

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛАБУНСЬКИЙ ВІТАЛІЙ БОРИСОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ О.А. Дороніна
«__» _____ 2022 р.

**РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 051 Економіка

ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Дороніна О.А., д.е.н., професор

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Лабунський Віталій Борисович. Розвиток сучасної системи оплати праці на підприємстві. Спеціальність 051 «Економіка». Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022 рік.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві. Проведено аналіз основних показників структури персоналу, руху працівників та фінансової діяльності підприємства. Проведено дослідження системи оплати праці персоналу на державному підприємстві «Електричні системи». Визначено ключові проблеми формування оплати праці та мотивації персоналу підприємства. .

Узагальнено результати діагностики системи оплати праці як засіб обґрунтування напрямів її розвитку. Запропоновано напрями удосконалення системи оплати праці на підприємстві, що зокрема передбачають зміну підходів до преміювання різних категорій персоналу.

Ключові слова: оплата праці, система оплати праці, мотивація працівників, ефективність праці, преміювання

Табл. 12 Рис. 17. Бібліографічних джерел 52.

Vitalii Labunskyi. Development of modern salary payment system at the enterprise. Specialty 051 «Economic». Educational Program «Personnel management and labor economics». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

In the qualification work, an analysis of the payment system at the state enterprise "Electric Systems" was carried out. Was indicated key problems of formation of salary payment system, calculation of wages, and motivation of personnel. Had analysed of the main indicators of the personnel structure, the movement of employees and the financial activity of the enterprise.

The results of the diagnosis of the labor remuneration system as a means of substantiating the directions of its development are summarized. Directions for improving the remuneration system at the enterprise are proposed, which in particular involve changing approaches to awarding different categories of personnel.

Key words: wages, payment system, employee motivation, labor efficiency, bonuses

Table. 12 Fig. 17 Bibliographic sources 52.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
1.1. Основні функції та принципи організації оплати праці на підприємстві.....	7
1.2. Сучасні проблеми формування оплати праці в Україні.....	17
1.3. Закордонні практики формування систем оплати праці	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ».....	27
2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	27
2.2. Аналіз результатів фінансової діяльності підприємства.....	36
2.3. Дослідження особливостей системи оплати праці на ДП «Електричні системи».....	42
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1 Діагностика системи оплати праці як засіб обґрунтування напрямів її розвитку	52
3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці на ДП «Електричні системи».....	59
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що система оплати праці є важливим управлінським інструментом, що безпосередньо впливає на трудову активність персоналу та його мотивованість до покращання результатів праці. Одним з негативних чинників не вірно побудованої системи оплати праці є зниження трудового потенціалу працівників, та втрата кваліфікованих/досвідчених працівників. У зв'язку з цим актуалізується проблема пошуку напрямів розвитку системи оплати праці на підприємствах, що дозволять підвищити її мотиваційний потенціал та економічну ефективність.

Багатьма економістами та науковцями (Грішнова О.А., Дороніна О.А., Каліна А.В., Колот А.М., Костишина Т.А., В.М.Нижник, Синяєва Л.В. та ін.) оплата праці розглядається як основний інструмент спонукання і неперервної підтримки зацікавленості працівника до високоінтенсивної та якісної праці. Зростає значимість відповідності результатів праці та матеріальної винагороди за працю (оплати праці), що потребує достатньо високого рівня організації оплати праці та її нормування.

Досвід країн з розвинутою економікою показує, що високу ефективність виробництва можливо забезпечити тільки на основі раціональної організації оплати праці та використання гнучких систем оплати праці, що оперативно реагують на зміну виробничих умов та результативності праці персоналу. В зарубіжних країнах накопичено різноманітний досвід матеріального стимулювання персоналу, що у якості наслідування окремих кейсів може бути корисним для вітчизняних підприємств.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є дослідження особливостей організації оплати праці на підприємстві ДП «Електричні системи» та розробка на цій основі пріоритетних напрямів розвитку системи

оплати праці, спрямованих на запобігання кризової ситуації в оплаті праці, та збільшення задоволеності працівників оплатою праці.

Виходячи з цього, в роботі поставлено та вирішено наступні завдання:

1. Визначити теоретичні основи організації оплати праці на підприємстві.
2. Провести аналіз діючої системи оплати праці на ДП «Електричні системи».
3. Обґрунтувати напрями розвитку системи оплати праці, спрямовані на вирішення виявлених в ході дослідження проблем в сфері оплати праці та підвищення ефективності системи оплати праці на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система оплати праці персоналу на державному підприємстві «Електричні системи» (Далі – ДП «Електричні системи»).

Предметом дослідження є вдосконалення системи оплати праці на прикладі ДП «Електричні системи».

З методів дослідження використано такі групи методів: монографічний (вивчення теоретичних основ формування системи оплати праці); соціологічні (проведення соціологічного опитування на задоволеність, залученість та вмотивованість персоналу), економічні (оцінка покращення/погіршення матеріального становища працівників, порівняльний аналіз, тощо); та регіональному (дослідження середньої заробітної плати по профілю на регіональному та місцевому рівні).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові публікації з проблематики оплати праці, звітні матеріали досліджуваного підприємства, результати власних досліджень ефективності системи оплати праці та спостережень щодо рівня задоволеності персоналу системою оплати праці.

Практичне значення отриманих результатів визначається прикладним характером наданих рекомендацій щодо розвитку системи оплати праці та їх впровадженням в практичну діяльність досліджуваного ДП «Електричні системи», що підтверджується відповідною довідкою.

Положення, що виносяться на захист: пропозиції щодо розвитку системи оплати праці на промисловому підприємстві за рахунок удосконалення системи преміювання різних категорій персоналу та запровадження системи KPI.

Апробація результатів дослідження. Результати отримані у ході проведеного дослідження апробовано на Міжнародній науково-практичній конференції "Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку" (м. Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.) у вигляді підготовлених тез «Удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві», а також опубліковано у науковій статті Дороніна О.А., Лабунський В.Б. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудових відносин. *Економіка і організація управління*. № 3 (47). 2022.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні функції та принципи організації оплати праці на підприємстві

В економічній науці поняття «заробітна плата» посідає важливе місце в понятійно-категоріальному апараті, що описує характер відносин між власниками робочої сили та власниками засобів виробництва на всіх рівнях їх взаємодії (глобальному, національному, регіональному, корпоративному, індивідуальному). Враховуючи це, вона вважається однією з найскладніших категорій, що стимулює розвиток численних наукових поглядів на її сутність та роль в системі суспільних відносин. При цьому, заробітна плата має як економічний, так і соціальний контекст.

Вперше трактування заробітної плати як ціни за працю визначив англійський економіст В.Петті у XVII ст. Величину заробітної плати він трактував через «природну ціну праці», рівень якої визначається фізіологічним мінімумом засобів існування найманого робітника та членів його сім'ї [4]. Отже, з цього можна зробити висновок, що рівень заробітної плати визначається економічними, а не правовими чинниками, а працівнику у формі заробітної плати належить тільки частина створеної ним вартості.

Досліджуючи категорію заробітної плати А.Сміт зазначав, що «людина завжди повинна мати можливість існувати за рахунок своєї праці, і її заробітна плата повинна щонайменше бути достатньою для її існування. Вона навіть у більшості випадків повинна бути дещо вищою, інакше людина була б не в змозі утримувати сім'ю, і плем'я робітників зникло б після першого покоління» [41]. Він вважав, що: «За наявності високої заробітної плати можна завжди знайти працівників більш діяльних, старанних і тямущих, ніж за низької заробітної плати» [41]. А.Сміт виділив чинники, які

пливають на рівень заробітної плати: національні традиції, культурний рівень нації, норми споживання продуктів, організованість робітників у боротьбі за свої інтереси.

Представник класичної політичної економії Т. Мальтус наголошував, що рівень заробітної плати визначається мінімальною вартістю засобів існування робітників і лише мінімальний рівень заробітної плати може забезпечити найоптимальнішу пропорцію між зростанням населення і збільшення виробництва предметів споживання.

Цю думку поділяв Д. Рікардо. Концепцію заробітної плати Д. Рікардо запозичив у своїх попередників (В. Петті, Ф. Кене, А. Тюрго), трактуючи її як ринкову ціну праці, але намагався «вдосконалити» з позиції теорії народонаселення та закону заробітної плати Т. Мальгуса. Д. Рікардо констатував: «Природною ціною праці є та, яка необхідна, щоб робітники мали можливість існувати і продовжувати свій рід без збільшення або зменшення їхньої кількості» [30]. Погляди Д. Рікардо поділяла більшість англійських економістів-теоретиків першої половини ХІХ ст., зокрема Дж. Мілль, Дж. Мак-Куллох, Т. Тук, Р. Торренс [27].

К. Маркс розглядав заробітну плату в органічній єдності з вартістю товару робоча сила. «...Вартість робочої сили – це вартість життєвих засобів, необхідних для підтримання життя її власника... Сума життєвих засобів, - писав К. Маркс – повинна бути достатньою для того, щоб підтримувати трудящого індивіда як такого в стані нормальної життєдіяльності» [26].

Розгляд заробітної плати в розрізі особистого та національного доходу був використаний під час формування поняття ефекту мультиплікатора Дж. Кейнсом. Існує залежність між зміною обсягів інвестицій та національного доходу, яку вчений визначав через формування особистого доходу, тобто національний дохід є сукупністю безлічі особистих доходів населення. Дана залежність ще раз підтверджує важливість заробітної плати та її розміру в розвитку національної економіки [4].

Як плату за послуги праці або робочої сили розглядають заробітну плату сучасні зарубіжні вчені. Так, П. Самуельсон стверджував, що «люди за певну ціну здають свої послуги в оренду», а ціну цих послуг становить ставка заробітної плати. Об'єктом купівлі – продажу працю розглядають німецький економіст М. Гертнер, американський учений М. Фрідмен, англійський економіст Дж. Хікс [30]. Сучасна неокласична політична економія вважає, що «...заробітна плата, або ставка заробітної плати, - це ціна, яку платять за використання праці. Вона, як економічна категорія розвинутих товарно-ринкових відносин, виражає вартість товару робоча сила і оплату за працю, за витрати і результати її, що визнані ринком [30].

Таким чином, слід зауважити, що зміст тлумачень категорії «заробітна плата» еволюціонував відповідно до розвитку економічних наукових шкіл та суспільної парадигми. Тип домінуючої економічної моделі на певному етапі розвитку суспільства також відображався на змісті наукових поглядів щодо сутності заробітної плати. З розвитком ринкових відносин в Україні чітко вираженим є договірний характер заробітної плати.

Так, відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної ним роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [1].

Відомий український науковець, засновник сучасної мотиваційної школи, А. Колот надає наступну дефініцію даної категорії: «Заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості. Заробітна плата – це елемент ринку праці, що є ціною, за якою найменший працівник продає послуги робочої сили [20].

Професор О.А.Грішнова розглядає поняття «заробітна плата» з кількох позицій: з позиції економічної теорії, з позиції ринкової економіки, з позиції

економіки праці, з позиції найманого працівника та з позиції підприємця [8].

При цьому з позиції найманого працівника, заробітна плата – це основна частина його трудового доходу, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. А позицій підприємця (роботодавця), заробітна плата – це елемент витрат виробництва і водночас головний чинник забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці [8].

Різняться підходи до визначення сутності заробітної плати й за рівнями управління [8,11,20]. На макрорівні заробітна плата є: елементом ринку праці, що визначається як ціна робочої сили та встановлюється на основі попиту і пропозиції; основним елементом доходів населення, що відображає рівень його добробуту, можливість забезпечувати собі гідне існування та задовольняти власні потреби. На макрорівні заробітна плата визначається як: елемент взаємовідносин між роботодавцем та найманим працівником, а розмір, особливості обчислення й оплати праці встановлюються у трудовому договорі; елемент ціни виробництва, оскільки заробітна плата є часткою у вартості, створеною підприємством під час виготовлення товарів та послуг.

Розміри оплати праці найманого працівника визначаються за результатами його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Згідно чинного трудового законодавства, заробітна плата працівників складається з трьох частин [1, 2]:

- основної заробітної плати;
- додаткової заробітної плати;
- інших компенсаційних та заохочувальних виплат.

Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками й доплатами в розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством [1].

Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці, у тому числі доплати, надбавки, гарантійні й компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [1].

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це винагорода за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [1].

Заробітна плата — найважливіший якісний показник економічного господарювання. Її рівень залежить від наступних макроекономічних показників [18]:

- обсягу виробленої продукції;
- співвідношення між проміжним споживанням виробленої продукції і доданою до неї вартістю або валовим внутрішнім продуктом (ВВП);
- розподілу ВВП на оплату праці, непрямі податки, субсидії та валовий прибуток;
- чисельності населення та його активної частини, що задіяна в економіці.

Заробітна плата нерозривно пов'язана з економічною активністю населення. В першу чергу, вона стимулює виробництво товарів широкого споживання.

Першорядне значення з-поміж основних фундаментальних функцій заробітної плати має *відтворювальна*. Робоча сила – це особливий товар, який потребує постійного відновлення фізичної та розумової енергії, а заробітна плата є основним джерелом коштів на відтворення робочої сили.

У заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання працівника задовольнити свої потреби спонукає його до активної трудової діяльності, підвищення якості

своїї робочої сили, повної реалізації своїх компетенцій, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основним засобом мотивації, отже, до основних функцій заробітної плати слід віднести *мотиваційну*.

Заробітна плата як важлива складова ринку праці має виконувати і *регулювальну функцію*, що полягає у впливі заробітної плати на співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили, а також на галузеву й регіональну диференціації заробітної плати. Ця функція посідає проміжне місце між відтворювальною й мотиваційною, виконуючи щодо них інтеграційну роль з метою досягнення балансу інтересів найманих працівників і роботодавців.

Також чільне місце у переліку основних функцій належить так званій *оптимізаційній функції*, сутність якої полягає ось у чому. Заробітна плата як складова собівартості продукції є чинником мотивації власника до вдосконалення технічної бази виробництва, його раціоналізації, підвищення продуктивності праці. Реалізація цієї функції на практиці безпосередньо пов'язана також із запровадженням прогресивних систем заробітної плати, удосконаленням усіх елементів оплати праці. Власник щоразу вирішує, що для нього вигідніше: зменшити чисельність працівників, а решті підвищити заробітну плату, замінити частину працівників машинами, перенести виробництво до іншої країни, де дешевша робоча сила, тощо.

Отже, до основних функцій заробітної плати відносимо відтворювальну, мотиваційну, соціальну, регулювальну та оптимізаційну (рис.1.1). Ці функції тісно взаємопов'язані, і лише за умови їхньої спільної дії досягається ефективна організація заробітної плати. Протиставлення, а тим більше гіпертрофування будь-якої з них призводить до розвитку кризових явищ в економіці [20,49].

Слід додати, що деякі науковці дають більш розширений перелік функцій заробітної плати. Так О.А. Грішнова розглядає шість функцій заробітної плати: стимулюючу, відтворювальну, соціальну, регулюючу,

оптимізаційну та функцію формування платоспроможного попиту населення [8, с. 283]. Сліньков В.М. також розглядає шість функцій заробітної плати, але замість оптимізаційної, виділяє вимірально-розподільчу [35, с. 298].



Рисунок 1.1 – Функції заробітної плати

Джерело: розроблено автором за [11,20]

Зазначимо, що в сучасних умовах заробітна плата не виконує повною мірою жодної функції. Так, для підвищення стимулюючої функції на підприємствах України необхідно запроваджувати гнучкі та прозорі системи оцінювання результатів праці персоналу, для повноцінної реалізації відтворюваної функції – забезпечувати об'єктивне вимірювання реальної вартості життя; з метою удосконалення регулюючої функції – запроваджувати напрями оптимізації державних інституцій та механізмів управління оплатою праці.

Науковці зазначають, що розмір заробітної плати залежить від багатьох чинників виробництва, ринку та соціальної сфери [45, с.51]. Головним з цих чинників є вартість робочої сили. Нижньою межею вартості робочої сили є сума вартості життєвих засобів, які потрібні для відновлення працездатності працівника, його навчання професії та утримання його сім'ї.

Нижня межа вартості робочої сили відповідає мінімальній заробітній платі. Верхня межа вартості робочої сили обумовлена також і витратами на задоволення соціально-культурних потреб.

До складу внутрішніх чинників, що впливають на заробітну плату, відносять: особистий внесок працівника, планування фонду оплати праці, результати роботи підприємства, показники ефективності виробництва [45, с.52].

Організація заробітної плати в Україні відбувається поєднанням державного та договірного регулювання й механізму визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві.

Основними елементами механізму визначення індивідуальної заробітної плати на підприємстві є тарифні умови оплати праці, нормування праці та системи заробітної плати [11].

Досягти ефективної організації оплати праці можна лише за умови дотримання наступних принципів [29, с.230]:

виваженого адекватного державного регулювання заробітної плати;

врахування впливу ринку праці; самостійності підприємств в організації заробітної плати, виборі форм, систем та розмірів оплати праці;

простоті, логічності і доступності форм і систем оплати праці, максимальній прозорості та широкій поінформованості працівників про сутність систем оплати праці; рівній оплаті за однакову працю;

диференціації заробітної плати залежно від трудового внеску кожного працівника в діяльність підприємства; постійного зростання заробітної плати;

підвищення заробітної плати в міру зростання ефективності праці;

забезпечення випереджальних темпів росту продуктивності праці порівняно зі зростанням середньої заробітної плати; узгодження умов оплати праці на основі соціального партнерства тощо.

Система оплати праці — це визначений взаємозв'язок між показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати в межах і понад норми праці, які гарантують одержання працівником заробітної плати відповідно до фактично досягнутих результатів праці (відносно норми), погодженої між працівником і роботодавцем ціною його робочої сили [45, с.51].

Система оплати праці на підприємстві має на увазі розподіл винагороди в залежності від кваліфікації співробітників і досягнутих ними результатів роботи. При цьому сам алгоритм розподілу винагороди визначається цілями бізнесу, завданнями, що стоять перед конкретним підприємством. Одна з основних вимог до системі оплати праці на підприємстві – забезпечення рівної оплати за рівну працю [45, с.51].

На вітчизняних підприємствах традиційно використовують дві основні форми оплати праці: почасову та відрядну (рис.1.2). Почасову форму оплати праці застосовують у разі, коли вимірник результатів праці - кількість відпрацьованого часу.

Якщо вимірником результатів праці є кількість виготовленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг), то застосовують відрядну форму оплати праці.

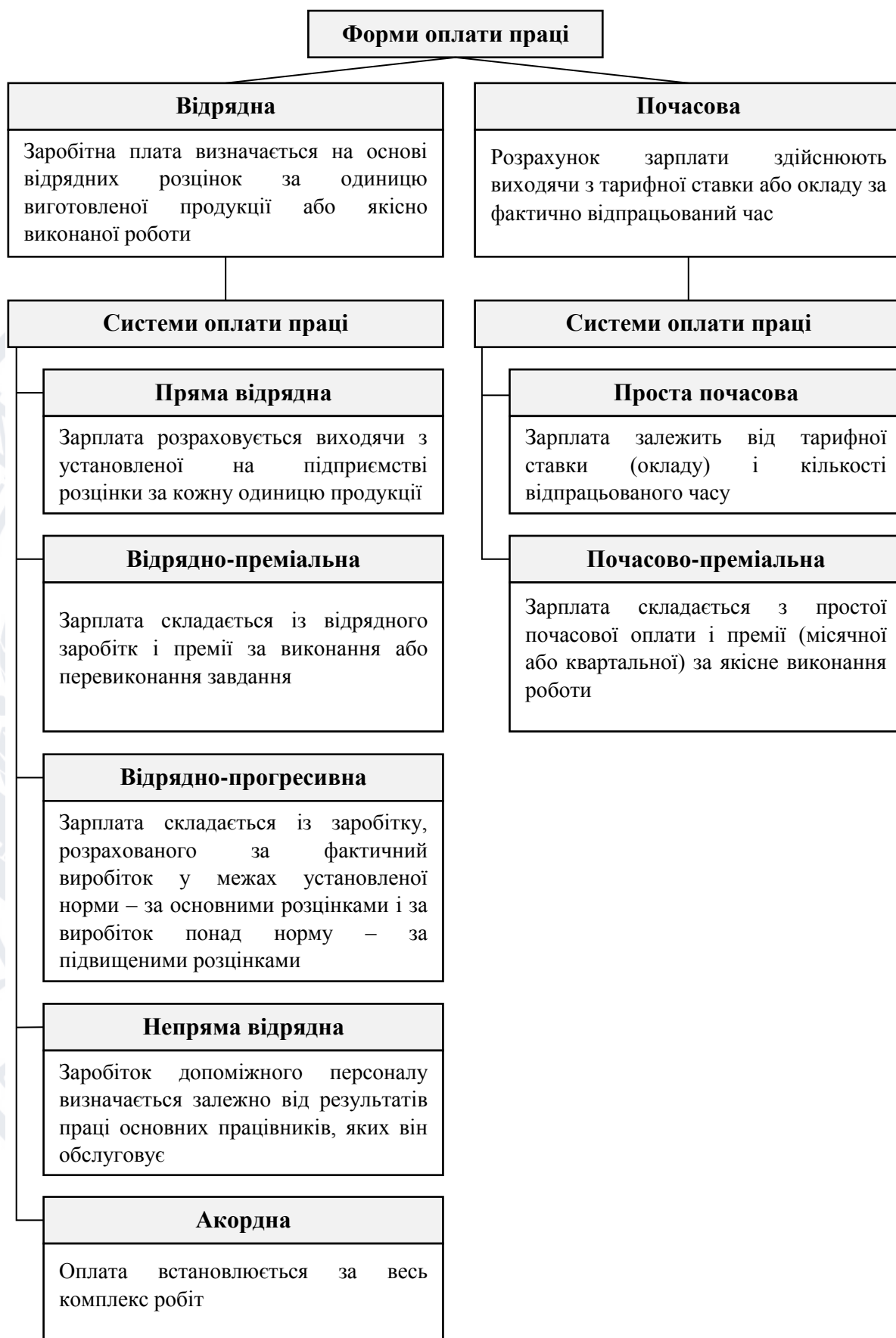


Рисунок 1.2 – Форми та системи оплати праці

Джерело: складено автором за [20, 44, 49]

Вибір форм і систем оплати праці залежить від характеру роботи: де, ким та за яких умов вона виконується (або виконуватиметься). Як правило, відрядну форму оплати праці застосовують при простій повторюваній праці, а почасову — при складній інтелектуальній, творчій.

Представлені на рис.1.2 системи почасової та відрядної форм оплати праці можуть бути індивідуальними або колективними (бригадними) залежно від показників, за якими розраховується заробітна плата.

Кожна з наведених систем має свою сферу використання та найбільш оптимальні умови впровадження, а також переваги та недоліки, що можуть мати місце при запровадженні тої чи іншої системи.

При виборі системи оплати праці, що буде впроваджуватися на промисловому підприємстві слід враховувати сукупність чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, які будуть визначити її ефективність для персоналу та для підприємства. Так, обрання певного типу системи оплати праці має здійснюватися залежно від форми власності підприємства, сфери його діяльності, розміру трудового колективу, рівня нормування праці та характеру організації праці (праця індивідуальна чи колективна) тощо.

1.2.Сучасні проблеми формування оплати праці в Україні

Наразі українська економіка вимагає створення та впровадження нової парадигми формування системи оплати праці, що буде підтримувати досягнення цілей підприємства та заохочувати працівників якісно виконувати їх обов'язки. Під впливом макроекономічних тенденцій ситуація в сфері оплати праці є складною, слабо прогнозованою та з кризовими ознаками. Низький рівень заробітної плати, низька її купівельна спроможність, посилення тенденції розшарування суспільства, затримки у виплаті заробітної плати — все це найбільш негативним чином позначається на ставленні працівників до сумлінного виконання своїх обов'язків, майже

повній відсутності творчого підходу та раціоналізаторства у праці, зниженні якості та продуктивності праці, її ефективності [29, с.227].

З початку незалежності українська економіка зазнавала великих та важких змін, в тому числі й в частині заробітної плати. За останнє десятиліття з 2015 р., з початком економічного зростання, намітилася тенденція до підвищення заробітної плати (рис. 1.3).

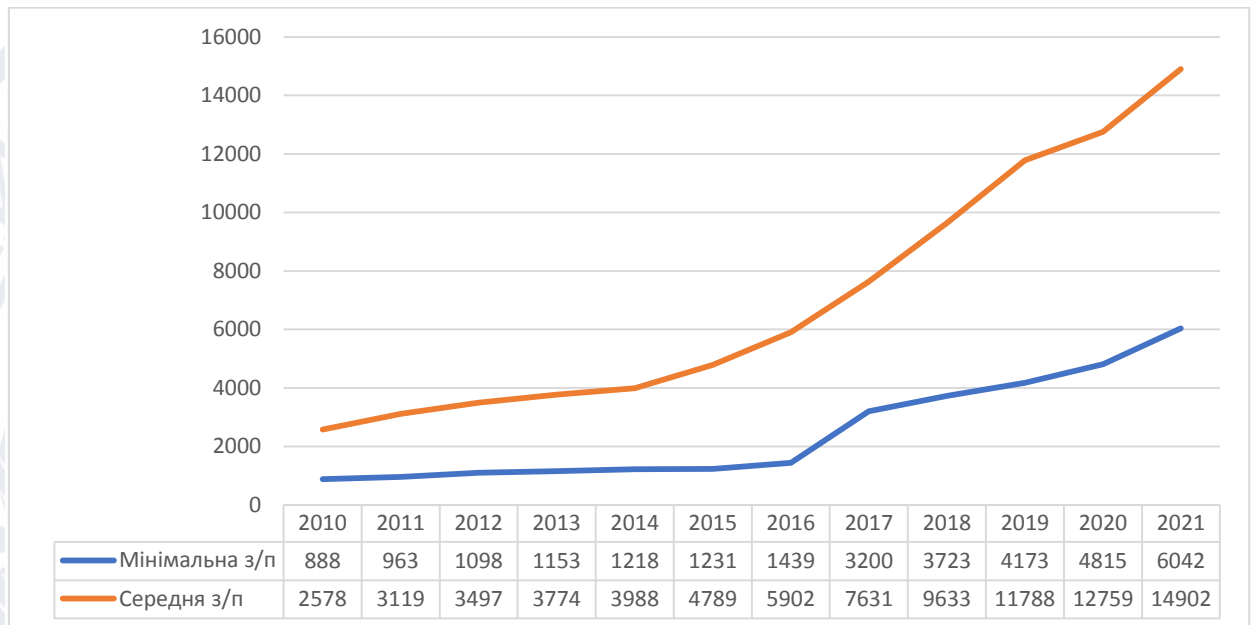


Рисунок 1.3 – Темп зростання середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати за 2010-2021 рр.

