження;

взаємозв'язок із іншими працівниками і зовнішніми підприємствами;

стандарти виконання обов'язків та умови праці.

Етап 2. Проведення оцінки посад і професій, що включає визначення вимог до посад, уточнення чинників, розподіл чинників за рівнями (ранжування), оцінку кожного рівня. Це один з найскладніших етапів, оскільки вимагає вибірки ключових чинників для кожної посади. Такі чинники повинні бути не тільки зрозумілі, але й розподілятися за рівнями складності. Тут обов'язково потрібно враховувати специфіку роботи ТОВ «Екобіотек-Україна», а також вимоги, що пред'являються до посади. Спочатку потрібно визначитися із загальними критеріями оцінки посад, якими можуть бути: навички; знання; здібності; цінність; складність; обов'язки тощо.

Для ТОВ «Екобіотек-Україна» пропонуємо для оцінки посад виділити наступні чинники: управління співробітниками; відповідальність; самостійність у роботі; досвід роботи; рівень спеціальних знань (кваліфікація); рівень контактів; складність роботи; вартість помилки тощо.

Обов'язковою умовою цього етапу є визначення набору універсальних чинників для оцінки всіх посад (від рядового працівника до директора), тобто весь персонал підприємства повинен оцінюватися за одним набором критеріїв оцінки. Розподіл факторів за рівнями (ранжування) повинен включати розподіл факторів за рівнями складності. Від точного і зрозумілого опису кожного рівня багато в чому залежить коректність оцінки посади. Крок між рівнями повинен бути однаковим. У наведеному прикладі взяти найпростіший, але рівномірно наростаючий крок – 1, 2, 3, 4, 5, 6 балів. Кількість самих рівнів залежить від того, з якою точністю підприємство хоче провести оцінку. Так, для ТОВ «Екобіотек-Україна» пропонуємо взяти для опису чинників шість рівнів складності, їх найменувати як А, В, С, D, E, F.

Оцінка кожного рівня повинно включати присвоєння балів кожному рівню в залежності від ступеню складності і прояву рівня. Оскільки штат ТОВ «Екобіотек-Україна» складається зі 193 осіб, не потрібно привласнювати кожному рівню великі бали, щоб не ускладнювати методичку розрахунку. Тому пропонуємо здійснити оцінку рівнів наступним чином: А – 1 бал; В – 2 бали; С – 3 бали; D – 4 бали; E – 5 балів; F – 6 балів.

Етап 3. Визначення грейдів: оцінка ваги чинника; розрахунки кількості балів для кожної посади; розподіл балів за грейдами.

Оцінка ваги чинника. Розрахунки цього етапу слід здійснювати у залежності від ступеню важливості кожного з описаних чинників для підприємства. Для ТОВ «Екобіотек-Україна» пропонуємо взяти значення чинника за 5-ти бальною шкалою. При підрахунку потрібно враховувати ступінь важливості наростання балів від 1 до 5. Обов'язковою умовою цього етапу є використання у ході оцінки однакових правил розрахунків за кожним чинником. Аналогічно варто розраховувати сумарний бал за всіма іншими посадами.

Розподіл балів за грейдами. За результатами підрахунків всі посади слід шикувати в ієрархічну піраміду в залежності від отриманого сумарного балу. Потім цю піраміду необхідно розбити на грейди. Посади слід групувати у грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів, на підставі виконуваних функцій і в залежності від ступеню важливості цієї позиції для підприємства. У результаті до кожного грейду повинні потрапити лише близькі за отриманими оцінками посади. Після виконаної роботи ТОВ «Екобіотек-Україна» повинно отримати 9 грейдів.

На даному етапі стане зрозуміло, що грейди – це зібрані в інтервали (бальний і окладний) посади на підставі певних аналогій (схожість за змістом виконуваних робіт і рівнозначності посад). Тепер керівництво підприємства повинне «накласти» на ці грейди отримані бали. Для цього слід використовувати формально-статичний метод. У ТОВ «Екобіотек-Україна» вся сукупність сумарних балів може бути розбита на 9 інтервалів (грейдів). Далі необхідно визначити межі кожного грейду. Ми вважаємо, що бали слід розподілити за грейдами наступним чином:

- у 9-й грейд повинні увійти посади, які отримали в сумі від 191 до 240 балів;
- у 8-й – від 171 до 190 балів;
- у 7-й – від 136 до 170 балів;
- у 6-й – від 101 до 135 балів;
- у 5-й – від 81 до 100 балів;

у 4-й – від 66 до 80 балів;

у 3-й – від 46 до 65 балів;

у 2-й – від 26 до 45 балів;

у 1-й – від 8 до 25 балів.

Етап 4. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.

Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунків балів. Воно повинно проводитися за єдиними правилами, незалежно від позиції і підрозділи. Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різного виду робіт. При цьому необхідно враховувати: внутрішню корпоративну політику; фінансове становище і потенціал ТОВ «Екобіотек-Україна»; зовнішньоекономічну політику.

У ТОВ «Екобіотек-Україна» – це будуть посади, що входять до штату із кількістю працюючих до 20 осіб. Ринок праці слід аналізувати для того, щоб зрозуміти варіативність заробітної плати на інших підприємствах, на аналогічних посадах, і на підставі отриманих даних прийняти зважене управлінське рішення.

Нижня межа вилки окладу, тобто мінімального посадового окладу, буде відповідати середньому рівню ринкової вартості посади. Але якщо фінансове становище ТОВ «Екобіотек-Україна» не дозволяє, тоді мінімальний посадовий оклад буде таким же, як і мінімальний ринковий.

Потім для кожного грейду слід встановити діапазон окладів, так звану вилку. Керівництву товариства необхідно пам'ятати, що вона визначається не для кожної посади окремо, а для всього грейду. Оскільки посадовий оклад відображає основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного співробітника, то можна «накласти» вилку однакового діапазону на кожен грейд.

Діапазони задають верхній і нижній рівень. Розмір діапазонів залежить від уявлення керівництва ТОВ «Екобіотек-Україна» про те, яким чином ці ж діапазони підтримують кар'єрне зростання та інші цінності підприємства. Тому вилка, як правило, має постійне значення. Назви рівнів вилки і будуть категоріями професійного зростання працівників підприємства.

Поставивши, таким чином, середньоринковий оклад в якості мінімального керівництва ТОВ «Екобіотек-Україна» автоматично підніме авторитет і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці, а 30% діапазон підвищення окладу в межах однієї посади стане сильним мотивуючим чинником.

Етап 5. Впровадження системи грейдів. Передбачає формалізацію системи оплати праці персоналу підприємства на основі грейдів, перегляд графіку робочого часу, переведення працівників на нові оклади і тарифи, аналіз отриманих результатів та коригування системи оплати праці (у разі необхідності).

Впровадження системи грейдування тягне за собою зміни у кадрових документах. У даному випадку повинна відбутися зміна організаційних умов праці. Генеральний директор ТОВ «Екобіотек-Україна» зобов'язаний повідомити працівників у письмовій формі не пізніше, ніж за два місяці про зміну окладу або тарифної ставки.

Крім організаційних формальностей системи грейдів у документах підприємства, потрібно впровадити систему в свідомість персоналу, показати всі її плюси і навчити керівників підрозділів працювати в цій системі. Впровадження системи грейдування у ТОВ «Екобіотек-Україна» має відбуватися через створення нової системи оплати праці, яка повинна включити в себе: наказ про введення системи грейдів; про систему оплати і нормування праці працівників на основі грейдів; порядок введення нової посади до штатного розкладу; порядок оцінки (переоцінки) посад; заходи з оновлення системи грейдів.

На думку автора, після впровадження системи грейдів на підприємстві заробітна плата працівника повинна включати постійну та змінну частини. Постійна частина складатиметься із посадових окладів працівників та надбавок і доплат згідно норм чинного трудового законодавства. Змінна ж частина буде враховувати комплекс різноманітних премій (за якість роботи та результативність індивідуальних показників, за підсумками роботи підрозділу, за підсумками роботи всього підприємства за звітний період, за особисту участь у проектах).

Отже, після впровадження системи грейдів у ТОВ «Екобіотек-Україна» структура заробітної плати має виглядати наступним чином (рис. 3.1).

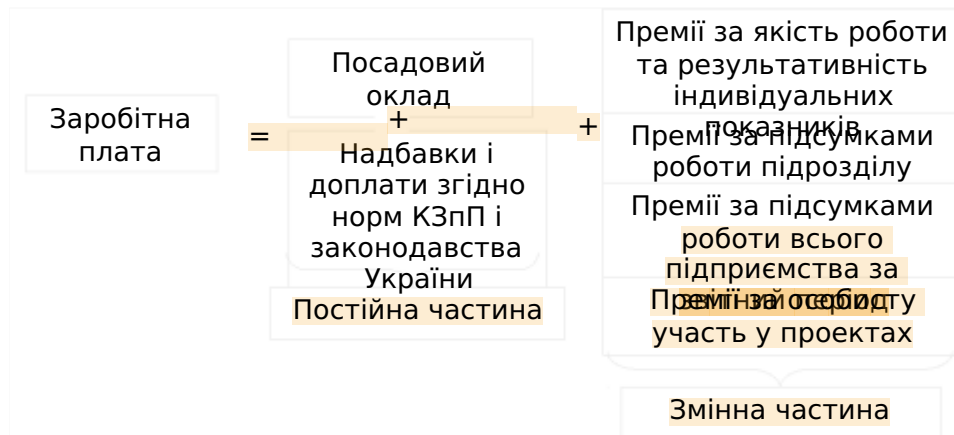


Рис. 3.1. Рекомендована структура заробітної плати відповідно до системи грейдів у ТОВ «Екобіотек-Україна»

* Джерело: складено автором

Для того, щоб працівники ТОВ «Екобіотек-Україна» засвоїли умови, при яких нараховуються премії, їх повинно бути не більше трьох:

мінімальна і середня премії нараховуються за внесок у результати роботи структурного підрозділу, а також за якість та кількість виконання і перевиконання зобов'язань (планів);

максимальна премія — за внесок у результати роботи ТОВ «Екобіотек-Україна» і за індивідуальні рекорди фахівцям;

особлива премія, яка нараховується за раціональні пропозиції, впровадження яких принесло підприємству прибуток.

Новим працівникам, які почали працювати у ТОВ «Екобіотек-Україна», необхідно встановлювати перший (мінімальний) щабель окладу всередині вилки окладів відповідного грейду. При постійному (тимчасовому) переведення на іншу посаду працівнику варто встановлювати перший (мінімальний) щабель окладу всередині вилки окладів грейду за новою посадою. При переведенні всередині підрозділу на нову посаду при кар'єрному зростанні працівнику слід встановлювати оклад нового грейду на один щабель вище поточного окладу.

Менеджер з персоналу повинен вносити відповідні зміни окладу до трудового договору працівника у вигляді угоди до трудового договору.