Джерело: розраховано автором за даними [32]

Низький рівень заробітної плати показує, що робоча сила як і раніше залишається найдешевшим ресурсом в Україні. «Недоплата» в українській економіці має суперечливі наслідки. Серед них є і позитивні: знижуються витрати, розширюються можливості для вітчизняних і іноземних інвестицій, а рівень безробіття зберігався відносно низьким (до пандемії Covid-2019). Динаміка безробіття показана на рис. 1.4.

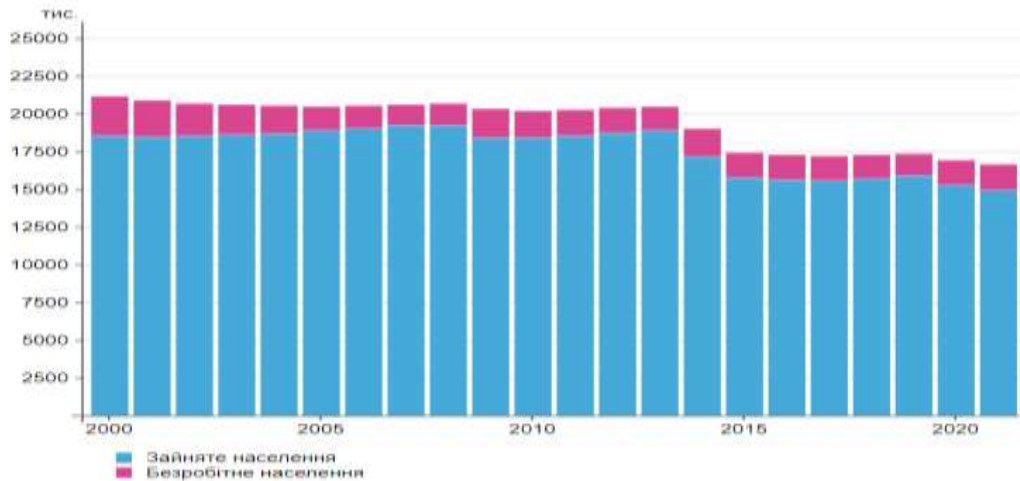


Рисунок 1.4 – Рівень безробіття в Україні за 2000 – 2021 рр.[32]

З іншого боку, низька заробітна плата не стимулює впровадження нової техніки і технологій, тим самим послаблюючи ефективність виробництва і конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на світовому ринку. Низька заробітна плата призводить до відсутності престижу кваліфікованих робітників і масової міграції кваліфікованих робітників в розвинені країни, де люди можуть отримувати більш гідну винагороду за свою працю. Таким чином, на підприємствах спостерігається погіршення штатної чисельності. Низька заробітна плата знижує мотивацію до праці та негативно позначається на внутрішньому ринку. Це знижує ефективний попит населення, особливо на якісні товари і послуги, і уповільнює економічне зростання. Невисокий рівень оплати праці має негативні соціальні наслідки. Це впливає на настрої людей, їх оцінку подій і процесів, що відбуваються в країні, викликає песимізм і невпевненість у завтрашньому дні тощо.

Мотиваційний потенціал заробітної плати послаблюється низьким рівнем реальної заробітної плати і її малою часткою в загальному доході працівника. У розвинених країнах заробітна плата становить 60-70% доходів населення, і саме заробітна плата є основним стимулом до праці. Як правило, частка заробітної плати в загальному доході працівника призводить до зниження престижу і привабливості оплачуваної роботи. Ситуація зміниться в майбутньому, коли економіка стане сильнішою, але на даний момент

низька частка заробітної плати підриває зв'язок з кількістю і якістю роботи і знижує значимість її основної частки як матеріального стимулу до праці.

Ослаблення стимулюючої функції заробітної плати знижує зацікавленість працівників у розвитку їх фізичних і розумових здібностей, оскільки розмір заробітної плати практично не залежить від кваліфікації, якості роботи.

Однією з особливостей організації оплати праці в Україні є масове бажання роботодавців занизити легальну, офіційно зареєстровану і задекларовану частину доходів персоналу. При цьому частина зарплати видається неофіційно, без документального підтвердження. Основна мета роботодавця - знизити податок на заробітну плату, який він змушений платити. Виплачуючи частину «тіньової зарплати», тобто фактично нелегально, роботодавець не тільки зменшує власні витрати, пов'язані з соціальними виплатами, а й робить працівника більш залежним і контрольованим.

Розглядаючи питання формування оплати праці, слід звернути увагу, що введення воєнного стану 24.02.2022 в Україні внесло свої корективи в питання організації оплати праці на підприємствах.

Верховна Рада України 15.03.2022 р. ухвалила Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (24.03.2022 набув чинності), який визначає особливості трудових відносин працівників підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, виду діяльності та галузевої належності, а також осіб, які працюють за трудовим договором з фізичними особами, на період дії воєнного стану [6]. Цей Закон містить і положення, що стосуються питань оплати праці.

Стаття 2 Закону визначає особливості укладення трудового договору в умовах воєнного стану. І передбачає, що випробування може встановлюватися для всіх категорій працівників. Але не змінює умови оплати праці під час випробування. Тому під час випробувального строку зарплату платимо на загальних умовах, визначених трудовим договором.

Відповідно до ст. 6 Закону збільшена нормальна тривалість робочого часу. Встановлено, що в період воєнного стану вона не може перевищувати 60 годин на тиждень, а для працівників, яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, — 50 годин на тиждень [6]. Тож у роботодавця є право залишити і 40-годинний робочий тиждень, як у мирний час. Якщо ж він хоче збільшити тривалість тижневого робочого часу, це призведе до збільшення тривалості робочого дня. Наприклад, за 60-годинного робочого тижня і 5-денного робочого тижня вона може становити 12 год. І надурочною буде робота тільки понад 12 год., яка й має оплачуватися в подвійному розмірі.

Стаття 7 Закону визначає особливості залучення до роботи в нічний час (з 22.00 до 06.00) і не передбачає скорочення роботи на одну годину. А от особливі умови оплати праці не встановлено.

Стаття 11 Закону дає роботодавцю право за його власною ініціативою на час військового стану призупиняти дію окремих положень колективного договору. Це можуть бути і положення, що стосуються оплати праці.

Скорочення або навіть повне припинення роботи підприємства не є підставою для невиплати заробітної плати. Закон передбачає, що роботодавець звільняється від відповідальності за затримку розрахунку зі співробітниками лише якщо доведе, що така затримка викликана бойовими діями або іншими обставинами непереборної сили. Надалі всю заборгованість у будь-якому випадку доведеться покрити.

Класичним варіантом економії фонду оплати праці є оголошення простою. Ця опція передбачена статтею 113 КЗпП і жодних змін на період воєнного стану не набула. Як неодноразово згадувала на своїй веб-сторінці Державна служба України з питань праці (Держпраці), простій під час воєнного стану оплачується у розмірі 2/3 окладу працівника. При цьому варто пам'ятати, що простій - це не зниження завантаження працівника, і вводити його слід лише за повної відсутності роботи [23].

Будь-яке рішення про зміну умов оплати праці у період воєнного стану має бути виваженим та обдуманим з погляду відповідності трудовому законодавству. На користь цього аргументу слугує стаття 233 КЗпП, згідно з якою терміни позовної давності не застосовуються до спорів про оплату праці. Тобто співробітник чи навіть колишній співробітник має право згадати порушення роботодавця навіть, наприклад, через п'ять років [23].

Як висновок зазначимо, що в сучасних умовах базові принципи організації оплати праці продовжують залишатися актуальними попри функціонування економіки в умовах воєнного стану. Проте, важливо створити таку систему оплати праці, яка змогла б стимулювати працівників до повної самовіддачі для досягнення цілей підприємства, але в той же час дозволяла в повній мірі забезпечувати відтворення робочої сили. Саме тому питання дослідження досвіду інших країн світу є актуальним, отже узагальнення основних характеристик систем оплати праці за кордоном викладемо у п.1.3 кваліфікаційної роботи.

1.3 Закордонні практики формування систем оплати праці

Наприкінці ХХ ст. рівень, структура і організація заробітної плати в компаніях зарубіжних країн придбали нові риси і особливості, що полягають у такому [13]:

- зростання ролі заробітної плати на основі відстеження часу;
- широке застосування стимулюючих окладів;
- введення все більш різноманітних форм оплати праці.

У більшості зарубіжних фірм загальну заробітну плату співробітників можна розділити на три складові:

1. базова компенсація (поточна заробітна плата і різні виплати),
2. змінна компенсація (грошові премії, дивіденди по акціях і частки прибутку в фірмах, що належать співробітникам),
3. відстрочена компенсація (пенсії, медичні виплати пенсіонерам).

Зупинимось докладніше на актуальних тенденціях в сфері оплати праці за кордоном [11,13, 20,22]:

1. Однією з переважаючих тенденцій є зменшення частки основної (фіксованої) заробітної плати і збільшення частки змінної, нестабільної складової заробітної плати. Як правило, ця змінна складова виплачується у вигляді щорічних премій в розмірі 10-30% (до 50%) річного базового окладу. Надмірне збільшення змінної частини заробітної плати все ще вважається небезпечним, оскільки може знецінити важливість кваліфікації працівника та знизити його впевненість у стабільності свого заробітку.

2. Зростає диференціація в оплаті праці, що відображає індивідуальні відмінності між працівниками. Це можуть бути відмінності в навичках, оплаті праці або результатах роботи. На думку керівників американських корпорацій, жорстка прив'язка таких індивідуальних відмінностей в оплаті праці надає великий мотиваційний ефект. Диференціали заробітної плати в Західній Європі нижче, ніж в США. В американських промислових компаніях диференціація заробітної плати залежить від багатьох об'єктивних факторів, найважливішими з яких є: складність виконуваної роботи, кваліфікація співробітників, їх підготовка і рівень відповідальності.

Широко поширена система шкал оплати праці, яка спонукає працівників не тільки до досягнення високих кінцевих результатів, а й до освоєння суміжних та інших професій. Характер матеріального стимулювання може бути спрямований на підвищення якості продукції, що випускається, а не на збільшення випуску продукції (обороту) працівника. Рішення цієї проблеми пов'язане не тільки з контролем якості, але і з професійним ростом і вдосконаленням самого співробітника. Тому в зарубіжних країнах заробітну плату часто встановлюють в залежності від зростання кваліфікації співробітника: Якщо він освоїть нові спеціальності, то отримає надбавку до зарплати.

Індивідуальні премії та заохочення працівників особливо важливі в умовах складного, високо механізованого виробництва.

Американські промислові компанії використовують такі індивідуальні бонуси [22]:

- За додаткову роботу при збереженні якості продукції (до 35-40% від основної оплати);
- За суворе дотримання технологічної дисципліни, дотримання всіх встановлених параметрів, запобігання дефектів (до 30% від базової заробітної плати);
- За індивідуальну технічну творчість і раціоналізацію (одноразове преміювання, в середньому 100% річного заробітку);
- За економічний ефект від впровадження інновацій (регулярне підвищення заробітної плати на 5-10% у перші три роки впровадження);
- Трудовий стаж
- За лояльність до компанії.

3. Крім індивідуальних стимулів, широко використовуються стимули до групової роботи. Така система оплати праці організації може погіршити відносини між окремою групою і організацією в цілому, оскільки остання не надає групі ніяких інших засобів отримання винагороди, крім виконання покладених на неї завдань. Тому багато організацій використовують змішані системи оплати праці: частина винагороди співробітника залежить від показників роботи групи (зазвичай змінна), інша - від його індивідуальних здібностей (зазвичай постійна - заробітна плата).

4. Премії як для керівництва, так і для штатних співробітників компанії стають все більш поширеними і різноманітними. Матеріальне просування менеджерів на високому якісному рівні здійснюється на основі різних показників. Ефективність оцінки залежить від того, якою мірою досягнення показника оцінки знаходиться в компетенції керівника і фактично залежить від роботи підлеглих. Премії також виплачуються штатним працівникам, але їх розмір, як правило, залежить від роботи підрозділу, в якому вони працюють.

5. При визначенні розміру винагороди все більшого значення надається фінансовому становищу конкретного підприємства. Компанія прагне пов'язати доходи співробітників (через дивіденди, акції фірми) з фінансовими результатами діяльності компанії. Однією з форм винагороди є придбання опціонів на покупку акцій компанії. Співробітнику надається можливість в подальшому придбати акції своєї компанії за фіксованою ціною. Раніше така практика застосовувалася тільки до вищого керівництва.