Процедуру перегляду окладів в межах вилки окладів грейдів слід здійснювати, як правило, не частіше одного разу на рік. Керівник структурного підрозділу товариства формуватиме список працівників підрозділу, рекомендованих на підвищення окладу. При виборі кандидатів на підвищення окладу керівник повинен слідувати таким критеріям, як: стійкі виробничі результати, досягнення максимальної результативності, високий рівень виробничої та трудової дисципліни, збільшення обсягу виконуваних робіт, крім закріплених у посадовій інструкції, досвід і стаж роботи працівника на посаді.

Щоб підтримувати розроблену систему оплати праці на базі грейдів у активному стані, необхідно регулярно робити «апгрейд» системи. Для початку слід визначити частоту моніторингу, зазвичай перевірку адекватності системи проводять раз на рік: з одного боку це дозволить не випустити з контролю важливі зміни як всередині підприємства, так і на ринку праці, з іншого боку, така частота не дозволить зазнати кардинальних змін.

Отже, для ТОВ «Екобіотек-Україна» удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу на основі впровадження системи грейдів дозволить отримати наступні переваги:

- оптимізувати фонд оплати праці і зробити цю групу витрат керованою;
- упорядкувати розмір заробітної плати та усунути розрізненість при розподілі фонду оплати праці між структурними підрозділами;
- здійснити просте визначення рівня оплати праці для нових посад;
- підвищити рівень мотивації персоналу і сприяти його закріпленню;
- підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників, що допоможе привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці;
- закріпити систему преміювання і розподілу соціальних пільг між співробітниками;
- врахувати складність і умови праці персоналу при встановленні окладу або тарифної ставки співробітникам.

Таким чином, з метою формування ефективної системи мотивації та оплати праці персоналу вищому керівництву ТОВ «Екобіотек-Україна» необхідно впроваджувати сучасні мотиваційні механізми. Запропонована у роботі система грейдів за окремими етапами на рівні структурних підрозділів підприємства дозволить сформувати унікальну систему мотивації персоналу та персоніфіковану систему оплати праці для різних категорій працівників. Рекомендована система сприятиме забезпеченню згуртованості трудового колективу підприємства шляхом реалізації індивідуальних потреб і окремих мотивів кожного співробітника.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи доцільно розглянути основні напрями розробки і впровадження методів одноразового преміювання та винагород у ТОВ «Екобіотек-Україна» як складових системи оплати праці його персоналу.

3.2 Розробка і впровадження методів одноразового преміювання та винагород у ТОВ «Екобіотек-Україна» як складових системи оплати праці його персоналу

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу **заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю та якістю праці**.

Розподіл заробітної плати у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинен включати оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і застосування матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів повинні закладатися необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюватися орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюватися матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу,

зменшенні витрат, реалізуватися колективні та особисті економічні інтереси працівників, забезпечуватися перспектива підвищення матеріального стану.

Забезпечити вплив на поведінку персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» через матеріальні стимули найдоцільніше та в найприйнятнішому напрямі можливо за умови дотримання певних вимог до розробки системи преміювання, а передусім до визначення показників і умов преміювання та їх розмежування.

Насамперед, розглянемо спільність та відмінність умов і показників преміювання та як найдоцільніше розподілити «навантаження» між ними. У найзагальнішому, дещо спрощеному вигляді умови – це ті показники, досягнення яких дає лише підставу для виплати премії. Розмір же премії залежить від показників преміювання, тобто від їх рівня, динаміки тощо. Умови і показники преміювання поділяються на основні і додаткові. Основними вважаються показники та умови, досягнення яких має вирішальне значення для вирішення проблем, що стоять перед трудовим колективом або окремим працівником. Додаткові показники та умови преміювання мають стимулювати інші, менш значущі аспекти трудової діяльності. Виконання умов преміювання не є підставою для збільшення розмірів винагороди. У разі невиконання основних умов преміювання премія не буде сплачуватися, а за невиконання додаткових умов премія може сплачуватися у менших розмірах (у межах до 50%).

У разі перевиконання як основних, так і додаткових показників розмір премії має збільшуватися. У разі невиконання основних показників премія не сплачується, а невиконання додаткових є підставою для зменшення винагороди.

Вибір конкретних показників та умов преміювання – річ надзвичайно складна і відповідальна. Головна вимога полягає у тому, що як показники, так і умови преміювання мають відповідати завданням виробничого процесу і реально залежати від трудових зусиль певного трудового колективу або працівника.

Для того, щоб показники та умови преміювання справляли стимулюючий вплив на поведінку персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» і відповідали завданням їх діяльності, важливо визначити рівень (вихідну величину) показників і умов, що

дають підставу для сплати винагороди. З урахуванням конкретних завдань, виробничого процесу показники (умови) преміювання повинні бути:

1) спрямовані на підтримку вже досягнутого (гранично високого, прийняттого або допустимого) рівня, наприклад, виконання виробничого завдання, забезпечення нормативного рівня якості, збереження нормативного рівня якості, збереження досягнутого рівня завантаження устаткування тощо;

2) спрямовані на подальше поліпшення результатів діяльності - зростання (приріст) порівняно із попереднім періодом або відповідним періодом минулого року, перевищення середнього рівня показника на даному виробництві, перевиконання виробничого завдання тощо.

Важливою складовою побудови ефективної преміальної системи у ТОВ «Екобіотек-Україна» є обґрунтування розмірів премії. Його мета – забезпечити відповідність розміру заохочення величині трудового внеску трудового колективу чи працівника. Під час вирішення цієї проблеми (і в цьому полягає основна складність) мають враховуватися безліч чинників: значення конкретного показника для вирішення виробничих завдань, кількість одночасно стимулюючих показників, їх вихідні рівні та можливості подальшого поліпшення, «трудомісткість» одиниці зростання чи досягнення певного рівня показника.

Виходячи із принципу «однакова премія за однакові додаткові зусилля», можна зробити висновок, що у разі використання кількох показників преміювання більша частка премії має припадати на показник, поліпшення або підтримання якого вимагає більших трудових зусиль. Потрібно проводити порівняння трудових зусиль під час виконання різних показників, за які нараховується премія – це річ непроста: вирішувати її мають висококваліфіковані фахівці ТОВ «Екобіотек-Україна». На думку автора, найприйнятнішим для застосування є метод експертної оцінки.

Обґрунтовуючи розміри премії, слід мати на увазі, що система преміювання не виконує стимулюючого призначення, якщо премії надто низькі (менше 10% тарифної ставки або посадового окладу). Під час формування преміальної

системи у ТОВ «Екобіотек-Україна» пропонуємо дотримуватися таких типових положень:

премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівника, що є обов'язковими та оплачуються в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

не можна визнати доцільною виплату премії за мотивами, не пов'язаними із роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище;

незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

Преміальне положення у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинне розроблятися власником або уповноваженим ним органом, погоджуватися із профспілковим комітетом і включатися до колективного договору як додаток.

Для приведення показників, умов, вихідних рівнів преміювання і розмірів премії у відповідність до потреб виробничого процесу та умов роботи слід щорічно, одночасно із формуванням (уточненням) плану економічного розвитку (бізнес-плану) на наступний рік, переглядати чинне положення про преміювання.

За умов нестабільної роботи ТОВ «Екобіотек-Україна» у перехідному періоді виникає потреба в оперативній зміні протягом року певних параметрів преміальної системи. Таку можливість слід передбачати у колективному договорі, зміни до якого повинні вноситися за спільним рішенням сторін.

Вибір показників і умов преміювання залежить від завдань, які стоять перед об'єктом стимулювання (співробітником, бригадою тощо).

На наш погляд, для працівників основного виробництва у ТОВ «Екобіотек-Україна» рекомендовано запровадити наступні показники преміювання:

1) у разі стимулювання поліпшення якості продукції (робіт, послуг) – збільшення кількості продукції, зданої з першого подання; скорочення випадків повернення не якісної продукції, рекламаций; поліпшення гатунку (сортності) продукції; зниження браку, відсутність претензій до продукції (робіт, послуг) з боку служби технічного контролю, споживачів тощо;

2) у разі стимулювання освоєння нової техніки і прогресивної технології – скорочення термінів освоєння прогресивної технології; підвищення коефіцієнту змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнту його завантаження, скорочення експлуатаційних витрат;

3) у разі стимулювання зниження матеріальних витрат – зменшення технологічних втрат порівняно із плановим (нормативним) рівнем, зменшення відходів на одиницю продукції порівняно із фактично досягнутим рівнем; економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин;

4) у разі стимулювання зростання продуктивності праці – збільшення виробітку продукції; зниження трудомісткості продукції; виконання обсягів робіт меншою кількістю працівників.

Важливе значення під час визначення розміру премії у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинно мати оцінювання напруженості показників преміювання, яке дозволяє диференціювати розміри премій за підрозділами та робочими місцями, забезпечуючи вищу винагороду за працю більшої інтенсивності.

Напруженість планових завдань для цехів і дільниць ТОВ «Екобіотек-Україна» можна оцінювати, визначаючи коефіцієнт використання виробничої потужності; коефіцієнт завантаження обладнання; показники, що характеризують рівень якості продукції, її собівартості, трудомісткості. З огляду на це розміри премій робітникам (колективам бригад), встановлені за виконання виробничих (нормованих) завдань, інших основних техніко-економічних показників доцільно додатково диференціювати залежно від напруженості виробничої діяльності.

Організовуючи преміювання робітників, зайнятих обслуговуванням основного виробництва, слід застосовувати показники, що безпосередньо характеризують якість їх роботи: забезпечення ритмічної роботи обладнання, що обслуговується, підвищення коефіцієнту його використання; збільшення часу ефективної роботи обладнання; зменшення кількості випадків та тривалості виходу обладнання з ладу; збільшення міжремонтного періоду експлуатації, скорочення витрат на обслуговування і ремонт обладнання; безперебійне забезпечення робочих місць енергією, паливом, інструментом, оснащенням тощо.

Робітників-контролерів ТОВ «Екобіотек-Україна» слід преміювати тільки за показниками, що характеризують їхні зусилля стосовно поліпшення якості продукції, що випускається, незалежно від інших результатів роботи. До таких показників належать: скорочення повернень продукції з подальших операцій, відсутність виходу продукції з браком, виконання планів (програм) для профілактики браку. Розміри премій цих робітників потрібно встановлювати залежно від того, наскільки стабільні результати їх роботи, тобто протягом якого періоду вони досягають позитивних результатів у забезпеченні високої якості продукції (роботи).

Організація преміювання різних функціональних груп спеціалістів і службовців має суттєві відмінності. Так, спеціалістів основних виробничих підрозділів (цехів, дільниць) ТОВ «Екобіотек-Україна» рекомендується преміювати, виходячи із конкретних завдань, що стоять перед цими підрозділами, незалежно від загальних підсумків роботи підприємства в цілому.

Спеціалістів допоміжних цехів і дільниць доцільно преміювати за показниками, що характеризують діяльність відповідних підрозділів, однак з обов'язковим урахуванням загальних підсумків роботи підприємства. Вельми різноманітними є підходи до організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів (відділів). Ці підрозділи створюються для виконання відповідних управлінських функцій, що сприяють ефективній діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна» в цілому. За таких умов відривати преміювання спеціалістів і службовців функціональних служб від результатів діяльності товариства в цілому недоцільно.