6. Однією з форм розподілу прибутку є збільшення частки участі працівників у товаристві. Внутрішні програми з продажу акцій своїм співробітникам, що фінансуються за рахунок нерозподіленого прибутку і банківських кредитів, є частиною системи нарахування заробітної плати. У США багато років діє низка програм володіння акціями працівників; крім того, частка співробітників в статутному капіталі фірми іноді буває настільки великою, що її називають компанією, що належить співробітникам. Інші країни прийняли різні підходи. У скандинавських країнах, наприклад, акції обов'язково розподіляються компаніями в фонді колективної власності, створеному від імені співробітників.

7. Компанії (особливо великі) широко використовують соціальні виплати та схеми приватного страхування. Для мотивації високопродуктивної праці використовуються різні соціальні пільги. Їх вплив на результати роботи не пряме, а непряме: вони зміцнюють лояльність співробітника до компанії. В американських компаніях широко поширені різні форми соціального страхування, що фінансуються з власних коштів компанії.

Слід зазначити, що в більшості компаній нові методи організації праці та оплати праці повністю не замінюють традиційні системи оплати праці, а доповнюють їх. Причому вони поширюються не на всіх співробітників, а тільки на частину з них, а значить, більшість роботодавців як і раніше розглядають нові методи оплати праці як експериментальні.

Таким чином, оплата праці є складною багаторівневою категорією, що ілюструє взаємовідносини між найманими працівниками та роботодавцями з приводу визначення винагороди за здійснену працю. Сучасний досвід оплати праці в Україні та за кордоном охоплює велику кількість різних видів систем оплати праці, вибір яких на конкретному підприємстві має здійснюватися з урахуванням низки зовнішніх та внутрішніх чинників.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ДП «ЕЛЕКТРИЧНІ СИСТЕМИ»

2.1. Соціально-економічна характеристика досліджуваного підприємства

Державне підприємство «Електричні системи» (далі – Підприємство) – підприємство з виробництва електрокабельних джгутів для автомобілів європейських заводів. Засновником підприємства є державний концерн «Укроборонпром» (далі – Концерн).

Державне підприємство «Електричні системи» створено 12.07.2017 р. Його засновниками стали державний концерн «Укроборонпром» та корпорація APTIV PLC (США), міжнародна компанія з виробництва автокомплектуючих. На створення підприємства було спрямовано 10 млн євро інвестицій, що дозволило створити майже 1600 нових робочих місць.

ДП «Електричні системи» успішно виготовляє електрокабельну продукцію для автомобілів Mercedes. Підприємство атестоване за міжнародною системою якості IATF 16949:2016. За весь період роботи виготовлено 16 млн 188 тис джгутів.

У своїй діяльності Підприємство керується Конституцією та законами України, актами Президентами України, Кабінету Міністрів України, наказами Концерну, нормативно правовими актами, які видаються міністерствами, іншими органами виконавчої влади, рішеннями Концерну, а також Статутом ДП «Електричні системи» [43].

Підприємство утворено з метою отримання прибутку шляхом реалізації давальницької сировини за допомогою послуг складальних.

Предметом діяльності Підприємства є [43]:

- виробництво, виготовлення та продаж (в Україні та за кордоном) джгутів проводів, кабельно-провідникової продукції, інших споріднених

компонентів та різноманітної апаратури, апаратури для автомобільної техніки, побутових приладів або інших галузей промисловості, а також надання всіх споріднених послуг у зв'язку з перерахованою вище продукцією;

- дослідження ринку товарів та послуг для отримання високого економічного результату для Підприємства;
- виробництво електричного й електронного устаткування для автотранспортних засобів;
- виробництво, маркетинг, реклама, розповсюдження та продаж всіх видів вищевказаних продуктних груп;
- інші види господарської та підприємницької діяльності у відповідності до чинного законодавства України, якщо вони відповідають цілям передбаченим статутом Підприємства [43].

Державне підприємство «Електричні системи» стало потужною виробничою платформою Вінницького регіону. Завод входить до складу ДК «Укроборонпром» та співпрацює з міжнародною корпорацією APTIV PLC. На виробничих лініях підприємства успішно виготовляється електрокабельна продукція до автомобілів Mercedes-Benz: A-class, E-class та S-class. Завод забезпечував роботою майже 1700 жителів Вінниці та Вінницької області, та двічі отримав винагороду «Кращий роботодавець року» 2018 та 2020 років.

З початку липня 2020 року на ДП «Електричні системи» розширили проєкт серійного виготовлення електрокабельної продукції для автомобілів Mercedes-Benz S-class. Впровадження даного виробництва розпочалося ще у березні 2019 року із прототипного виготовлення автокомплектуючих. За півтора року проєкт пройшов декілька фаз його реалізації, та на сьогоднішній час вже працює на повну потужність.

При збільшенні замовлення на автокомплектуючі, виробництво на проєкті здійснюватиметься в три зміни. В цілому, за рахунок розширення виробництва Mercedes-Benz S-class, обсяги виготовлення продукції на Підприємстві зросли майже на 25%.

Тож бачимо, що подібні міжнародні «аутомотів» проекти позитивно впливають на економіку нашої країни: промисловість України розвивається та працює, підприємства сплачують в казну держави податки, а професійні компетенції працівників, зайнятих на таких підприємствах, підвищуються.

Організаційна структура підприємства має складну лінійну сферу управління (рис.2.1).

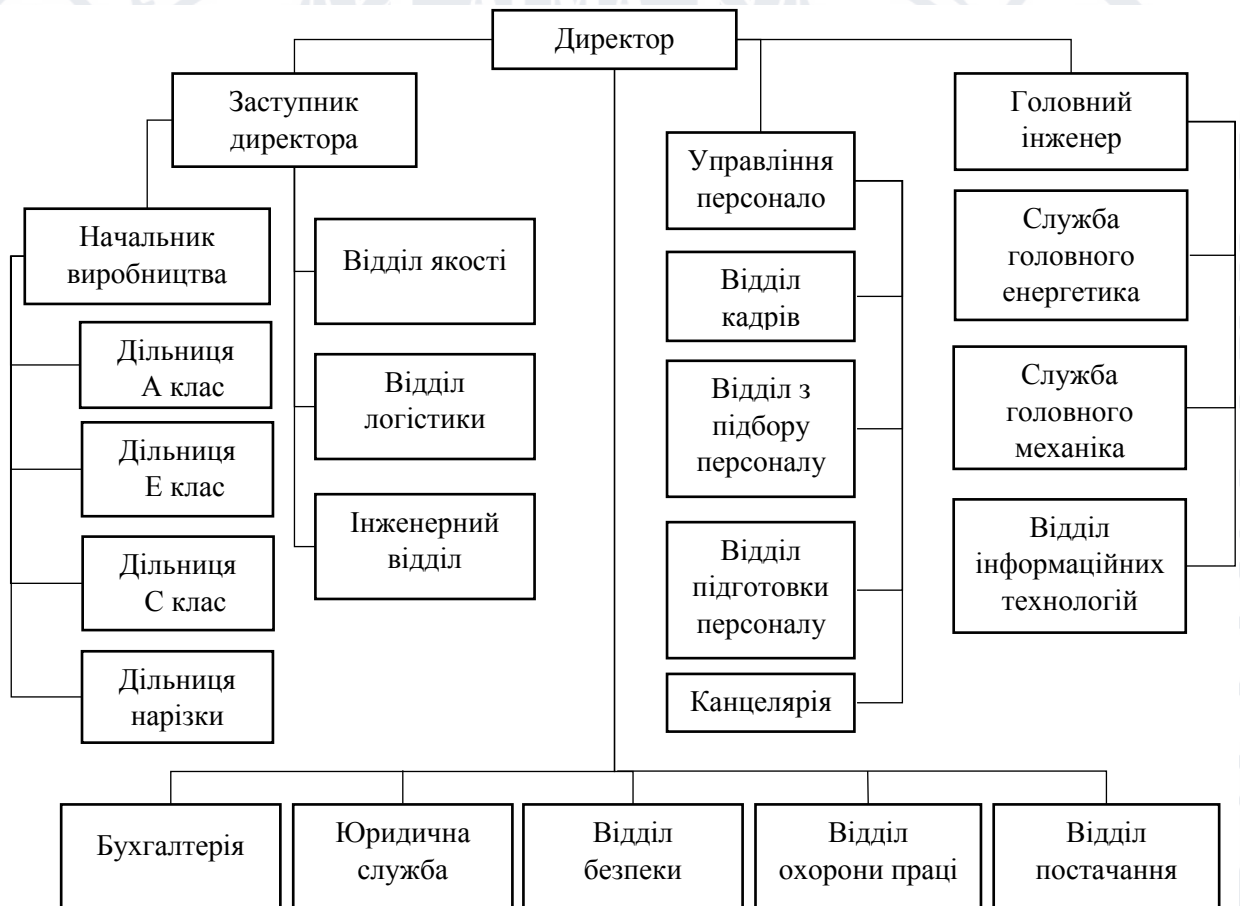


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ДП «Електричні системи»

Виходячи зі структури в прямому підпорядкуванні директора знаходяться заступник директора, головний інженер, головний бухгалтер, головний юрисконсульт, начальник відділу безпеки, начальник відділу охорони праці, начальник відділу постачання та начальник управління персоналом. До підпорядкування заступнику директора входять начальник виробництва, начальник відділу якості, начальник відділу логістики та начальник інженерного відділу. Головному інженеру підпорядковується

головний механік, головний енергетик та начальник відділу інформаційних технологій. У начальника управління персоналом в підпорядкуванні знаходяться начальник відділу кадрів, начальник відділу з підбору персоналу, начальник відділу підготовки персоналу, радник директора та референт.

Важливою соціально-економічною характеристикою підприємства є його персонал та показники, що характеризують якісну структуру кадрів, їх рух. У контексті формування та розвитку системи оплати праці ці питання є виключно важливими, оскільки система оплати праці запроваджена на підприємстві має враховувати особливості колективу та його цілі, інтереси, домінуючі мотиви.

Проаналізуємо кількісну та якісну структуру персоналу ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Кількісна та якісна структура персоналу ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

Показники	2019		2020		2021		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
Облікова чисельність штатних працівників	1620	100	1691	100	1793	100	102	173	6,03	10,68
<i>За категорією персоналу</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- керівники	38	2,35	35	2,07	34	1,9	-1	-4	-2,86	-10,53
- професіонали, фахівці	125	7,72	120	7,1	114	6,36	-6	-11	-5	-8,8
- допоміжні працівники	211	13,02	204	12,06	197	10,99	-7	-14	-3,43	-6,64
- основні працівники	1246	76,91	1332	78,77	1448	80,76	116	202	8,71	16,21

Джерело: складено автором

Як видно з 2019 року по 2021 рік включно була тенденція зростання загальної чисельності працівників персоналу на 173 працівника (10,68%), в той час зростання основних працівників становить 202 працівника (16,21%), що є позитивом для підприємства, адже зростали і обсяги виробництва. Інші

категорії навпаки спадають за весь період. Звідси впливає одне з пояснень, як оптимізація співвідношення персоналу.

Частка становлення персоналу станом на 31.12.2022 року: керівники становили 1,09% (34 працівника), професіонали та фахівці – 6,36% (114 працівників), допоміжні працівники – 10,99% (197 працівника), основні працівники – 80,76% (1448 працівника) (рис.2.2).

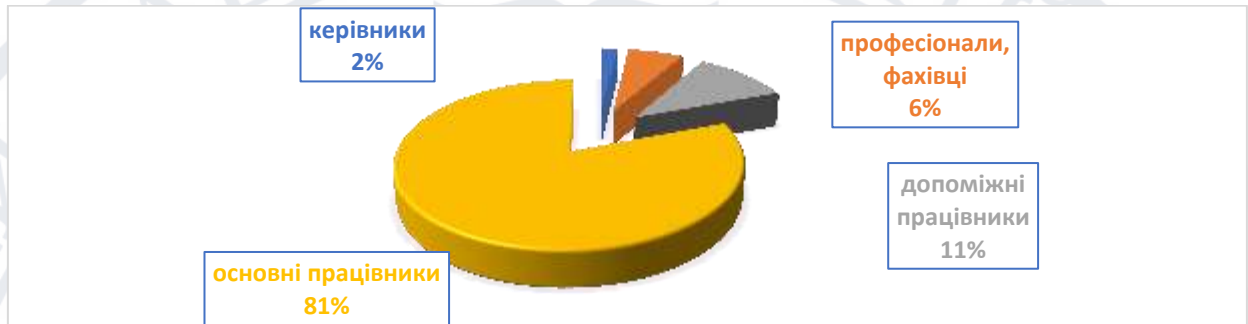


Рисунок 2.2 – Склад персоналу ДП «Електричні системи» за категоріями станом на 31.12.2021 р.

Проаналізуємо персонал підприємства за рівнем освіти (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ДП «Електричні системи» за рівнем освіти у 2019 – 2021 рр.

Рівень освіти	2019		2020		2021		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
повна вища	414	25,56	379	22,41	415	23,15	36	1	9,50	0,24
базова та неповна вища	393	24,26	446	26,37	474	26,44	28	81	6,28	20,61
професійно-технічна	480	29,63	525	31,05	556	31,01	31	76	5,90	15,83
загальна середня	333	20,56	341	20,17	349	19,46	8	16	2,35	4,80

Джерело: складено автором

Щодо освіти, то на підприємстві є майже рівномірний поділ між працівниками з різним рівнем освіти, з невеликою перевагою працівників з професійно-технічною освітою, що обумовлено промисловим характером підприємства. Станом на 31.12.2021 р. вони становили 31,01% (556 працівника). Найменша частка працівників мають загальну середню освіту –

19,46% (349 працівника). Працівники з базовою та неповною вищою освітою становили 26,44% (474 працівника), працівники у яких повна вища освіта - 23,15% (415 працівника) (рис. 2.3).

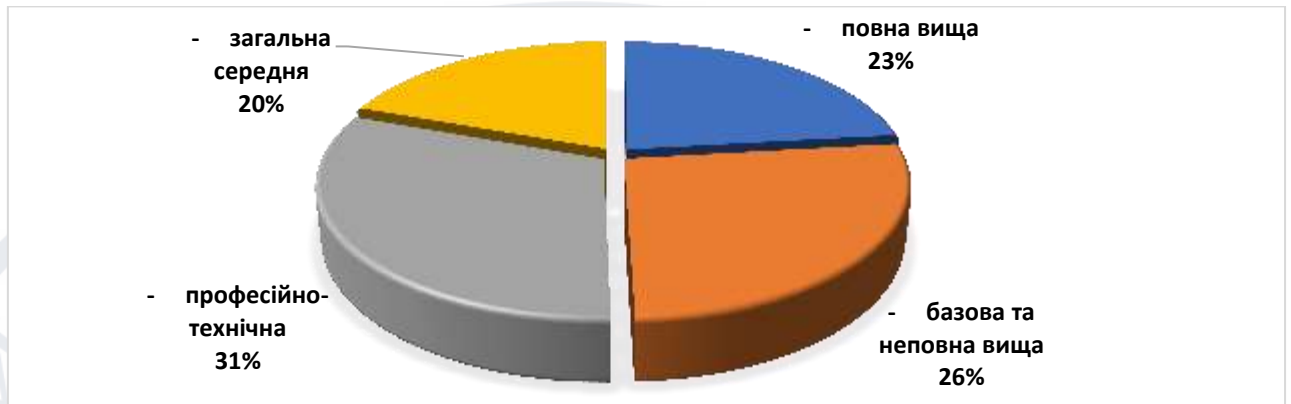


Рисунок 2.3 – Поділ персоналу ДП «Електричні системи» за рівнем освіти станом на 31.12.2021 р.

За статтю серед працівників переважають працівники жіночої статі, які за досліджуваний період становили 60,99 – 63,19 %, станом на 31.12.2021 року становили 1133 працівника (рис. 2.4).

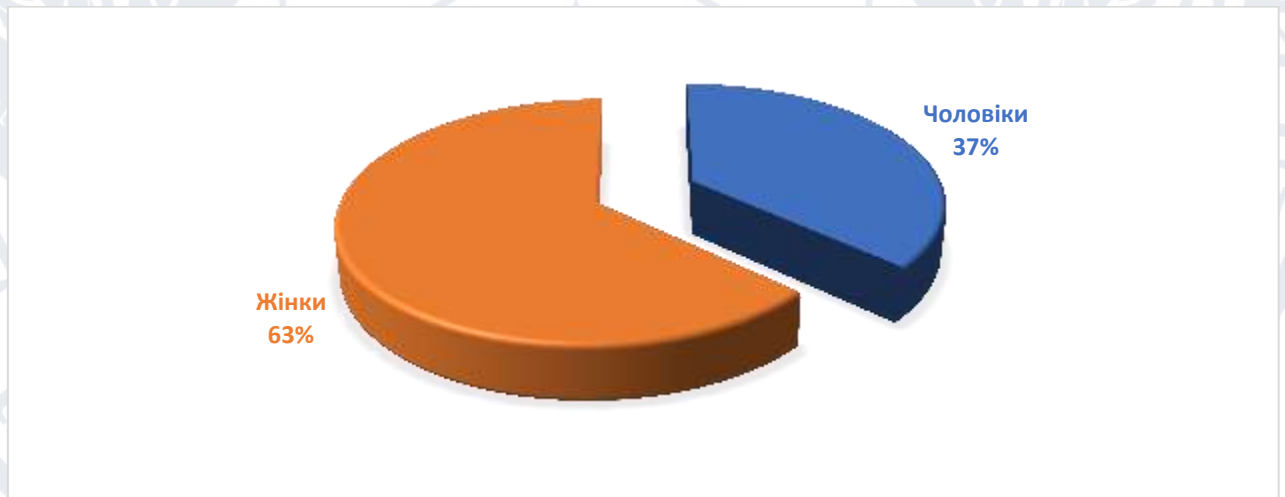


Рисунок 2.4 – Поділ персоналу ДП «Електричні системи» за статтю станом на 31.12.2021 р.

Середній вік працівників підприємства станом на кінець 2021 року складає 37 років, що на 1 рік молодше порівняно з 2019 роком (табл.2.3). Як видно з таблиці 2.3 53,6% від загальної кількості працівників складають

особи віком від 35 до 54-х років, трохи менше, а саме 41,4% - особи віком від 18 до 34-х років, і 5% від загальної кількості працівників підприємства це працівники віком від 55 до 70 років.

Таблиця 2.3 – Вікова структура працівників ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
1.	Середня кількість працівників	1620	1691	1793	102	173	6,03	10,68
2.	Середній вік працівників	38	37	37	0	-1	0,00	-2,63
3.	18-34 років	653	709	742	33	89	4,65	13,63
	% працівників	40,3	41,9	41,4	-1	1	-1,30	2,67
4.	35-54 роки	859	890	961	71	102	7,98	11,87
	% працівників	53,0	52,6	53,6	1	1	1,83	1,08
5.	55-70 років	107	93	90	-3	-17	-3,23	-15,89
	% працівників	6,6	5,5	5,0	0	-2	-8,73	-24,00

Джерело: складено автором

Важливою характеристикою персоналу є досвід роботи, що потенційно впливає не лише на результати роботи персоналу, а й визначає рівень оплати праці та певних стимулюючих надбавок. З таблиці 2.4 бачимо що стаж роботи персоналу, який працює на підприємстві більше двох років з 2019 року по 2021 рік зріс на 217,77 % і становить 58,84% від усього персоналу підприємства станом на 31.12.2021 року.

Таблиця 2.4 – Поділ персоналу ДП «Електричні системи» за стажем роботи на підприємстві у 2019 – 2021 рр.

Стаж роботи	2019		2020		2021		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
- 0 – 6 місяців	222	13,70	419	24,78	210	11,71	-209	-12	-49,88	-5,41
- 6 – 12 місяців	344	21,23	138	8,16	193	10,76	55	-151	39,86	-43,90
- 12 – 24 місяці	722	44,57	375	22,18	335	18,68	-40	-387	-10,67	-53,60
- більше 24 місяців	332	20,49	759	44,88	1055	58,84	296	723	39,00	217,77

Джерело: складено автором

Щодо працівників які працювали більше року але менше двох то їх частка становить 18,68%. Стаж працівників які пропрацювали вже більше 6 місяців але менше одного року – 10,76%. І частка працівників які працюють на підприємстві менше 6 місяців становить 11,71%.

Від стабільності персоналу, багато в чому залежить ефективність підприємства. Тобто, чим менша плинність кадрів, тим менше витрат на пошук та навчання нового персоналу і тим вище ефективність роботи вже досвідчених працівників.

На ДП «Електричні системи» постійно проводиться робота, пов'язана з вивченням плинності кадрів та її зниженням. Така робота включає в себе наступні етапи:

- 1) моніторинговий, що передбачає накопичення інформації про рух персоналу та показники плинності кадрів (кількісні та якісні);
- 2) аналітичний, який полягає в опрацюванні даних щодо плинності кадрів;
- 3) оптимізаційний, що передбачає формулювання пропозицій для зниження плинності кадрів та розробку відповідних заходів.

Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства використовуються як абсолютні, так і відносні показники (табл.2.5).

З представленої таблиці видно, що за аналізований період середня кількість працівників збільшилась на 10,68% (173 працівники), проте, рівень плинності кадрів залишається надзвичайно високим. Як показує проведене дослідження, основними причинами цього є незадоволеність рівнем оплати праці та частково системою мотивації, бажання виїхати за кордон для роботи на аналогічних підприємствах, незадоволеність режимом роботи (позмінний графік роботи) тощо. Завдяки зменшенню відсотку плинності на 8%, загальна кількість прийнятих працівників скоротилась на 25,49% (235 працівників) за 2021 рік і вперше за аналізований період на підприємстві зафіксовано негативний коефіцієнт приросту персоналу. Загалом, плинність персоналу на

підприємстві зумовлює дестабілізацію трудового колективу, витрати на пошук та навчання нових працівників.

Таблиця 2.5 – Аналіз руху працівників ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
1	Середня кількість працівників	1620	1691	1793	102	173	6,03	10,68
2	Кількість прийнятих працівників	922	864	687	-177	-235	-20,49	-25,49
3	Кількість звільнених працівників	894	541	850	309	-44	57,12	-4,92
4	Коефіцієнт обороту по прийому, %	56,91	51,09	38,32	-12,77	-18,59	-	-
5	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	55,19	31,99	47,41	15,42	-7,78	-	-
6	Коефіцієнт сталості кадрів, %	65,06	67,06	77,52	10,46	12,46	-	-
7	Коефіцієнт приросту персоналу, %	1,73	19,1	-9,09	-28,19	-10,82	-	-
8	Рівень стабільності кадрів, %	44,81	68,01	52,59	-15,42	7,78	-	-
9	Рівень плинності, %	55%	32%	47%	15%	-8%	-	-

Джерело: складено автором

На завершення зазначимо, що ДП «Електричні системи» характеризується комфортними умовами праці, тобто реставроване, та оновлене приміщення з системами кондиціонування та окремими системами подачі холодного повітря. Постійно підтримується оптимальна температура повітря в цеху 23-24 градуси. Фінансові показники підприємства та чисельність персоналу зростає. Серед працівників переважають робітники, а частка управлінського персоналу та допоміжного персоналу постійно оптимізується. За рівнем освіти працівники з професійно-технічною освітою переважають.

2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Як відомо, спроможність підприємства виплачувати працівникам гідну систему оплати праці та запроваджувати заохочувальні системи матеріальної винагороди визначається результатами фінансової діяльності. Отже, задля оцінки потенціалу досліджуваного промислового підприємства щодо встановлення працівникам конкурентоспроможного рівня оплати праці, в ході дослідження приділено увагу аналізу фінансових результатів підприємства. З метою дослідження методичних аспектів аналізу фінансового стану підприємства проведено оцінку фінансового стану ДП «Електричні системи» за 2019-2021 рр. у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	391 801	366 328	425 193	58 865	33 392	16,1	8,5
2.	Собівартість реалізованої продукції	349 301	312 678	354 211	41 533	4 910	13,3	1,4
3.	Валовий прибуток	42 500	53 650	70 982	17 332	28 482	32,3	67,0
4.	Чистий прибуток	12 208	9 529	23 409	13 880	11 201	145,7	91,8
5.	Фінансовий результат від операційної діяльності	12 151	12 710	26 952	14 242	14 801	112,1	121,8
6.	Фінансовий результат до оподаткування	12 208	9 529	23 409	13 880	11 201	145,7	91,8
7.	Чистий фінансовий результат	9 954	7 810	18 887	11 077	8 933	141,8	89,7

Джерело: складено автором на основі [15,16,17]

Отже, проведений аналіз фінансового стану ДП «Електричні системи» показав, що за 2019-2021 рр. чистий дохід підприємства має тенденцію зростання, за виключенням 2020 року, у якому були проблеми з забезпечення компонентами та Covid-19. ДП «Електричні системи» у аналізованому

періоді було рентабельним, беззбитковим. Власного капіталу вистачало на покриття поточних збитків підприємства та уникнення довгострокових зобов'язань. Підприємство є прихильником корпоративної (загальної) стратегії зростання, яка відрізняється цілями, що набагато перевищують рівень минулих досягнень. В практиці світового менеджменту цю стратегію реалізують ті компанії, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає обґрунтування цільових сегментів, активне інвестування, пріоритет науково-дослідних розробок та впровадження інновацій.

Як можна побачити на рис. 2.5 ця стратегія ДП «Електричні системи» є доволі вдалою, адже чистий дохід значно зріс у 2021 році.