З цих причин у діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна» необхідно забезпечити раціональне співвідношення між умовами і показниками преміювання. В межах кожного структурного підрозділу (відділу, цеху, складу, лабораторії) потрібно встановити відповідні параметри преміювання, відповідно до яких має бути здійснено розрахунок майбутнього розміру премій для кожної категорії співробітників товариства.

У табл. 3.2 наведено рекомендований авторський варіант вибору умов і показників преміювання спеціалістів і службовців провідних технічних та економічних підрозділів підприємства.

Таблиця 3.2

Рекомендовані умови і показники преміювання працівників провідних

технічних та економічних підрозділів ТОВ «Екобіотек-Україна»

Назва	Показники преміювання
Склади	1. Виконання плану-графіку прийняття готової продукції, тари, напівфабрикатів. 2. Прийняття продукції за кількістю та якістю на складах. 3. Відсутність рекламаций з боку оптових покупців. 4. Дотримання нормативу залишків готової продукції на складах.
Виробничі цехи	1. Відсутність рекламаций з приводу випуску неякісної продукції. 2. Виконання плану випуску продукції за виробничим завданням.
Лабораторія	1. Виконання плану-графіку перевірок лабораторного обладнання. 2. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо перевірок якості готової продукції.
Виробничий відділ	1. Досягнення встановленого коефіцієнту ритмічності випуску продукції. 2. Дотримання встановленого нормативу незавершеного виробництва за підприємством в цілому. 3. Виконання плану-графіку технологічної підготовки виробництва нових виробів. 4. Виконання плану-графіку планово-запобіжного ремонту технологічного обладнання. 5. Відсутність обґрунтованих претензій від структурних підрозділів щодо якості ремонту та стану технологічного обладнання.
Відділ маркетингу	1. Виконання плану-графіку відвантаження готової продукції. 2. Своєчасне оформлення договорів на поставку продукції. 3. Відсутність скарг і рекламаций від споживачів. 4. Набрання популярності бренду торгової марки підприємства через активні заходи PR.
Фінансовий відділ	1. Якісна розробка і своєчасне доведення до структурних підрозділів планових завдань (техніко-економічних показників). 2. Виконання плану-графіку виконання фінансових та інвестиційних планів. 3. Дотримання нормативу співвідношення між зростанням середньої заробітної плати персоналу і продуктивністю праці.

Бухгалтерія	1. Виконання основних положень облікової політики підприємства. 2. Відсутність порушень вимог податкового законодавства. 3. Своєчасне подання квартальних, піврічних та річних звітів без суттєвих порушень (із висновками зовнішніх незалежних аудиторів).
Відділ кадрів	1. Виконання основних положень кадрової політики щодо скорочення рівня плинності персоналу. 2. Відсутність скарг з боку найманих працівників щодо процедури найму, атестації, оцінки та розвитку персоналу.

* Джерело: складено автором

Для успішної роботи ТОВ «Екобіотек-Україна» вищому керівництву рекомендуємо використовувати наступні варіанти організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів:

1) за показниками, що характеризують результати роботи певного структурного підрозділу – із використанням як додаткових показників (або умов преміювання) основних результатів діяльності товариства в цілому;

2) за показниками, що відображають основні результати діяльності підприємства – із використанням як додаткових показників (або умов преміювання) результатів роботи певного структурного підрозділу;

3) за показниками преміювання, що відображають результати роботи як даного структурного підрозділу, так і товариства в цілому.

При оплаті праці на підприємстві було б доцільним урахування основних сучасних тенденцій у цій сфері, до них належать:

збільшення частки погодинної оплати у загальному фонді заробітної плати;

створення нових моделей заробітної плати, наприклад, безтарифної системи оплати, що базується на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагородження працівника за певними критеріями: кваліфікація та діловитість працівника; коефіцієнт трудової участі як узагальнююча оцінка реального внеску кожного співробітника у результати колективної праці; міра виконання нормованих завдань; кількість відпрацьованих людино-годин.

Мотивуюча сила заробітку у ТОВ «Екобіотек-Україна» зростатиме за умов оптимізації зусиль з боку керівників. До найсприятливіших заходів та дій необхідно віднести:

1) покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

2) зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

3) підвищення трудової кваліфікації працівників, обґрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;

4) гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці; премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року;

5) введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо.

Практичні заходи щодо приведення в дію нових резервів підвищення трудової активності найманих працівників у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинні бути безпосередньо пов'язані з гуманізацією праці. Саме остання, як свідчить досвід, нині є основною ланкою нематеріальної мотивації праці.

Програма гуманізації праці у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинна включати наступні складові: забезпечення змісту праці (суміщення функцій робітників основного та допоміжного виробництва, основних функцій і функцій контролю за якістю продукції; групування різнорідних операцій тощо); розвиток колективних форм організації праці; створення доцільних умов праці; демократизація управління, залучення працівників до управління підприємством; раціоналізація режимів праці і відпочинку, впровадження гнучких графіків роботи.

На основі запровадження традиційних методів мотивації та програм гуманізації праці керівництвом повинне ставитися завдання створити нову,

«синтетичну» модель організації стимулювання ефективності діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна».

Зрозуміло, головна мета таких програм і методів мотивації – максимізація прибутку. Проте, не можна не бачити і того позитивного, що нові підходи до мотивації праці привносять у діяльність найманих працівників, у задоволення їхніх потреб: вони сприяють розвитку творчого потенціалу працівників, підвищують якість трудового їх життя, ведуть до демократизації управління виробничим процесом, сприяють задоволенню потреб вищого порядку – в належності та причетності, визначенні та самоствердженні, самовираженні та саморозвитку. Це дозволить сформувати на підприємстві дієвий мотиваційний механізм стимулювання персоналу.

Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є створення сприятливих умов праці, нормального психологічного клімату, переконання, сила прикладу, моральні заохочення.

Ми вважаємо, що у ТОВ «Екобіотек-Україна» потрібно ввести, наприклад, такі моральні заохочення, як присвоєння почесного звання «Відмінник якості» із врученням власного тавра і переведенням на самоконтроль, присвоєння почесного звання «Кращий за професією», «Майстер – золоті руки», вручення листів подяки сім'ям працівників – відмінників якості праці, присвоєння звання «Кращий цех за якістю». Також ефективно буде запозичити західну модель організації морального заохочення і в локальних положеннях встановити різні рівні морального заохочення залежно від такого показника, як стаж бездефектної роботи на підприємстві, кожному рівню відповідатиме відповідна форма морального заохочення, послідовно, у міру зростання морального авторитету. Працівники, які б успішно і сумлінно виконували свої трудові обов'язки, мали б переваги і пільги в галузі соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування. Таким працівникам має надаватися перевага при просуванні по роботі.

Також слід постійно поліпшувати умови праці, оскільки це – найгостріша проблема сьогодення. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як однієї із найважливіших потреб людини. Умови праці, виступаючи не тільки

потребою, але і мотивом, що спонукує трудитися із певною віддачею, можуть бути одночасно чинником і наслідком продуктивності праці та його ефективності у ТОВ «Екобіотек-Україна».

Наступним резервом підвищення ефективності мотиваційної системи у ТОВ «Екобіотек-Україна» є удосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі. Кошти, що спрямовуються на забезпечення соціально-побутових потреб працівників, мають для них важливе значення, так як призначені задовольнити їх найбільш суттєві потреби, оплату яких у протилежному випадку доводилося б здійснювати самостійно. У даному випадку важливо враховувати той факт, що поряд із задоволенням названих потреб, слід створювати психологічний вплив на працівника, тобто на нього діють додаткові мотиви, сила яких залежить від того, наскільки він впевнений в отриманні названих благ понад встановлені при цьому середні норми.

Таким чином, усі люди за своєю природою різні, а отже, неоднакові і їхні погляди щодо влади, визнання, успіху, відповідальності, просування по службі, фінансової винагороди. Люди із внутрішньою мотивацією працюють із високою віддачею, охоплені почуттям задоволеності від результатів своєї роботи. Люди із зовнішньою мотивацією більше орієнтуються на зовнішнє задоволення бажань і потреб, які вони відчують. Стимульованого ж рівня результативності праці у ТОВ «Екобіотек-Україна» можна досягти, використовуючи різні системи мотивації, що будуть винагороджувати кожного співробітника за вищу якість його трудової діяльності.

У наступному підрозділі дипломної магістерської роботи розглянемо напрями удосконалення мотиваційного механізму як інструменту активізації трудової діяльності працівників підприємства.

3.3 Удосконалення мотиваційного механізму як інструменту активізації трудової діяльності працівників ТОВ «Екобіотек-Україна»

На думку автора, в якості дієвого інструменту активізації трудової діяльності працівників ТОВ «Екобіотек-Україна» може виступати сучасний мотиваційний механізм, що дозволить задовольнити потреби людей, розкрити зміст їх побажань та очікувань, визначити склад стимулів до праці.

Реалізація стратегічних завдань та короткотермінових планів розвитку ТОВ «Екобіотек-Україна» повинна передбачати виконання персоналом певних дій – управлінських функцій, ефективність виконання яких залежить від використання методів і важелів економічного впливу, тобто створення дієвого механізму мотивації трудової діяльності, який би забезпечував ефективне управління трудовим колективом у цілому.

З цією метою вище керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» повинне сформувати наступні мотиваційні стимули: забезпечити працівникам гарантовану зайнятість, перспективну систему підвищення по посаді, внутрішній духовний розвиток людини як особистості. Створюючи виключно широкі можливості, вони повинні надавати змогу працівникам брати участь у вирішенні глобальних, головних завдань товариства, відноситися до своїх працівників не як до найманої робочої сили, а як до членів суспільної корпоративної родини і розвивати між нами систему загальних цінностей. Сучасні високі вимоги до персоналу висувають завдання збагачення, розширення та оновлення змісту управління ними, а також відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

На нашу думку, при побудові ефективного мотиваційного механізму у ТОВ «Екобіотек-Україна» його вищому керівництву потрібно орієнтуватися на пріоритет стратегічних завдань, таких як: зміцнення стратегічного потенціалу підприємства за рахунок формування додаткових інвестиційних ресурсів, пошук нових стратегічних зон господарювання, посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості виробничого процесу, розвиток стратегічних маркетингових досліджень, реалізація програм підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу тощо. Орієнтація системи стимулів на пріоритет згаданих завдань означає, що добробут

працівників, які визначають і реалізують мету та основні завдання діяльності підприємства, повинен залежати від ефективності саме цих напрямів діяльності.

Варто пам'ятати, що ефективність мотивації персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» повинна залежати від можливостей практичної реалізації індивідуального підходу до формування системи винагород різних категорій працюючих у товаристві.

Управління вибором поведінки конкретних працівників ТОВ «Екобіотек-Україна» повинне ґрунтуватися на визначенні рівня та структури їх доходів і пільг, а ефективність мотиваційної системи має залежати від рівня реалізації персоналом своїх знань, здібностей та професійних навиків.