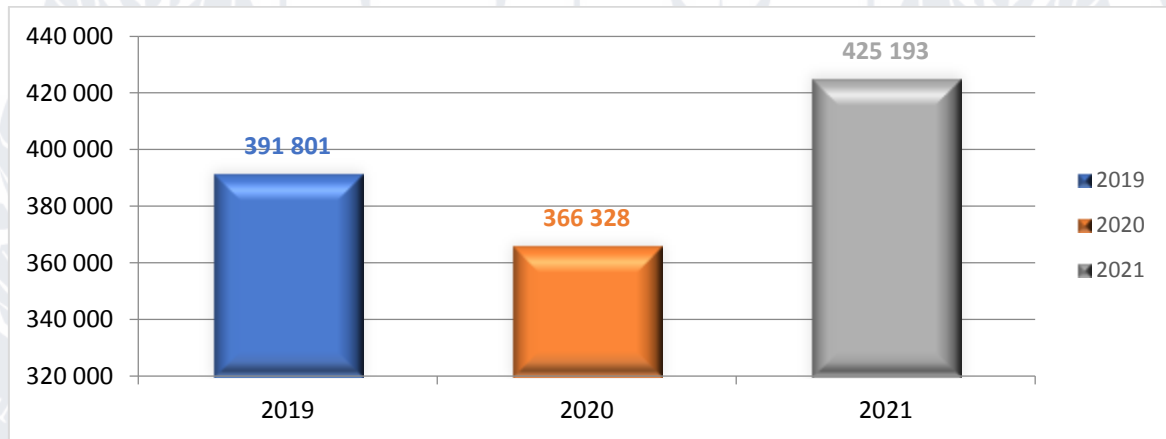


Рисунок 2.5 – Чистий дохід від реалізації продукції ДП «Електричні системи», тис. грн

Згідно звіту про фінансові результати, валовий прибуток підприємства також характеризується тенденцією зростання (рис. 2.6). Так, якщо у 2019 р. цей показник становив 42,5 млн грн, то у 2021 р. вже 70,9 млн. грн. Таким чином, зростання валового прибутку становило 167%.

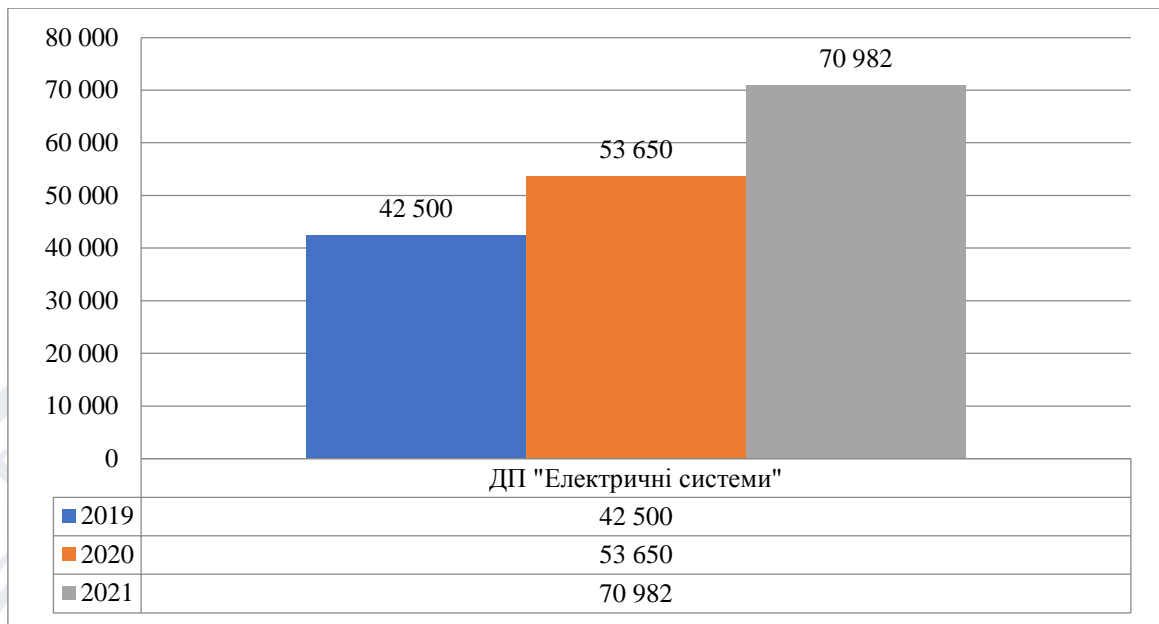


Рисунок 2.6 – Валовий прибуток ДП «Електричні системи» у 2019-2021 рр., тис.грн

Валовий прибуток являє собою результат діяльності компанії, який розраховується з встановленої облікової політикою періодичністю. На її значення можуть впливати зовнішні і внутрішні чинники. Валовий прибуток підприємства включає:

- доходи, які були отримані після реалізації виготовленої продукції;
- надходження коштів за надані послуги або виконані роботи;
- ресурси, виручені лісозаготівельними господарствами;
- валовий прибуток - це не тільки виручка за основними видами діяльності, а й дохідні операції за договорами продажу обладнання та інших власних активів організації;
- суми, що надійшли на рахунки компанії за викуплені у неї акції.

Співвідношення валового прибутку до операційного показує загалом негативну картину: фінансовий результат від операційної діяльності за звітній період був на 47 573 тис. грн меншим за валовий прибуток, що вказує на низький рівень управління витратами на підприємстві.

Відобразимо графічно динаміку фінансових результатів ДП «Електричні системи» за 2019 – 2021 рр. (рис. 2.7).

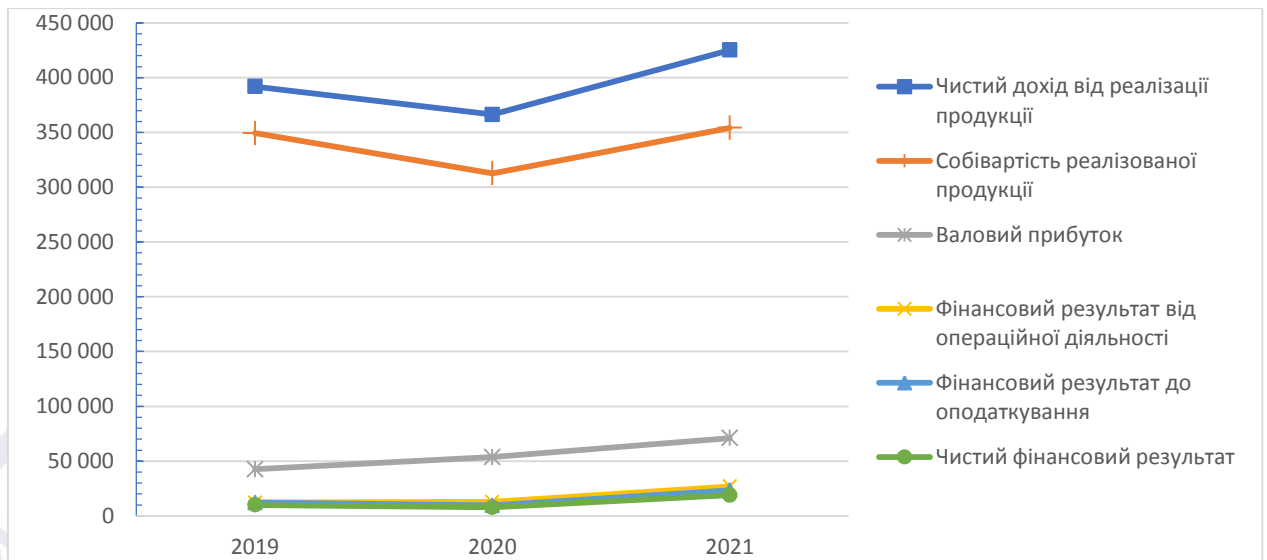


Рисунок 2.7 – Динаміка основних фінансових результатів ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

Представлені дані ілюструють зниження рівня показників у 2020 р., перш за все через пандемію, а у 2021 р. мало місце покращання всіх досліджуваних фінансових показників. Проведемо аналіз операційних витрат ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Операційні витрати ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показники витрат	Фактичне значення, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
1.	Матеріальні витрати	27 882	25 360	21 070	-4 290	-6 812	-16,92	-24,43
	% до загальних витрат	7,24	6,63	5,17	-1,46	-2,06	-22,01	-28,52
2.	Витрати на оплату праці	212 706	211 989	248 240	36 251	35 534	17,10	16,71
	% до загальних витрат	55,21	55,44	60,94	5,50	5,73	9,93	10,39
3.	Відрахування на соціальні заходи	45 543	45 986	53 594	7 608	8 051	16,54	17,68
	% до загальних витрат	11,82	12,03	13,16	1,13	1,34	9,40	11,31
4.	Амортизація	6 195	12 167	12 707	540	6 512	4,44	105,12
	% до загальних витрат	1,61	3,18	3,12	-0,06	1,51	-1,96	94,01
5.	Інші операційні витрати	92 943	86 871	71 716	-15 155	-21 227	-17,45	-22,84
	% до загальних витрат	24,12	22,72	17,61	-5,11	-6,52	-22,50	-27,02
6.	Витрати разом	385 269	382 373	407 327	24 954	22 058	6,53	5,73

Джерело: складено автором на основі [15,16,17]

За 2019 – 2021 рр. загальні витрати підприємства збільшилися лише на 22 058 тис. грн або на 5,73%. Як вже попередньо було зазначено, основна діяльність підприємства, це надання послуг складальних на давальницькій сировині, то ж велика частина витрат припадає саме на оплату праці працівників, яка у 2021 році становила 60,94% всіх витрат і дорівнювала 248 240 тис. грн. Тут зберігається тенденція росту за весь досліджуваний період та пояснюється збільшенням штатної кількості працівників, та підняттям заробітної плати.

Суттєве збільшення у відсотковому відношенні спостерігається по витратам на амортизацію – за період дослідження відсоток становить 94,01%, що пояснюється тим, що протягом 2019 та початку 2020 року привозили із-за кордону та встановлювали додаткове обладнання на виробництво для запуску нових та розширення вже існуючих виробничих ліній.

Відобразимо графічно динаміку операційних витрат ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр. (рис. 2.8).

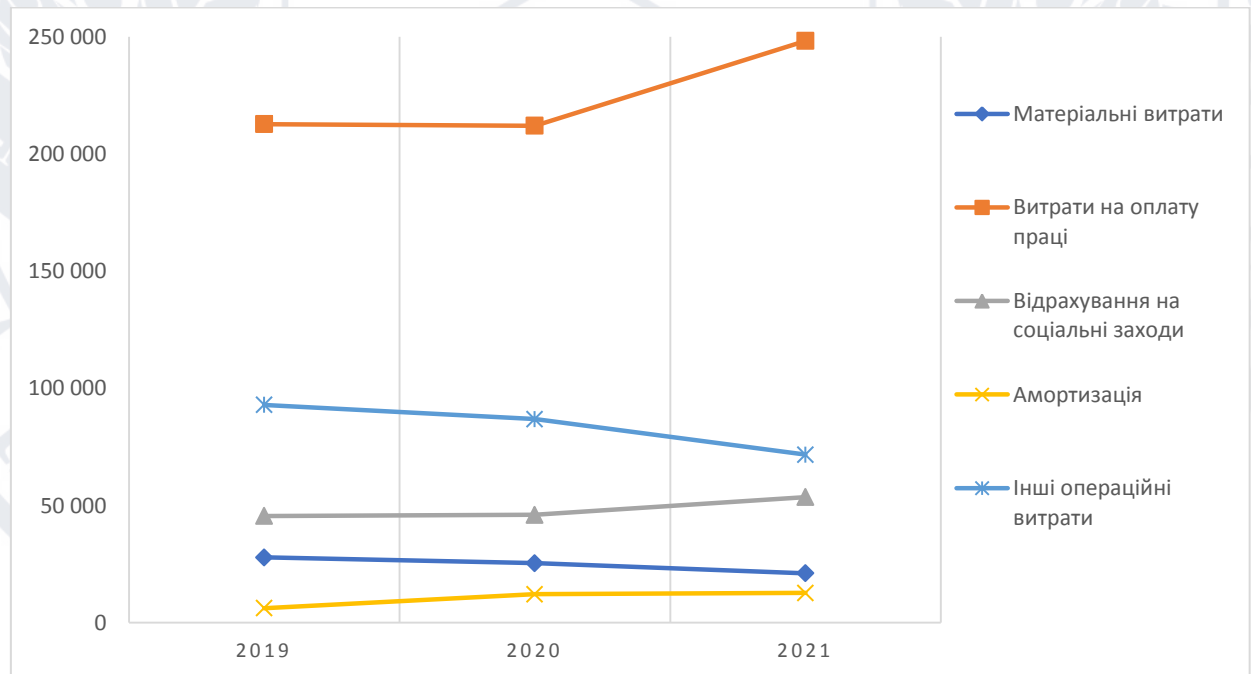


Рисунок 2.8 – Динаміка витрат ДП «Електричні системи» за 2019 – 2020 рр.

Отже, наочним є суттєве зростання витрат на оплату праці у 2021 р., що підтримується позитивною динамікою основних фінансових показників. Більш детально показники, що стосуються рівня та динаміки коштів на оплату праці та середньої заробітної плати буде проаналізовано у наступних підрозділах роботи.

2.3. Дослідження особливостей системи оплати праці на ДП «Електричні системи»

В системі управління ДП «Електричні системи» значна увага приділяється мотивування персоналу, що здійснюється, перш за все, через систему оплати праці, її організації та регулювання.

Регулювання системи оплати праці на підприємстві виконується наступними локальними документами:

- Положення про оплату праці працівників ДП «Електричні системи»;
- Штатним розписом підприємства;
- Колективним договором;
- Положенням про преміювання.

Фонд оплати праці підприємства погоджується з інвесторами та затверджується Концерном.

Облік фактичного відпрацьованого часу працівників підприємства ведеться на основі системи контролю доступу та фіксується в таблиці обліку робочого часу, який підписується відповідальною особою, керівником відділу та працівником відділу кадрів. На основі таблицю здійснюється нарахування заробітної плати.