В умовах трансформації національної економіки сукупний дохід працівника ТОВ «Екобіотек-Україна» повинен охоплювати такі елементи мотиваційного механізму (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Рекомендовані складові мотиваційного механізму працівника ТОВ «Екобіотек-Україна»

* Джерело: складено автором

При цьому, основними елементами мотиваційного механізму персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» повинні бути:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами. Тарифні ставки та оклади мають встановлюватися на основі тарифних угод відповідно до складності праці, її відповідальності, рівня цін на предмети споживання, ситуації на ринку праці. В

Україні розряди з оплати праці встановлюються на основі тарифних кваліфікаційних довідників. Тарифні коефіцієнти характеризують співвідношення в оплаті праці працівників даного та першого розрядів, а відношення тарифних ставок першого та останнього розрядів називається діапазоном тарифної сітки.

2. Ринкова компонента. Реальні ставки оплати праці, що встановлені на основі переговорів між роботодавцем і працівником, можуть суттєво перевищувати ставки тарифної сітки для окремих груп персоналу внаслідок підвищеного попиту на даний вид праці.

3. Доплати та компенсації. Призначенням доплат є компенсація додаткових витрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах і складності праці (несприятливі умови праці, які практично неможливо поліпшити тощо). Компенсації повинні враховувати незалежні від діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна» чинники, у тому числі зростання цін.

4. Премії. Премії можуть бути двох видів: за якісне і своєчасне виконання робіт; за особистий творчий внесок працівника у загальний результат діяльності структурного підрозділу. На нашу думку, у ТОВ «Екобіотек-Україна» буде ефективним впровадження преміальної системи, що залежатиме від продуктивності праці виробничого персоналу.

5. Соціальні виплати. На підприємствах розвинутих країн заробітна плата становить, як правило, лише 50-70% від загальних витрат на утримання персоналу. Решта має припадати на соціальні виплати: оплату транспортних послуг; медичну допомогу та лікування; харчування протягом робочого дня; підвищення кваліфікації персоналу; страхування життя працівників товариства та членів їх сімей; формування ощадних фондів тощо.

6. Надбавки. Ця складова доходу працівника ТОВ «Екобіотек-Україна» може охоплювати:

надбавки за продуктивність, що вищі за норму, до останнього часу мали форму відрядного приробітку, або оплати за роботу із чисельністю персоналу, меншою за нормативну. Якщо вважати надбавку відносно постійною частиною

заробітку, яка відображає особисті досягнення працівника, то можна стверджувати, що він є видом надбавки;

надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності діяльності працівників повинні встановлюватися авторам раціоналізаторських пропозицій, які пов'язані із удосконаленням техніки та технології виробництва, авторам пропозицій щодо удосконалення організації праці та управління, робітникам, фахівцям та керівникам, які брали безпосередню участь у реалізації технічних та організаційних нововведень;

надбавки за високу якість продукції чи надання якісних послуг, виконання термінових і відповідальних завдань, що виплачуватимуться з фонду керівника структурного підрозділу. Розмір і час виплати надбавки має визначатися генеральним директором ТОВ «Екобіотек-Україна» відповідно до положень колективного договору.

На нашу думку, для ТОВ «Екобіотек-Україна» доцільно запропонувати положення про умови виплати надбавок та доплат для персоналу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендоване положення про умови виплати надбавок та доплат для персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна»

Найменування доплат та надбавок	Граничні розміри доплат та надбавок
Доплати: за суміщення професій	Визначаються за тарифними ставками та окладами суміщених працівників.
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками, які могли б виплачуватися при нормальній чисельності працівників.
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника.
За роботу у важких і шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих умовах праці – до 12%, за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці – до 24% тарифної ставки (посадового окладу).
За інтенсивність праці співробітників	До 12 % тарифної ставки.
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок – до 20%, підвищення тарифних ставок – до 10%.
За роботу в нічний час	Працівникам, зайнятим в основному виробництві – 40% тарифної ставки (окладу), у непромисловій групі – 35% тарифної ставки (окладу).
Надбавки:	Диференційовані надбавки робітникам до тарифних ставок:

За високу професійну майстерність	для 3 розряду – 12%; для 4 розряду – 16%; для 5 розряду – 20%; для 6 і більш високих розрядів – до 24%.
За високі досягнення у праці	До 50 % посадового окладу.
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50 % посадового окладу.
За нагородження почесною грамотою	Підвищення на 15% посадового окладу.

* Джерело: складено автором

Для матеріального стимулювання праці керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» повинне створити систему, за якою б проводився порядок розробки і наповнення фондів стимулювання праці.

По-перше, необхідно обрати або створити підрозділи для першочергового проведення цих заходів щодо розробки нових фондів стимулювання праці.

По-друге, слід провести опис і аналіз діяльності, посад і робочих місць за обраними структурними підрозділами.

По-третє, потрібно розробити структуру змінної частини заробітної плати з урахуванням ієрархії посад.

По-четверте, слід розробити схеми нарахування преміальної частини грошової винагороди для співробітників обраних відділів, провести аналіз діяльності, виділити критерії оцінки та результативності.

Також необхідно врахувати, що, з одного боку, система матеріального стимулювання повинна мотивувати персонал до ефективної роботи, а, з іншого – бути економічно виправданою. Тому при її розробці необхідно враховувати мету ТОВ «Екобіотек-Україна» щодо основних фінансово-економічних показників (прибутку, рентабельності, собівартості та інших), які обмежують розміри заробітної плати, прив'язують темпи зростання динаміки обсягів продажу, продуктивності праці та конкурентоспроможності продукції.

Варто визначити, що очікуваними результатами від впровадження такого мотиваційного механізму у ТОВ «Екобіотек-Україна» будуть:

1) у сфері праці: поєднання матеріального заохочення працівника із його внеском у кінцевий результат; підвищення гнучкості та різноманітності форм

матеріального винагородження працівників, у першу чергу, за рахунок системи додаткових пільг; збільшення питомої ваги непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород;

2) у сфері оцінки персоналу: підвищення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці роботи своїх підлеглих; підвищення рівня об'єктивної оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів; підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу;

3) у сфері продуктивної праці: підвищення якості роботи персоналу; зростання відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але й групові результати праці; підвищення ініціативи працівників, розвиток змагання як між ними, так і між функціональними підрозділами підприємства.

Разом з тим, сучасний мотиваційний механізм у ТОВ «Екобіотек-Україна» має включати елементи соціально-психологічної мотивації персоналу, що будуть доповнювати економічні складові мотиваційного процесу.

Пропонуємо генеральному директору ТОВ «Екобіотек-Україна» скористатися засобами нематеріальної мотивації працівників, що позитивно вплинуть на професійний розвиток персоналу і залучення його до вирішення поточних справ товариства:

1) підвищення розмаїтості умінь і навичок персоналу підприємства. Тут важливо пам'ятати, що саме розмаїтість навичок, а не просто розмаїтість сама по собі є принциповим. Якщо члени трудового колективу застосовують обмежену кількість навичок, то необхідно шукати спосіб стимулювати потребу до збільшення їхньої кількості. Однак не завжди співробітники зустрінуть з ентузіазмом збільшення розмаїтості. Так, монотонна робота дозволяє працівникам розмовляти у процесі її виконання, але варто внести елемент розмаїтості розмови стануть скрутними, у той же час, не буде ніяких компенсацій із боку самої роботи. Працівникам так само необхідно дати відчуття визнання використаних ними навичок. Тобто, потрібно прагнути приділяти увагу співробітникам із метою прилюдного оголошення про не заміниму цінність даного навичку для працівника.

Такий підхід, як правило, стимулюватиме працівника на удосконалення навичок, розширення діапазону його можливостей;

2) підвищення цінності роботи персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна». Сутність цього способу полягає у тому, що працівники отримають більше задоволення від роботи, що має деякий видимий результат. Підвищення цілісності завдання може бути досягнуте за рахунок додавання до нього пов'язаних із ним завдань. Навіть процес контролю за якістю роботи значно підвищує їх цінність. Необхідно так само мати на увазі те, що виконання робочих операцій більш низького статусу звичайно знижує рівень мотивації персоналу і викликає почуття ворожості з боку працівників. Підвищення важливості і значущості роботи для працівника підприємства полягатиме у тому, що підлеглий знатиме як конкретно будуть використані результати його праці і далі він почне відчувати важливість власної роботи, а це буде стимулювати його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості. Працівник завжди захоче знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Тому при формулюванні абсолютно будь-якого завдання необхідно згадати про цілі, про те, що реально буде залежати від швидкості та якості виконання даної роботи, як ця робота буде поєднуватися із роботою підприємства в цілому. У такому випадку після виконання роботи виконавець обов'язково буде чекати результату;

3) збільшення автономії можна пояснити тим, що робота менеджера потребує вирішення завдань різного рівня важливості. Передача деяких управлінських функцій низького рівня підлеглим несе подвійний ефект – концентрація зусиль менеджера на вирішенні проблем більш високого рівня і, одночасно, робить позитивний вплив на мотивацію працівників;

4) передача права прийняття рішень вищого рівня управління підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію і у який момент прийняти рішення. За умови знання підпорядкування усіх вимог та інструкцій, що діють у ТОВ «Екобіотек-Україна», генеральний директор чи керівники структурних підрозділів зможуть дати їм можливість самостійного

визначення цілей своєї роботи. Навіть якщо вони частково беруть участь у процесі прийняття таких рішень, набагато більше імовірність того, що вони будуть відчувати відповідальність за роботу і почуття успіху при успішному її завершенні. Делегування роботи заздалегідь дасть працівникам значну автономію у виборі часу роботи, оскільки у них виникне можливість визначення пріоритетів, планування роботи з урахуванням своїх можливостей, а, отже, отримання більшого задоволення від праці. Темп виконання роботи також робить істотний вплив на мотивацію. Тому генеральний директор повинен прагнути до зниження монотонності, надаючи працівникам свободу у виборі темпів виконання роботи;

5) посилення зворотного зв'язку у ТОВ «Екобіотек-Україна». Внутрішній зворотний зв'язок є більш надійним, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Вірний спосіб стимулювання цього зв'язку – постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхнього досягнення. Інший спосіб – введення у процес виготовлення перевірки на якість. Це дозволить працівнику товариства негайно виправляти помилки, і, відповідно, коректувати процес виконання роботи, наближає його до максимально ефективного виконання роботи. Тобто, у результаті належного зворотного зв'язку подібні збої у майбутньому вже не повторюватимуться.

Дуже часто буває ситуація негативного зворотного зв'язку, тобто коли працівники дізнаються тільки про недоліки своєї роботи. У такий спосіб вони позбавляються винагороди за гарну роботу. З іншого боку, відомо, що люди майже не реагують на критичний зворотний зв'язок. Працівник не сприйме негативні оцінки більш, ніж за 2-ма чи 3-ма параметрами. Однак, якщо генеральний директор ТОВ «Екобіотек-Україна» здійснюватиме позитивну і негативну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята краще.

По суті, система винагород повинна бути еквівалентом до статусу та офіційного визнання конкретних працівників ТОВ «Екобіотек-Україна». Слід пам'ятати, що ефективність мотивації персоналу товариства повинна залежати від можливостей реалізації індивідуального підходу до формування системи винагород різних категорій працюючих.

Ефективна мотивація повинна передбачати побудову конкурентноздатної системи винагород для груп працюючих (окремих працівників), які є цінними для ТОВ «Екобіотек-Україна» за рівнем кваліфікації, наявними здібностями та дефіцитністю професії.

Управління вибором поведінки конкретних працівників підприємства має ґрунтуватися на визначенні рівня та структури їх доходів і пільг, а ефективність мотиваційної системи повинна залежати від рівня її можливої реалізації персоналом.

Для створення ефективної системи мотивів до праці керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» повинне дотримуватися принципів ефективної системи мотивів праці персоналу, що дозволять укріпити морально-психологічний клімат у трудовому колективі (рис. 3.3).

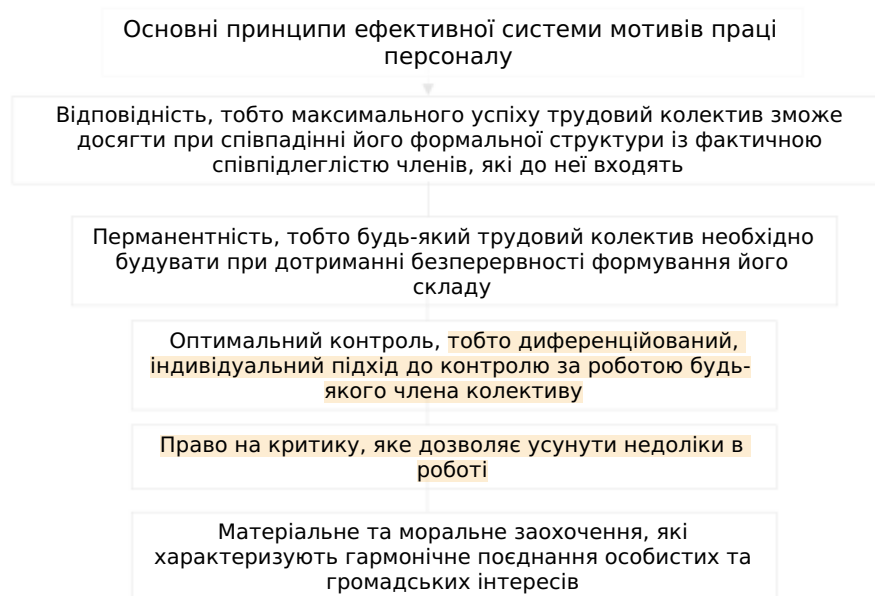


Рис. 3.3. Рекомендовані принципи ефективної системи мотивів праці персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна»

* Джерело: складено автором

Отже, система мотиваторів та принциповий підхід до неї допоможуть встановити між працівниками та керівництвом досліджуваного підприємства такі взаємозв'язки, що сприятимуть підвищенню якості процесу управління персоналом, а це призведе до зростання ефективності виробничого процесу.

Досить важливим стимулом для працівників ТОВ «Екобіотек-Україна» можуть бути дисциплінарні стягнення. Коли працівники порушуватимуть трудову дисципліну на підприємстві необхідно вжити певних заходів для нейтралізації цих порушень, а саме: встановити чіткі правила поведінки на робочому місці; при одноразовому порушенні прийнятих правил на працівника слід накласти грошове стягнення у розмірі, наприклад, 5% від заробітної плати у залежності від тяжкості порушення; при систематичному порушенні варто встановити термін роботи підприємства за рахунок працівника; якщо такі заходи не допомагатимуть і працівник продовжить порушувати встановлений порядок та не справлятися зі своєю роботою, його потрібно буде звільнити.

Сказане означає, що в теорії очікувань підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості в тому, що вона буде визнана керівником, і що дозволить йому реально задовольнити власну потребу. Виходячи з теорії очікувань можна зробити висновок, що працівник повинен встановлювати потреби, що можуть бути у значній мірі задоволені у результаті передбачуваних винагород, а керівництву ТОВ «Екобіотек-Україна» рекомендуємо формувати таку систему заохочень, яка зможе задовольнити поточні та очікувані потреби кожного працівника.

Важливим елементом мотиваційного механізму працівника ТОВ «Екобіотек-Україна» може стати участь у формуванні та розподілі прибутків. На нашу думку, залучення працівників підприємства до участі у прибутках дозволить підвищити рівень їх зацікавленості у досягненні максимального значення кінцевих результатів власної праці. Якщо співробітник буде бачити, що розмір компенсації його праці буде залежати від фактичних результатів роботи товариства, то він прагнуче досягти максимального рівня віддачі, як від себе особисто, так і від інших колег.

Таким чином, удосконалення мотиваційного механізму у ТОВ «Екобіотек-Україна» сприятиме формуванню та впровадженню ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу, реалізації трудового потенціалу кожного співробітника та кадрової політики підприємства в цілому. Це дозволить у перспективі дещо знизити рівень плинності персоналу, забезпечити стабільний склад трудового колективу. При цьому, усі складові елементи цього механізму, що мають як матеріальну, так і нематеріальну природу свого прояву, повинні використовуватися генеральним директором та його заступниками у комплексі.

Сподіваємося, що практична імплементація запропонованого мотиваційного механізму призведе до активізації чинників трудової діяльності працівників ТОВ «Екобіотек-Україна» у межах сформованої системи мотивації та стимулювання персоналу.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних, методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено сутність, значення та роль мотивації персоналу на сучасному підприємстві. Встановлено, що мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Розглянуто складові зовнішньої (стимулювання) і внутрішньої мотивації. До основних завдань мотивації віднесено: 1) формування у кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації у процесі праці; 2) навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутріфірмового спілкування; 3) формування у кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

2. Узагальнено основні стадії процесу мотивації, серед яких виокремлено: 1) виникнення потреби (вона виявляється як відчуття людиною нестачі в ній чогось); 2) пошук способів задоволення потреби (люди можуть домагатися усунення потреби шляхом її задоволення, приглушення або відмови від неї); 3) визначення цілей та напрямів дій (людина визначає, що їй потрібно конкретно отримати та зробити для задоволення потреби); 4) виконання конкретних дій (людина докладас зусилля для того, щоб досягти поставлених цілей); 5) отримання винагороди за виконані дії (людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт); 6) відчуття задоволення потреби (залежно від порівняння затрачених зусиль та отриманого результату людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжить роботу для задоволення наявної потреби).

3. Охарактеризовано особливості розробки форм та систем оплати праці персоналу на підприємстві. З'ясовано, що сутність заробітної плати визначається як «винагорода, що обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу». Заробітна плата складається з основної і додаткової оплати праці. Основна заробітна плата нараховується за виконану роботу за тарифними ставками, відрядними розцінками чи посадовими окладами і не залежить від результатів господарської діяльності підприємства. Вона є базою нормального відтворення робочої сили. У свою чергу, додаткова заробітна плата – це складова заробітної плати працівників, до якої включають витрати на оплату праці, що не пов'язані з виплатами за фактично відпрацьований час. Вона включає окремі види преміювання, винагороди та інші види заохочення. Розміри додаткової заробітної плати залежать від результатів господарської діяльності та виплат за рахунок власних коштів (прибутку) підприємств.

4. Виокремлено функції заробітної плати: 1) забезпечення матеріального стимулювання працівників у збільшенні виробництва високоякісної продукції і підвищенні продуктивності праці; 2) відтворювальна (заробітна плата є основним джерелом доходів населення); 3) соціальна (заробітна плата сприяє вихованню

працівників, формуванню в них певного позитивного ставлення до праці);
4) облікова (заробітна плата відображає міру участі живої праці у процесі формування витрат виробництва).

5. Розглянуто основні форми і системи оплати праці. До основних форм оплати праці віднесено відрядну і погодинну. При застосуванні відрядної форми оплати праці розмір заробітної плати залежить від кількості та якості виконаної роботи чи виробленої продукції. Відрядна заробітна плата включає пряму відрядну, непряму відрядну, відрядно-прогресивну і відрядно-преміальну системи оплати праці. Погодинна заробітна плата виражає залежність між її розміром та кількістю відпрацьованого часу працівником. Залежно від терміну, за який нараховується заробіток, погодинна оплата поділяється на власне погодинну, позмінну (поденну) та помісячну. Погодинна оплата праці включає просту погодинну, погодинно-преміальну, бригадну та акордну системи заробітної плати. Різновидом погодинної оплати праці для керівників, службовців і спеціалістів є система посадових окладів.

6. Розглянуто методичний підхід до формування мотиваційного механізму на підприємстві. Було встановлено, що мотиваційний механізм має складну структуру та включає потребу, прагнення та очікування, стимули, установки, оцінки та інші елементи (мотиви, раціонально-оціночний процес, поведінку). Початковою ланкою мотиваційного механізму є потреба, що виражає необхідність отримання людиною певних благ, предметів або форм поведінки. Прагнення є звичними, такими, що детермінують поведінку людини через рівень задоволення потреби. Очікування конкретизують прагнення стосовно реальної ситуації і певної поведінки. Стимули є тими або іншими благами (предмети, цінності тощо), здатними задовольняти потребу при здійсненні певних дій (поведінки), а мотив характеризує прагнення працівника отримати певні блага.

7. Виокремлено основні помилки мотивування: 1) тільки створення системи грошових винагород і штрафів вирішує проблему мотивування; 2) висока фіксована заробітна плата для кожного є сильним мотивом праці, тобто спонукає співробітника, який її отримує, працювати із повною віддачею; 3) керівник

повинен максимально задовольняти всі потреби співробітника; 4) неухага керівника до того, задоволений чи ні його персонал, що може призвести до негативних наслідків для організації.

8. Було з'ясовано, що мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання включатиме: основну оплату праці, додаткову оплату за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплату за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплату за якість робіт і продукції, оплату за збереження продукції; преміювання. Нематеріальне стимулювання включатиме: оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани; нагородження почесними грамотами, цінними подарунками; присвоєння почесних звань; представлення до урядових нагород.

9. Здійснено управлінську діагностику ТОВ «Екобіотек-Україна» як соціально-економічної системи та характеристику її складових. Дослідження виконувалося за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Екобіотек-Україна», що було засноване у 2003 році у м. Херсон.

Основними видами економічної діяльності підприємства є виробництво нерафінованих олій та жирів; виробництво рафінованих олій та жирів; операції з нерухомим майном.

ТОВ «Екобіотек-Україна» виготовляє достатньо широкий асортимент продукції, а саме: олію та жири рослинного походження; олію соняшникову рафіновану, нерафіновану; олію сира соняшникову та сафлорову; олію рафіновану соняшникову та сафлорову; соняшникову олію нерафіновану, виморожену, першого сорту (ТМ «Катруся»); соняшникову олію рафіновану, дезодоровану, виморожену марки «П» (ТМ «Золото Таврії»); соняшникову олію нерафіновану, виморожену, першого сорту (ТМ «Золото Таврії»); соняшникову олію рафіновану, дезодоровану, виморожену марки «П» (ТМ «Південна ластівка»); олію сиру соєву; макуху соєву; майонези (30%, 40%, 67%, 72% жирності); соуси емульговані; приправи та смакові добавки змішані; інші (послуги з постачання пари і гарячої води електростанціями).