На підприємстві діє погодинно-преміальна оплата праці: для працівників, які працюють позмінно – за погодинно-тарифною ставкою, для працівників адміністративно-управлінського складу та інженерно-технічних працівників – за посадовим окладом. Як відомо, зазначена система оплати

праці є універсальною відносно сфери використання та має чітко виражений мотиваційний потенціал.

Згідно положення про оплату праці, заробітна плата виплачується два рази на місяць: 22-ге число поточного місяця (виплата авансу за фактично відпрацьований час поточного місяця) та 7-ме число місяця, наступного за розрахунковим (виплата остаточної частини заробітної плати).

Преміювання працівників здійснюється на підставі Положення про преміювання працівників ДП «Електричні системи» та наказу директора підприємства за фактично відпрацьований час у звітному періоді в межах фонду заробітної плати, затвердженого бюджетом, у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки).

Ступінь активності персоналу, його творчий, інноваційний характер залежить від очікування того, що зусилля призведуть до бажаного результату і будуть винагороджені. Якщо цінність винагороди, яку одержує працівник співпадає з його очікуваннями або перевищує їх, то це призводить до посилення його мотивації і як наслідок, виникнення потреб і/або мотивів більш високого порядку, збільшенню зусиль, активізації діяльності в напрямку її удосконалення.

Ряд вчених-економістів вважає, що найбільш ефективною системою мотивації є мотивація на результат, оскільки саме такий підхід до мотивації персоналу дає можливість працівникам отримувати і збільшувати дохід в чіткій залежності від їхніх зусиль і ступеня трудової активності.

Перед тим, як починати створювати або покращувати систему мотиваційних заходів та систему оплати праці, перш за все необхідно визначити цілі мотивації персоналу у відповідності з загальними цілями і стратегією розвитку підприємства. Як основні цілі мотивації персоналу можуть виступати: досягнення цілей підприємства, підвищення ефективності праці, утримання досвідчених та кваліфікованих співробітників, стимулювання бажаної організаційної поведінки працюючих, справедливий розподіл фонду оплати праці та ін.

Далі проводиться діагностика трудового потенціалу підприємства з тим, щоб визначити його відповідність і реальну можливість досягти поставлених цілей розвитку підприємства. Одним із завдань при визначенні рівня розвитку трудового потенціалу є вибір критеріїв його оцінки. В якості ключових критеріїв оцінки трудового потенціалу персоналу виступають дві його складові: кваліфікаційний потенціал (який складається з рівня освіти, професіоналізму, інтелекту і здібностей працівників) і особистісний потенціал (який включає в себе ставлення до праці, соціалізацію, особливості особистості, ціннісні орієнтації).

Побудова схеми «потреби – інтереси – стимули – винагорода» дає менеджменту підприємства розуміння того, як можна заохотити працівника, знаючи про його потреби та інтереси. При цьому слід пам'ятати, що потреби людей розрізняються залежно від рівня їх задоволення.

Наступним кроком має стати визначення фінансового забезпечення мотиваційних заходів та оплати праці з урахуванням фінансового стану підприємства.

Оцінку успішності реалізації мотиваційної стратегії персоналу здійснюють за основними напрямками ефективності, а саме: задоволеність роботою, задоволеність у розмірі ієрархії мотивів працівників, задоволеність системою стимулювання, трудова активність персоналу та інші [9].

Заробіток працівників складається з основної та додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата нараховується працівникам відповідно встановлених їм тарифних ставок або посадових окладів, пропорційно до відпрацьованого часу відповідно до встановлених графіком норм. Тарифні ставки на підприємстві встановлені основним та допоміжним працівникам підприємства які працюють позмінно, керівникам, професіоналам та фахівцям встановлено посадові оклади.

Додаткова заробітна плата на ДП «Електричні системи» включає в себе:

- доплату за роботу у вечірній та нічний час;

- доплату за стаж роботи на підприємстві;
- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (у разі хвороби, перебування у відпустці та з інших причин);
- доплата за суміщення професій (посад);
- надбавку за знання та використання в роботі іноземної мови;
- премію КТУ (коефіцієнт трудової участі) для основних робітників;
- премію для працівників ДП «Електричні системи», окрім основних працівників.

Доплату за роботу у вечірній час з 18 год. по 22 год. встановлено у розмірі 20% від тарифної ставки (посадового окладу) за фактично відпрацьований час.

Доплату за роботу у нічний час з 22 год. по 6 год. встановлено у розмірі 35 % від тарифної ставки (посадового окладу) за фактично відпрацьований час.

Доплата за стаж роботи на підприємстві для працівників нараховується таким чином:

- працівникам які пропрацювали 6 місяців, встановлюється доплата у розмірі 5% від тарифної ставки (посадового окладу) за фактично відпрацьований час;
- працівникам які пропрацювали 12 місяців, встановлюється доплата у розмірі 10% від тарифної ставки (посадового окладу) за фактично відпрацьований час;
- працівникам які пропрацювали 24 місяці, встановлюється доплата у розмірі 15% від тарифної ставки (посадового окладу) за фактично відпрацьований час.

Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (у разі хвороби, перебування у відпустці та з інших причин) встановлюються працівникам, які поряд із основною роботою виконують роботу тимчасово відсутніх працівників до 100% посадового окладу (тарифної ставки) відсутнього працівника.

Доплата за суміщення професій (посад), встановлюється у розмірі до 50% посадового окладу за фактично відпрацьований час.

Надбавка за знання та використання в роботі іноземної мови встановлюється працівникам яких робота передбачає постійне спілкування з іноземними партнерами на англійській мові та становить 10% від посадового окладу (тарифної ставки) за фактично відпрацьований час.

Премія по коефіцієнту трудової участі (КТУ) застосовується на підприємстві для робітників комплексних бригад основного виробництва та проводиться в залежності від індивідуальної трудової участі робітника у виконанні показників роботи бригади за місяць в розмірі максимально встановленого рівня до 50 % місячного заробітку робітника відповідно до тарифного розряду та відпрацьованого часу за графіком змінності. Виплати проводяться з фонду оплати праці підприємства в наступному за звітним місяці. На підприємстві встановлено наступний порядок та відсотки застосування КТУ (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники застосування КТУ на ДП «Електричні системи»

№ з/п	Показники	Розмір КТУ, %
1.	Виконання завдання місяця (100%)	20
2.	Якість виконання робіт	5, 10
3.	Ступінь використання робочого часу (присутність)	5, 10
4.	Виконання завдань понад встановлену норму:	
	101% -105%	5
	106% - 109%	7
	110% і більше	10

Джерело: розроблено автором

Нарахування коефіцієнта трудової участі проводиться окремо по кожному показнику у випадку його виконання:

коефіцієнт «Виконання завдання місяця» застосовується у випадку своєчасного 100% виконання завдання місяця;

коефіцієнт «Якість виконання робіт» застосовується у випадку відсутності рекламаций та:

- відсутності зауважень щодо якості - 10%;
- один контрольний звіт – 5%;
- більше одного контрольного звіту – 0%;

коефіцієнт «Ступінь використання робочого часу (присутність) застосовується у випадку повного використання робочого часу за графіками змінності (відсутності пропусків без вагомих причин) – 10%;

коефіцієнт «Виконання завдань понад встановлену норму» застосовується у разі виконання завдань понад встановлену норму та у розмірах встановлених в таблиці 2.8.

Премія для працівників допоміжного виробництва встановлюється за виконання підприємством планових показників звітного місяця, але не більше 100%, а саме:

- 15% за виконання планових показників ефективності підприємства та планових обсягів виробництва за звітний місяць;

- 15 % за дотримання виробничої дисципліни з якості. За наявності контрольних звітів (порушень з якості) працівники можуть бути позбавлені доплати за недотримання виробничої дисципліни з якості на підставі службової записки начальника відділу якості до 15%. Дотримання виробничої дисципліни з якості встановлюється за такими критеріями:

- 15% - дотримання виробничої дисципліни з якості без зауважень з боку керівника;

- 10% - на працівника було складено 1 контрольний звіт;

- 5% - на працівника було складено 2 контрольних звіти;

- 0% - на працівника було складено 3 і більше контрольних звіти.

- 15 % за виконання завдань відділу, дотримання трудової дисципліни, якісне виконання обов'язків згідно з посадовою інструкцією. Виконання завдань відділу та дотримання трудової дисципліни встановлюється за такими критеріями:

15% доплати встановлюється за своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків та відсутності зауважень щодо дотримання трудової дисципліни;

10% доплати встановлюється за своєчасне виконання функціональних обов'язків та при наявності порушень трудової дисципліни, якщо до порушника не було застосовано заходів дисциплінарного стягнення (на підставі службової записки керівника структурного підрозділу та пояснюючої записки від порушника трудової дисципліни) або при наявності зауважень до якості виконання поставлених завдань;

5% доплати встановлюється за виконання завдань працівником, які потребують постійного контролю чи перевірки з боку керівника, якщо керівник має зауваження як до швидкості, так і до якості виконуваної роботи.

Премія для працівників адміністративно-управлінського та інженерно-технічного складу встановлюється за:

- досягнення ключових показників ефективності та запланованих обсягів виробництва підприємства в цілому – до 30% (15% за показник ефективності та 15% за показник виконання норми) від посадового окладу (тарифної ставки) за фактично відпрацьований час;

- досягнення цілей структурного підрозділу та окремого працівника, встановлюється керівником структурного підрозділу та оцінюється за результатами звітного місяця за такими критеріями – до 15% від посадового окладу (тарифної ставки) за фактично відпрацьований час:

оцінка виконання завдань – керівник структурного підрозділу на початку місяця встановлює завдання на місяць для кожного підлеглого працівника, та за результатами їх виконання оцінює працівника за шкалою від 0 до 3 балів (до 5 %);

командна робота (у відділі та з працівниками інших відділів) - керівник структурного підрозділу оцінює взаємодію підлеглих працівників між собою у вирішенні поставлених завдань та з працівниками інших відділів за шкалою від 0 до 3 балів (до 5%);

ініціативність - керівник структурного підрозділу оцінює залученість працівника до роботи за шкалою від 0 до 3 балів (до 5%).

Працівникам, виплачуються премія у відсотках до посадового окладу (тарифної ставки) за фактично відпрацьований час, за звітний місяць.

Працівники підприємства можуть бути позбавлені доплати частково або повністю у випадках:

- притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності;
- несвоєчасного й неналежного виконання посадових обов'язків;
- невиконання заходів, передбачених планами виконання робіт (порушення строку, якості та об'єму виконаної роботи);
- здійснення порушень трудового законодавства, правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни, вимог по охороні праці й техніці безпеки;
- невиконання планових показників ефективності Підприємства та планових обсягів виробництва;
- підтвердженої рекламачії від замовника;
- неякісне оформлення матеріалів і документів;
- приписки та викривлення звітності;
- невиконання особистих виробничих завдань;
- невиконання вказівок, наказів та доручень безпосереднього керівництва або адміністрації;
- невиконання норми робочого часу встановленого графіком роботи підприємства.

При наявності у працівника дисциплінарного стягнення, працівник позбавляється премії за той місяць, у якому було дане стягнення.

Отже, як впливає з системи преміювання працівників ДП «Електричні системи» премія по КТУ яка є для основних працівників є більш прозорою, де зазначені зрозумілі показники, які працівникам реально досягти. В той час для інших працівників більша частина премії залежить від виробничих показників. Тобто якщо по будь яким причинам підприємство не досягло

виконання або показника ефективності, або показника виконання норми, або обидва ці показники, то працівник автоматично позбувається або 15%, або 30% преміювання, що є не вірним способом мотивації. Якщо підприємство недовиконало мізерну частину показника, воно може понести набагато менше втрат порівняно з тим яку частину премії не отримують працівники. А також інша частина преміювання в якій не прописано як отримати ті «бали», адже мотивація працівників підвищується, якщо для них прозоро прописано досягнення цілей підрозділу й організації, а також якщо вони попередньо проінформовані, що вони повинні робити, щоб отримати премію. Та і не виключено вплив настрою керівника на отримання даних «балів».

Далі проведемо аналіз рівня середньої заробітної плати працівників ДП «Електричні системи», на визначення позиції конкурентоспроможності на ринку праці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняльний аналіз розміру та динаміки середньої заробітної плати працівників ДП «Електричні системи», в промисловій галузі, Вінницькій області та України у 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показники	2019		2020		2021	
		Абсолютне значення, грн	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн	Темп зростання, %	Абсолютне значення, грн	Темп зростання, %
1.	Основні працівники	9 286	4,2	8 973	-3,37	10 128	9,07
2.	Середня зарплата по Україні	9651	8,84	11597	20,16	14025	45,32
3.	Середня зарплата по Вінницькій обл.	9302	19,26	10301	10,74	12489	34,26
4.	Середня зарплата по промисловості	11788	45,58	12759	8,24	14902	26,42
5.	Індекс інфляції, %	4,1		5		10	

Джерело: складено автором

Для порівняння заробітної плати основних працівників (частка яких становить більше 80% від всього персоналу підприємства) візьмемо зі статистичних даних за 2019-2021 рр. середню заробітну плату по Вінницькій

області, середню заробітну плату по Україні, середню заробітну плату по промисловості, а також індекс інфляції.