10. З'ясовано, що підприємство є відкритою соціально-економічною системою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримує з нього необхідні ресурси, потім переробляє їх у процесі виробництва у готові продукти (товари, роботи, послуги), що будуть спрямовані на споживання у зовнішнє середовище. Система управління товариством представлена двома елементами: керуючою підсистемою (суб'єктом управління) та керованою підсистемою (об'єктом управління). Обґрунтовано, що організаційну структуру управління ТОВ «Екобіотек-Україна» можна віднести до лінійно-функціонального (змішаного) типу, оскільки у ній поряд із лінійними керівниками присутні керівники окремих функціональних підрозділів.

11. Проведений аналіз персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна» показав, що на підприємстві у 2019 році працювало 193 особи, що менше рівня 2017 року на 8 осіб та на 10 осіб менше від показника 2018 року. При цьому, чисельність управлінського персоналу за аналізований період скоротилася на 2 особи категорії «спеціалісти». Чисельність керівників і технічних працівників не змінилася. Чисельність виробничого персоналу у 2019 році порівняно з 2017 роком зменшилася на 6 осіб, а відносно рівня 2018 року – на 8 осіб. Негативним явищем є зростання частки управлінського персоналу товариства у 2019 році порівняно з 2018 роком на 0,59%. На досліджуваному підприємстві частка працівників основного складу у 2019 році склала 97,93%, тоді як питома вага сумісників становила 1,55%, а працюючих за договорами цивільно-правового характеру – 0,52%. Аналіз вікової структури персоналу товариства засвідчив переважання працівників вікової категорії 29-40 років (80 осіб або 41,45% у 2019 році). Найменшою була чисельність працівників пенсійного віку (9 осіб або 4,66% у 2019 році). Аналіз освітньої структури персоналу показав, що на підприємстві найбільша чисельність працівників має спеціальну професійну підготовку (86 осіб або 44,56% у 2019 році), у той час як неповну вищу освіту мали 54 особи (57,98%), а повну вищу освіту – 53 особи (27,46%). Серед кваліфікаційних груп робітників підприємства переважали кваліфіковані працівники, питома вага яких у 2019 році склала 41,5%. Частка висококваліфікованих робітників, які мають великий досвід

роботи та здатні виконувати особливо складні і відповідальні роботи, постійно скорочувалася і у 2019 році склала 33,7%, що можна вважати негативним явищем.

Було встановлено, що у ТОВ «Екобіотек-Україна» у структурі персоналу за стажем роботи найбільшою була чисельність працівників, які пропрацювали на підприємстві менше 1 року (69 осіб або 35,75% у 2019 році). Це означає, що трудовий колектив товариства постійно оновлюється, але відсутність стабільності кадрового складу можна вважати негативною тенденцією. За цим критерієм найменшою була чисельність працівників із стажем роботи від 3 до 5 років (14 осіб або 7,25%). Здійснена характеристика персоналу за статтю працюючих показала, що на підприємстві протягом 2017-2019 років переважав чоловічий контингент. Так, у 2017 році чисельність чоловіків склала 144 особи, у 2018 році – 149 осіб, а у 2019 році 143 особи. У той же час, чисельність жінок у 2017 році становила 57 осіб, у 2018 році – 54 особи, а у 2019 році – 50 осіб. Тобто, чисельність жінок на підприємстві скорочується значно більшими темпами, ніж чисельність чоловіків. Серед управлінського персоналу товариства кількість чоловіків збільшилася на 3 особи (з 42 осіб у 2017 році до 45 осіб у 2019 році). Чисельність жінок управлінського персоналу навпаки зменшилася: з 22 осіб у 2017 році до 17 осіб у 2019 році. Серед виробничого персоналу підприємства чисельність чоловіків зменшилася на 4 особи (із 102 осіб до 98 осіб), а жінок – на 2 особи (із 35 осіб до 33 осіб).

Позитивним явищем у роботі ТОВ «Екобіотек-Україна» є скорочення кількості звільнених працівників з 65 осіб у 2017 році до 61 особи у 2019 році. Це призвело до деякого зменшення плинності персоналу. Проте, показники плинності залишаються досить високими (більше 30% у 2019 році). Протягом останнього досліджуваного року на підприємстві було оновлено 26,42% кадрового складу. На наш погляд, причиною цього є недостатній рівень мотивації працівників та їх прагнення змінити місце роботи. Підтвердженням цьому висновку є наявність незначного рівня середньої заробітної плати, як управлінського, так і виробничого персоналу, який не досягнув у 2019 році навіть 6000 грн. У структурі фонду заробітної плати у 2019 році переважав фонд основної зарплати (58,44%). На фонд

додаткової зарплати припадало 35,75%, у тому числі: на надбавки та доплати до тарифних ставок – 6,19%, на премії – 15,14%, на зарплату за основним місцем роботи – 14,42%. Питома вага інших заохочувальних та компенсаційних виплат становила 5,81%. Загальний фонд оплати праці товариства у 2019 році зріс до рівня 2,55 млн. грн.

12. Проаналізовано господарсько-фінансову діяльність ТОВ «Екобіотек-Україна». Результати проведеного аналізу показали, що на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції щорічно збільшувався і становив у 2019 році 6429,9 тис. грн. При цьому, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи склали у 2019 році 3400,0 тис. грн., що більше рівня 2017 року на 1374,4 тис. грн. та на 698,3 тис. грн. перевищили показник 2018 року. Рівень матеріальних затрат підприємства зріс на 258,1 тис. грн. порівняно з 2017 роком та на 645,6 тис. грн. відносно показника 2018 року. Як позитивну тенденцію можна відзначити зростання рівня продуктивності праці на 11,24 тис. грн. порівняно із показником 2017 року та на 7,29% відповідно до значення 2018 року. Разом з тим, матеріаловіддача також зростала і досягла рівня 1,09 грн. у 2019 році. Позитивним явищем також можна вважати збільшення фондовіддачі основних засобів із 1,85 грн. у 2017 році до 2,42 грн. у 2019 році, а також зменшення фондоємності продукції із 0,54 коп. у 2017 році до 0,41 коп. у 2019 році.

Відзначено, що поряд із зростанням чистого доходу від реалізації продукції, на підприємстві зросла собівартість реалізованої продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком на 1100,2 тис. грн. Позитивним можна вважати значне зростання розміру інших доходів товариства до рівня 8625,6 тис. грн. Це призвело до зростання розміру прибутку до оподаткування та чистого прибутку (544,6 тис. грн. і 90,0 тис. грн. відповідно). Аналіз структури майна ТОВ «Екобіотек-Україна» засвідчив переважання основних засобів (30,72%), дебіторської заборгованості (30,27%) та запасів товарно-матеріальних цінностей (26,08%). У цілому структура активів підприємства протягом аналізованого періоду була раціональною, оскільки частка оборотних активів у структурі майна не було меншою, ніж 64%. У необоротних активах було сконцентровано у 2019 році лише 34,22% майна

товариства. Незважаючи на це, протягом 2017-2019 років підприємство було неплатоспроможним, тобто нездатним за рахунок своїх високоліквідних активів швидко погашати найбільш строкові фінансові зобов'язання. Усі розраховані показники платоспроможності були нажчими за свої нормативні значення.

Обґрунтовано, що структура капіталу ТОВ «Екобіотек-Україна» є нерациональною, тому що на власний капітал припадало у 2019 році лише 8,06%, а на короткостроковий позичковий капітал – 91,94%. Це означає, що протягом аналізованого періоду досліджуване підприємство було фінансово нестійким, тобто не здатним за рахунок власного капіталу погашати свої фінансові зобов'язання. Негативним явищем є наявність значного дефіциту власних оборотних коштів, який у 2019 році сягнув рівня 1985,6 тис. грн. Тобто, оборотні активи товариства формуються не за рахунок власних коштів його засновників, а за рахунок поточних зобов'язань і забезпечень.

Аналіз показників ефективності обертання оборотних активів підприємства засвідчив наявність позитивної тенденції. Так, коефіцієнт обертання оборотних активів підприємства у 2019 році зріс із 0,83 обороти до 1,17 оборотів, тривалість одного обороту активів зменшилася із 433,73 днів у 2017 році до 307,69 днів у 2019 році, а коефіцієнт завантаження активів в обороті скоротився на 0,35 коп. відносно показника 2017 року та на 0,2 коп. порівняно із 2018 роком. При цьому, загальний розмір операційних витрат товариства зріс із 8392,1 тис. грн. у 2017 році до 10689,0 тис. грн. у 2019 році. Варто також відзначити, що ТОВ «Екобіотек-Україна» протягом аналізованого періоду працювало рентабельно, але рівень рентабельності був незначним. Найбільш високими темпами зросла рентабельність власного капіталу товариства (із 4,81% у 2017 році до 13,47% у 2019 році).

13. Проведено оцінку ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна». Було з'ясовано, що до фонду основної заробітної плати ТОВ «Екобіотек-Україна» входять: 1) заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування та ін.) за відрядними розцінками; 2) суми процентних або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутку), отриманих від

реалізації продукції; 3) суми авторського гонорару працівникам мистецтва, які мають патенти на використання торгової марки підприємства та оплата їх праці. До фонду додаткової оплати праці ТОВ «Екобіотек-Україна» включаються: 1) надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством; 2) премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премії за економію конкретних матеріальних ресурсів; 3) винагороди (процентні надбавки) за стаж роботи за спеціальністю на даному підприємстві, передбачені чинним законодавством; 4) оплата праці у вихідні та святкові (робочі) дні, у понаднормовий час за розцінками, установленними законодавчими актами; 5) оплата за час вимушеного прогулу або виконання нижче оплачуваної роботи.

14. У роботі встановлено, що на підприємстві проводиться плановірна робота з персоналом, з кадровим резервом для висування, що будується на таких організаційних формах, як підготовка кандидатів на висування за індивідуальних планів, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах. Оплата праці не обмежується межами зароблених колективом ТОВ «Екобіотек-Україна» коштів. Контрактні оклади керівникам і фахівцям протягом року переглядаються, тобто можуть бути збільшені чи зменшені. Для підтримки рівня кваліфікації працівників проводиться щорічна атестація персоналу.

Разом з тим, одноразова допомога виплачується: у зв'язку із відходом на пенсію; працівникам, які досягли ювілейного віку, нагородженим грамотою, пенсіонерам на лікування щорічно. Численні рекомендації стосовно вдосконалення мотивування та оплати праці на підприємстві часто носять загальний характер. Їх розробляють на основі існуючої системи економічних відносин, що склалися в масштабах усієї країни.

15. Під час формування мотиваційного механізму у ТОВ «Екобіотек-Україна» повинні підкріплювати мотиви стимулами (зовнішніми спонукальними чинниками). Керівництво товариства здійснює постійну селекцію персоналу; формування системи матеріального стимулювання за результатами діяльності на основі наскрізної ієрархії посад; впровадження довгострокових інструментів

утримання ключових співробітників. У ТОВ «Екобіотек-Україна» крім винагород, до стимулів належать і застережні заходи, націлені на попередження такої поведінки працівника, яка могла б зашкодити підприємству. Це – штрафні санкції у разі неякісного виконання роботи, зниження соціального статусу, зневага з боку трудового колективу, звільнення з роботи.

16. У ТОВ «Екобіотек-Україна» систему мотивування розробляють керівники кожного структурного підрозділу. Вона охоплює матеріальні та нематеріальні винагороди і формується спільно з вищим керівництвом, відділом кадрів, фахівцями з праці та заробітної плати.

Обґрунтовано, що діюча система мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» функціонує неефективно, оскільки відсутні формальні ознаки цілісності її складових елементів. Загальний процес мотивації відбувається із дотриманням класичних етапів, при цьому майже повністю ігноруються більш сучасні підходи та методики мотивації персоналу.

Було з'ясовано, що ефективна система мотивації праці у ТОВ «Екобіотек-Україна» має охоплювати:

- 1) розроблення системи стимулів, яка б відповідала визначеним преференціям;
- 2) моніторинг впливу процесу мотивації і стимулювання на результати діяльності працівників і підприємства загалом;
- 3) коригування процесу мотивації і стимулювання з урахуванням результатів моніторингу шляхом застосування різних форм і способів підтримки бажаної для підприємства поведінки.

17. Як показали результати проведеного SWOT-аналізу господарської діяльності ТОВ «Екобіотек-Україна», досліджуване підприємство знаходиться у полі «слабких сторін і можливостей», тобто керівництво підприємства повинне за рахунок можливостей, що надає зовнішнє середовище, усувати слабкі сторони свого внутрішнього потенціалу. З'ясовано, що на сучасному етапі свого розвитку досліджуване підприємство використовує стратегію обмеженого зростання (стабілізації) шляхом скорочення одних (нерентабельних) напрямів господарської

діяльності та активного розвитку інших, більш привабливих напрямів. Це дозволяє в цілому реалізувати його місію, стратегічні цілі та завдання.

18. Проведена оцінка ефективності діючої системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» дозволила визначити їх основні **недоліки**:

в межах підприємства практично не застосовуються сучасні форми стимулювання працівників, діє традиційна система компенсації праці. Впровадження таких форм стимулювання персоналу на товаристві могло б дозволити розвантажити фонд оплати праці та сформувати дієву систему мотивації працівників;

на підприємстві приділяється недостатня увага системам оплати праці, оскільки такий елемент як преміювання і винагороди персоналу виплачуються вкрай рідко. Це призводить до відсутності стимулів у найманих працівників підвищувати рівень продуктивності праці, оскільки немає безпосереднього взаємозв'язку між кількістю затраченої праці, рівня інтенсифікації зусиль співробітника та розміром оплати праці;

розмір **заробітної плати як управлінського, так і виробничого персоналу** товариства залагається незначним, порівняно із показниками середньої заробітної плати за регіонами країни;

у сучасних умовах господарської діяльності діючий мотиваційний механізм не дозволяє задовольнити навіть найбільш скромні потреби працівників товариства, а тому вищому керівництву необхідно вжити заходи щодо його практичного удосконалення.

Для подальшого удосконалення системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» у дипломній магістерській роботі запропоновано впровадити низку рекомендацій:

1. **Рационалізовано загальну систему** мотивації персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» за рахунок застосування сучасних форм стимулювання працівників. Запропоновано процес удосконалення системи мотивації та оплати праці

персоналу на підприємстві проводити на основі впровадження системи грейдів у декілька етапів:

1) підготовчий етап: підготовка робочої групи, вивчення методики мотивування, розробка документації (концепції, положення про мотивацію працівників тощо). Проведення опису посад службовців і професій робітників на основі штатного розкладу підприємства (встановлення фонду оплати праці; визначення цільових значень економічних показників з праці; складання списку всіх посад і професій на підприємстві; розробка документації; розробка питань для оцінки робітників; проведення опису і систематизація отриманої інформації);

2) проведення оцінки посад і професій: оцінка посад (шляхом анкетування, інтерв'ювання, бесіди); визначення вимог до посад, уточнення чинників; розподіл чинників за рівнями (ранжування); оцінка кожного рівня (виділення найбільш значущих чинників для оцінки; опис рівнів оцінки за кожним із чинників; визначення для кожної категорії релевантних для неї чинників; заповнення відомості оцінки позицій за стовпцями);

3) визначення грейдів: оцінка ваги чинника, розрахунки кількості балів для кожної посади, розподіл балів за грейдами (присвоєння ваги кожному чиннику оцінки; визначення грейдового балу для кожної посади і професії; встановлення величини грейду);

4) встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів (аналіз заробітних плат (внутрішній і зовнішній грейд), встановлення тарифних ставок і окладів, коригування оцінки, розробка порядку встановлення тарифних ставок і окладів при переведенні та прийомі на роботу за посадами і професіями);

5) впровадження системи грейдів. Відтворення графіку та аналіз результатів (підготовка і випуск наказу про введення нової системи оплати праці та розробка нового положення про систему оплати і нормування праці, переведення працівників на нові оклади і тарифи, коригування оплати праці співробітників).

З метою практичної імплементації авторських пропозицій рекомендовано структуру процесу грейдування у ТОВ «Екобіотек-Україна». Запропоновано всю сукупність сумарних балів розбити на 9 інтервалів (грейдів).

2. Рекомендовано структуру заробітної плати відповідно до системи грейдів у ТОВ «Екобіотек-Україна». На думку автора, після впровадження системи грейдів на підприємстві заробітна плата працівника повинна включати постійну та змінну частини. Постійна частина складатиметься із посадових окладів працівників та надбавок і доплат згідно норм чинного трудового законодавства. Змінна ж частина буде враховувати комплекс різноманітних премій (за якість роботи та результативність індивідуальних показників, за підсумками роботи підрозділу, за підсумками роботи всього підприємства за звітний період, за особисту участь у проектах).

Удосконалена системи мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» на основі впровадження системи грейдів дозволить отримати наступні переваги:

- оптимізувати фонд оплати праці і зробити цю групу витрат керованою;
- упорядкувати розмір заробітної плати та усунути розрізненість при розподілі фонду оплати праці між структурними підрозділами;
- здійснити просте визначення рівня оплати праці для нових посад;
- підвищити рівень мотивації персоналу і сприяти його закріпленню;
- підвищити прозорість кар'єрних перспектив для співробітників, що допоможе привернути увагу потенційних кандидатів на ринку праці;
- закріпити систему преміювання і розподілу соціальних пільг між співробітниками;
- врахувати складність і умови праці персоналу при встановленні окладу або тарифної ставки співробітникам.

3. Запропонована у роботі система грейдів за окремими етапами на рівні структурних підрозділів ТОВ «Екобіотек-Україна» дозволить сформувати унікальну систему мотивації персоналу та персоніфіковану систему оплати праці для різних категорій працівників.

4. Розроблено і впроваджено методи одноразового преміювання та винагород у ТОВ «Екобіотек-Україна» як складових системи оплати праці його персоналу. В якості дієвого інструменту системи оплати праці персоналу

запропоновано впровадження методів преміювання та винагород. Запропоновано типові положення для формування преміальної системи на підприємстві:

1) премія не повинна нараховуватися за результати та діяльність працівника, що є обов'язковими та оплачуються в межах постійної (тарифної) частини заробітної плати;

2) не можна визнати доцільною виплату премії за мотивами, не пов'язаними із роботою, а, скажімо, через вихід на пенсію, незадовільне матеріальне становище;

3) незначне за розмірами, але широке за охопленням працівників і часте преміювання перетворюється в стабільну форму виплат і не є чинником-мотиватором.

5. Для працівників основного виробництва у ТОВ «Екобіотек-Україна» рекомендовано запровадити наступні показники преміювання:

1) у разі стимулювання поліпшення якості продукції (робіт, послуг) – збільшення кількості продукції, зданої з першого подання; скорочення випадків повернення не якісної продукції, рекламацій; поліпшення гатунку (сортності) продукції; зниження браку, відсутність претензій до продукції (робіт, послуг) з боку служби технічного контролю, споживачів тощо;

2) у разі стимулювання освоєння нової техніки і прогресивної технології – скорочення термінів освоєння прогресивної технології; підвищення коефіцієнту змінності роботи нових типів машин, високопродуктивного обладнання; підвищення коефіцієнту його завантаження, скорочення експлуатаційних витрат;

3) у разі стимулювання зниження матеріальних витрат – зменшення технологічних втрат порівняно із плановим (нормативним) рівнем, зменшення відходів на одиницю продукції порівняно із фактично досягнутим рівнем; економія сировини, матеріалів, інструменту, паливно-енергетичних ресурсів, запасних частин;

4) у разі стимулювання зростання продуктивності праці – збільшення виробітку продукції; зниження трудомісткості продукції; виконання обсягів робіт меншою кількістю працівників.

6. У роботі рекомендовано авторський варіант вибору умов і показників преміювання спеціалістів і службовців провідних технічних та економічних підрозділів підприємства. В межах кожного структурного підрозділу (відділу, цеху, складу, лабораторії) потрібно встановити відповідні параметри преміювання, відповідно до яких має бути здійснено розрахунок майбутнього розміру премій для кожної категорії співробітників товариства.

Для успішної роботи ТОВ «Екобіотек-Україна» вищому керівництву рекомендовано використання наступних варіантів організації преміювання спеціалістів і службовців функціональних підрозділів:

1) за показниками, що характеризують результати роботи певного структурного підрозділу – із використанням як додаткових показників (або умов преміювання) основних результатів діяльності товариства в цілому;

2) за показниками, що відображають основні результати діяльності підприємства – із використанням як додаткових показників (або умов преміювання) результатів роботи певного структурного підрозділу;

3) за показниками преміювання, що відображають результати роботи як даного структурного підрозділу, так і товариства в цілому.

7. З метою формування ефективної системи нематеріального стимулювання у ТОВ «Екобіотек-Україна» на рівні практичних рекомендацій запропоновано ввести засоби морального заохочення персоналу товариства, а саме: присвоєння почесного звання «Відмінник якості» із врученням власного тавра і переведенням на самоконтроль; присвоєння почесного звання «Кращий за професією», «Майстер – золоті руки»; вручення листів подяки сім'ям працівників – відмінників якості праці; присвоєння звання «Кращий цех за якістю».

8. Важливим резервом підвищення ефективності мотиваційної системи у ТОВ «Екобіотек-Україна» є удосконалення системи соціальних пільг і гарантій, що мають особливу значимість і доповнюють виконання тих зобов'язань, що традиційно відведені заробітній платі.

9. Удосконалено мотиваційний механізм як інструмент активізації трудової діяльності працівників ТОВ «Екобіотек-Україна». У роботі рекомендовано

складові мотиваційного механізму працівника ТОВ «Екобіотек-Україна», що включатимуть:

1) оплату за тарифними ставками та окладами. Тарифні ставки та оклади мають встановлюватися на основі тарифних угод відповідно до складності праці, її відповідальності, рівня цін на предмети споживання, ситуації на ринку праці;

2) ринкову компоненту. Реальні ставки оплати праці, що встановлені на основі переговорів між роботодавцем і працівником, можуть суттєво перевищувати ставки тарифної сітки для окремих груп персоналу внаслідок підвищеного попиту на даний вид праці;

3) доплати та компенсації. Призначенням доплат є компенсація додаткових витрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах і складності праці (несприятливі умови праці, які практично неможливо поліпшити тощо);

4) премії. Премії можуть бути двох видів: за якісне і своєчасне виконання робіт; за особистий творчий внесок працівника у загальний результат діяльності структурного підрозділу. На думку автора, у ТОВ «Екобіотек-Україна» буде ефективним впровадження преміальної системи, що залежатиме від продуктивності праці виробничого персоналу.

5) соціальні виплати. На підприємствах розвинутих країн заробітна плата становить, як правило, лише 50-70% від загальних витрат на утримання персоналу. Решта має припадати на соціальні виплати: оплату транспортних послуг; медичну допомогу та лікування; харчування протягом робочого дня; підвищення кваліфікації персоналу; страхування життя працівників товариства та членів їх сімей; формування ощадних фондів тощо.

6) надбавки. Ця складова доходу працівника ТОВ «Екобіотек-Україна» може охоплювати:

надбавки за продуктивність, що вищі за норму, до останнього часу мали форму відрядного приробітку, або оплати за роботу із чисельністю персоналу, меншою за нормативну. Якщо вважати надбавку відносно постійною частиною заробітку, яка відображає особисті досягнення працівника, то можна стверджувати, що він є видом надбавки;

надбавки за особистий внесок у підвищення ефективності діяльності працівників повинні встановлюватися авторам раціоналізаторських пропозицій, які пов'язані із удосконаленням техніки та технології виробництва, авторам пропозицій щодо удосконалення організації праці та управління, робітникам, фахівцям та керівникам, які брали безпосередню участь у реалізації технічних та організаційних нововведень;

надбавки за високу якість продукції чи надання якісних послуг, виконання термінових і відповідальних завдань, що виплачуватимуться з фонду керівника структурного підрозділу.

З метою належного документального супроводу авторських пропозицій у роботі розроблено та рекомендоване до впровадження положення про умови виплати надбавок та доплат для персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна».

10. Запропоновано доповнити сучасний мотиваційний механізм у ТОВ «Екобіотек-Україна» елементами соціально-психологічної мотивації персоналу. Було запропоновано генеральному директору товариства скористатися засобами нематеріальної мотивації працівників, а саме:

1) підвищення розмаїтості умінь і навичок персоналу підприємства. Такий підхід, як правило, стимулюватиме працівника на удосконалення навичок, розширення діапазону його можливостей;

2) підвищення цінності роботи персоналу ТОВ «Екобіотек-Україна». Підвищення важливості і значущості роботи для працівника підприємства полягатиме у тому, що підлеглий знатиме як конкретно будуть використані результати його праці і далі він почне відчувати важливість власної роботи;

3) збільшення автономії можна пояснити тим, що робота менеджера потребує вирішення завдань різного рівня важливості;

4) передача права прийняття рішень вищого рівня управління підлеглим може розглядатися як благо за умови, що вони навчені і правильно розуміють всі особливості роботи, у тому числі, де одержати необхідну інформацію і у який момент прийняти рішення.

5) посилення зворотного зв'язку у ТОВ «Екобіотек-Україна». Це дозволить

працівнику товариства негайно виправляти помилки, і коректувати процес виконання роботи, наближає його до максимально ефективного виконання роботи.

11. Для створення ефективної системи мотивів до праці керівництво ТОВ «Екобіотек-Україна» має скористатися рекомендованими принципами ефективної системи мотивів праці персоналу, а саме: відповідність, перманентність, оптимальність контролю, право на критику, матеріальне та моральне заохочення.

Сподіваємося, що практична реалізація запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності систем мотивації та оплати праці персоналу у ТОВ «Екобіотек-Україна» сприятиме реалізації соціальних цілей та завдань його розвитку в умовах ринкових трансформацій.

Схожість

Схожість по Бібліотеці акаунту

232

1	Khodus_Darius_Sergeevna_MA-61m_GRS51m-1	ID файлу: 8129122	Institution: Poltava university of economics and trade	19 Джерело	6.83%
2	Peregrihatenko_Ilona_Anatolevna_OA-61_1	ID файлу: 7992147	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	4.26%
3	Chernova_Anastasiya_Oleksandrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8126571	Institution: Poltava university of economics and trade	63 Джерело	3.59%
4	Bohdan Oleksandra Volodymyrivna-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004214157	Institution: Poltava university of economics and trade	39 Джерело	1.67%
5	Terekhovskiy_Alexey_Vladimirovich_MEN	ID файлу: 1003776029	Institution: Poltava university of economics and trade		1.3%
6	Fen'kiv Anastasiya Valentynivna-BA-61m-1	ID файлу: 1000098761	Institution: Poltava university of economics and trade	46 Джерело	1.21%
7	Korob Tetyana Romanivna-MA-61m-1	ID файлу: 8185044	Institution: Poltava university of economics and trade		1.15%
8	Koval' Maryna Volodymyrivna-MA-61m-1	ID файлу: 8608389	Institution: Poltava university of economics and trade		1.15%
9	Yatsyuk Maryna Viktorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000751304	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	1.14%
10	Pokrova Rostyslav Ruslanovych-BAM PV-61-1	ID файлу: 1004102486	Institution: Poltava university of economics and trade		1.07%
11	Borysenko Vladyslav Vitaliyovych-BA-61m-1	ID файлу: 1000106210	Institution: Poltava university of economics and trade		1.06%
12	Lavryk Yana Ihorivna-MA-61m-1	ID файлу: 1000736801	Institution: Poltava university of economics and trade		1.01%
13	Zavodovs'kyi Bohdan Olehovych-MA-61m-1	ID файлу: 1000098762	Institution: Poltava university of economics and trade	7 Джерело	0.95%
14	Studenikin Bohdan Oleksandrovych-MA-61m-1	ID файлу: 8126567	Institution: Poltava university of economics and trade		0.93%
15	Melnichyk_Oleg_Oleksandrovich-MA73m-1	ID файлу: 8368810	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело	0.92%
16	мирошниченко	ID файлу: 1004162190	Institution: Poltava university of economics and trade		0.84%
17	Shynder Vyacheslav Volodymyrovych-MAM PV-61-1	ID файлу: 1004102489	Institution: Poltava university of economics and trade		0.81%
18	Odynets_Oksana_MA-61-1	ID файлу: 1000790898	Institution: Poltava university of economics and trade		0.59%
19	Prokopenko Yanina Yuriivna MA-61m1	ID файлу: 8518276	Institution: Poltava university of economics and trade		0.41%
20	Журавель_Юлія-УПЕП-61	ID файлу: 8695245	Institution: Poltava university of economics and trade	3 Джерело	0.4%

21	Bank_Vitalina's	ID файлу: 1003819375	Institution: Poltava university of economics and trade	0.4%
22	РейчиновВ.В._МАм-61	ID файлу: 1000687278	Institution: Poltava university of economics and trade	0.38%
23	Lytvyn_Yuliya_BA	ID файлу: 1003972604	Institution: Poltava university of economics and trade	0.37%
24	Yacun_Oleg_-ОА м -61 2	ID файлу: 8606659	Institution: Poltava university of economics and trade	0.25%
25	Rudenko_OA	ID файлу: 1000108444	Institution: Poltava university of economics and trade	0.33%
26	АНИКИН_С_В_МА_м_61	ID файлу: 1003547543	Institution: Poltava university of economics and trade	0.33%
27	СМАЖЕНКО_МА м_61	ID файлу: 1003692002	Institution: Poltava university of economics and trade	2 Джерело 0.32%
28	Дипломна робота Репіної Тетяни ОА-м 61 м.Суми	ID файлу: 1000275462	Institution: Poltava university of econo...	0.24%
29	Зеєніна 1 ап	ID файлу: 7932523	Institution: Poltava university of economics and trade	0.28%
30	ЧАМАРА КАРИНА СТАНІСЛАВІВНА МА_61м_1	ID файлу: 8641490	Institution: Poltava university of economics and...	0.25%
31	Pavlyk(Vaks)Valentuna_MAM-61	ID файлу: 1003621685	Institution: Poltava university of economics and trade	0.24%
32	Repalo_Vladyslav-MENm-1	ID файлу: 1003952907	Institution: Poltava university of economics and trade	0.24%
33	Smolianynova_Daryna_Andriivna-OA-61m-1	ID файлу: 7932461	Institution: Poltava university of economics and trade	0.23%
34	ДОРОЩУК	ID файлу: 1000485761	Institution: Poltava university of economics and trade	0.19%
35	Соколов-Карій1 ап	ID файлу: 7932514	Institution: Poltava university of economics and trade	0.18%
36	Solonitska_Diana_Viktorivna-MA73m-1	ID файлу: 7961948	Institution: Poltava university of economics and trade	0.15%
37	Кваша Е ЕП м - 61	ID файлу: 8294868	Institution: Poltava university of economics and trade	0.15%
38	Leshchenko_Elizaveta_Vyacheslavovna-DID61m-1	ID файлу: 1000771133	Institution: Poltava university of economics a...	0.15%
39	Дип Суржик Т	ID файлу: 1000090764	Institution: Poltava university of economics and trade	0.13%
40	Дип Кольвах	ID файлу: 1000092107	Institution: Poltava university of economics and trade	7 Джерело 0.09%
41	Диплом_Шатун	ID файлу: 1000801467	Institution: Poltava university of economics and trade	0.09%
42	FedorenkoRoman_MENb-41	ID файлу: 1003621667	Institution: Poltava university of economics and trade	0.08%

43	Oganesyan Gayane Yeranesovna_Kharkiv	ID файлу: 8153499	Institution: Poltava university of economics and trade	0.07%
44	Kobylka_MA-61m	ID файлу: 1000738219	Institution: Poltava university of economics and trade	0.05%
45	Kotyai_Tetyana_Vadymivna-MA61m-1	ID файлу: 1000754199	Institution: Poltava university of economics and trade 2 Джерело	0.03%
46	Tzaryk_A_S_MA_61m	ID файлу: 1000816505	Institution: Poltava university of economics and trade	0.03%
47	Сидорова 1 ап	ID файлу: 7932521	Institution: Poltava university of economics and trade	0.03%
48	Prytula_Ruslan	ID файлу: 1003995458	Institution: Poltava university of economics and trade	0.03%
49	Диплом Войцеховський	ID файлу: 1000089270	Institution: Poltava university of economics and trade	0.03%

Цитати

Цитати

3

- 1 «Підходи до формування ефективних систем мотивації та оплати праці персоналу підприємства в умовах трансформаційних змін»
- 2 «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації»
- 3 «Термін заробітна плата означає будь-яку винагороду або заробіток, що обчислюється у грошах, котрі підприємець виплачує за працю, яка або виконана, або має бути виконана, або за послуги, які або надані, або мають бути надані»