Аналізуючи рівень середньої заробітної плати категорії «основні працівники», можна зробити висновок, що їх середня заробітна плата протягом трьох років була нижче середнього рівня заробітної плати по Вінницькій області, Україні, а також і по промисловості взагалі. Пояснюється це тим, що цей тип основних працівників належать до посади, яка вважається низько кваліфікованою працею та не потребує додаткової кваліфікації від працівників.

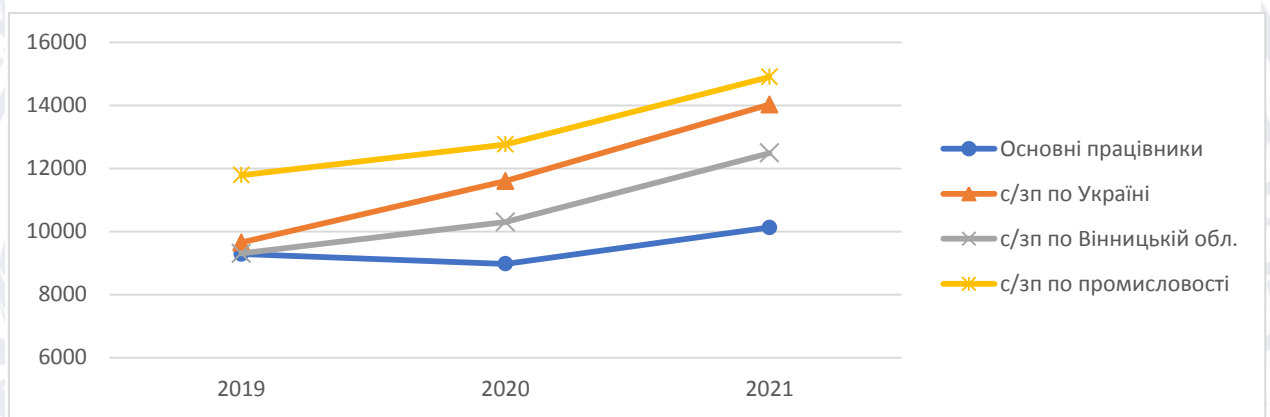


Рисунок 2.9 - Середня заробітна плата працівників ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

Як видно з рис.2.9., за аналізований період заробітна плата на підприємстві підвищувалась, проте вважати його конкурентоспроможним не можна, оскільки у 2020 та 2021 рр. він був меншим за рівень оплати праці в галузі, Вінницькій області та Україні в цілому. У 2021 році порівняно з 2019 роком зарплата основних працівників зросла на 843 грн (9,07%), що є замало порівняно з темпами росту середньої зарплати по області - 34,26% і середньої зарплати по Україні – 45,32%, та і рівня інфляції який за три роки зріс на 15%.

Ефективність організації оплати праці на підприємстві, як відомо, відображається в структурі фонду оплати праці (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Динаміка витрат на оплату праці ДП «Електричні системи» у 2019 – 2021 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2019	2020	2021	2021/2020	2021/2019	2021/2020	2021/2019
1.	Витрати на оплату праці тис. грн	212 706,00	211 989,00	248 240,00	36 251,00	35 534,00	17,10	16,71
	- керівники	4 989,40	4 387,70	4 707,30	319,60	-282,10	7,28	-5,65
	- професіонали, фахівці	16 412,50	15 043,60	15 783,20	739,60	-629,30	4,92	-3,83
	- допоміжні працівники	27 704,30	25 574,10	27 274,60	1 700,50	-429,70	6,65	-1,55
	- основні працівники	163 599,80	166 983,60	200 474,90	33 491,30	36 875,10	20,06	22,54
2.	Середньомісячні витрати на оплату праці на одного працівника, грн	10 941,70	10 446,90	11 537,50	1 090,60	595,80	10,44	5,45
	- керівники	30 563,50	30 044,20	31 573,50	1 529,30	1 010,00	5,09	3,30
	- професіонали, фахівці	16 957,80	16 247,50	17 917,80	1 670,30	960,00	10,28	5,66
	- допоміжні працівники	13 621,70	13 295,40	14 751,70	1 456,30	1 130,00	10,95	8,30
	- основні працівники	9 285,90	8 973,10	10 127,50	1 154,40	841,60	12,87	9,06

Джерело: складено автором на основі [15,16,17]

З таблиці 2.10 простежується динаміка зменшення витрат на оплату праці в 2020 році на 717 тис. грн порівняно з 2019 роком. Це пояснюється впливом пандемії Covid-19 та всесвітнього браку чіпів і комплектуючих до автомобілів, що стало причиною масових простоїв виробництва, не з вини працівника. Але в той же час завдяки розширенню нових виробничих потужностей, створення нових робочих місць, на підприємстві продовжувався набір персоналу основних робітничих спеціальностей.

Таким чином, результати проведеного дослідження щодо стану оплати праці на підприємстві та особливостей діючої системи оплати праці демонструють необхідність удосконалення системи оплати праці та забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці для працівників ДП «Електричні системи».

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Діагностика системи оплати праці як засіб обґрунтування напрямів її розвитку

Проведене дослідження демонструє, що система оплати праці та її організація на досліджуваному підприємстві та багатьох промислових підприємствах України є недосконалою, оскільки обмежує виконання заробітною платою її базових функцій та стримує зростання трудової активності персоналу. На думку науковців, яку поділяємо в повній мірі, сучасна система організації заробітної плати на більшості українських підприємств має багато недоліків, а саме [44, с.79]:

- відсутність концептуальних основ реформування заробітної плати, особливо у сфері колективно-договірного регулювання;
- ігнорування ринкової суті заробітної плати як ціни робочої сили;
- відсутність чіткого механізму (стимулюючого типу) диференціації заробітної плати;
- використання на практиці застарілих методів організації оплати на підприємствах.

Отже, розвиток систем оплати праці має відбуватися через реалізацію системи організаційно-економічних управлінських заходів, спрямованих на удосконалення елементів чинної системи оплати праці в напрямі перетворення її в ефективний інструмент управління трудовою поведінкою персоналу. Іншими словами, розвиток системи оплати праці представляє собою її перехід на якісно новий рівень відповідно зміні зовнішнього середовища, стратегічних та тактичних цілей підприємства, а також мотиваційних характеристик персоналу.

Вважаємо, що розвиток системи оплати праці на ДП «Електричні системи» має охоплювати низку напрямів, що представлені на рис.3.1.



Рисунок 3.1 - Пріоритетні напрями розвитку системи оплати праці на ДП «Електричні системи»

Слід зауважити, що перелічені напрями доцільно реалізовувати комплексно, що дозволить отримати мультиплікативний ефект. Більш детально сутність представлених на рис.3.1 напрямів буде викладено у п.3.2 кваліфікаційної роботи. У даному пункті більш докладно зупинимося на необхідності проведення регулярної діагностики ефективності системи оплати праці та рівня задоволеності персоналу організацією оплатою праці. Вважаємо, що саме вона має стати основою визначення пріоритетних

напрямів розвитку системи оплати праці на підприємстві. Вона може проводитися як суто з використанням соціологічних методів, так і на основі поєднання соціологічних методів з методами економічного та фінансового аналізу.

З метою дослідження рівня задоволеності працівниками діючою системою оплати праці на ДП «Електричні системи» нами було проведено опитування працівників за допомогою розробленої за участі автора кваліфікаційної роботи анкети (Додаток А). Набір запитань, включених в анкету сформульовано виходячи з міркувань, що загальна задоволеність працівників роботою на підприємстві визначається низкою чинників, серед яких пріоритетну роль відіграє заробітна плата. У той же час, характер сприйняття працівниками системи оплати праці багато в чому визначається відносинами з керівництвом та колегами, а також рівня поінформованості про стан справ на підприємстві, відношенням до роботи в цілому та перспективами, які бачить працівник на підприємстві.

В опитуванні взяли участь 1253 працівника, що становило 76,4% від загальної кількості працівників (1640 працівників) на момент проведення опитування. В опитуванні прийняли участь 22 керівники (1,76% від кількості опитуваних), 91 професіонали та фахівці (7,26% від кількості опитуваних), 120 допоміжні працівники (9,58% від кількості опитуваних), 1020 основні працівники (81,40% від кількості опитуваних).

Важливим проявом ефективності системи оплати праці для працівників є їх поінформованість про елементи системи мотивації та оплати праці, показники та умови отримання винагород.

Узагальнені результати опитування працівників ДП «Електричні системи» наведено у таблиці 3.1.

В цілому опитування показує, що 51% працівників постійно отримує визнання та подяку від свого керівника за гарну роботу та 32% отримує такі визнання іноді. 17% працівників взагалі не отримують визнання від свого керівника.

Таблиця 3.1 - Результати опитування працівників ДП «Електричні системи» щодо задоволеності ними системою оплати праці та мотивування персоналу

№	Запитання	Оцінка	Загально		Керівники		Фахівці		Допоміжні робітники		Основні робітники	
			К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Якщо Ви виконуєте свою роботу добре, чи ви отримуєте визнання від свого керівника?	Так	640	51%	6	27%	43	47%	61	51%	530	52%
		Іноді	406	32%	5	23%	28	31%	39	33%	334	33%
		Ні	207	17%	11	50%	20	22%	20	17%	156	15%
2.	Чи Ви відвідуєте достатньо навчань необхідних для вашої роботи?	Так	724	58%	4	18%	32	35%	69	58%	619	61%
		Іноді	270	22%	7	32%	45	49%	26	22%	192	19%
		Ні	259	21%	11	50%	14	15%	25	21%	209	20%
3.	Як Ви оціните ваші відносини з вашим керівником?	Дуже добре	358	29%	7	32%	38	42%	34	28%	279	27%
		Задовільно	819	65%	9	41%	34	37%	78	65%	698	68%
		Погано	76	6%	6	27%	19	21%	8	7%	43	4%
4.	Чи Ваші колеги допомагають вам у вирішенні проблем (ви можете покладатися на підтримку команди)?	Так	831	66%	13	59%	57	63%	80	67%	681	67%
		Іноді	350	28%	7	32%	25	27%	33	28%	285	28%
		Ні	72	6%	2	9%	9	10%	7	6%	54	5%
5.	Чи відповідає, на Вашу думку, рівень вашої заробітної плати вашим обов'язкам?	Так	199	16%	15	68%	18	20%	19	16%	147	14%
		Частково	418	33%	6	27%	44	48%	40	33%	328	32%
		Ні	636	51%	1	5%	29	32%	61	51%	545	53%
6.	Чи отримуєте Ви всю інформацію про поточний стан справ на підприємстві та у відділі від вашого керівника?	Так	549	44%	14	64%	43	47%	53	44%	439	43%
		Частково	481	38%	3	14%	30	33%	46	38%	402	39%
		Ні	223	18%	5	23%	18	20%	21	18%	179	18%
7.	Чи зрозуміла для Вас система нарахування заробітної плати та премій?	Так	754	60%	18	82%	64	70%	72	60%	600	59%
		Частково	319	25%	4	18%	25	27%	31	26%	259	25%
		Ні	180	15%	0	0%	2	2%	17	14%	161	16%
8.	Чи Вам подобається ваша робота?	Так	625	50%	16	73%	77	85%	60	50%	472	46%
		Іноді	489	39%	5	23%	12	13%	47	39%	425	42%
		Ні	139	11%	1	5%	2	2%	13	11%	123	12%

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9.	Чи Ви бачите перспективи розвитку та кар'єрного росту в компанії?	Так	776	62%	13	59%	38	42%	74	62%	651	64%
		Ні	477	38%	9	41%	53	58%	46	38%	369	36%
10.	Чи є у Вас намір змінити місце роботи до кінця 2022 року?	Так	465	37%	1	5%	12	13%	44	37%	408	40%
		Ні	788	63%	21	95%	79	87%	76	63%	612	60%

Джерело: розроблено автором

Серед опитаних працівників 58% вважають, що вони отримують необхідну кількість навчання для виконання своєї роботи, 22% працівника частково задоволені навчанням на підприємстві, і 21% працівників вважають, що не отримують достатнього навчання для виконання своєї роботи.

На рахунок відносин з керівництвом, то опитування показало, що 94% респондентів мають задовільні та добрі відносини зі своїм керівником і тільки 6% працівників незадоволені відношенням своїх керівників.

Крім того, 66% працівників задоволені підтримкою колег, 28% частково задоволені і 6% не задоволені допомогою та підтримкою команди.

Щодо задоволеності заробітною платою, позиція критична, адже 51% вважають заробітну плату замалою, яка не відповідає їх обов'язкам, 33% частково задоволені своєю заробітною платою, і тільки 16% працівників повністю влаштовує їхня заробітна плата. При цьому відповіді на це питання анкети різняться за категоріями персоналу (рис.3.2). З представленого рисунку наочно видно, що найбільш негативно оцінюють невідповідність заробітної плати обов'язкам допоміжні та основні робітники (відповідно 51 та 53% респондентів з цих категорій зазначають, що рівень їх оплати праці не відповідає обов'язкам). Це може свідчити про такі основні моменти, або працівники мають завищені вимоги до рівня оплати праці, або не обізнані у принципах її нарахування, або чинна на підприємстві система оцінювання результатів праці є не справедливою.

Крім того, з результатів, представлених на рис.3.2, звертає на себе увагу, що майже третина респондентів з кожної категорії вважає таку залежність частковою, що також має стати об'єктом уваги менеджменту підприємства.

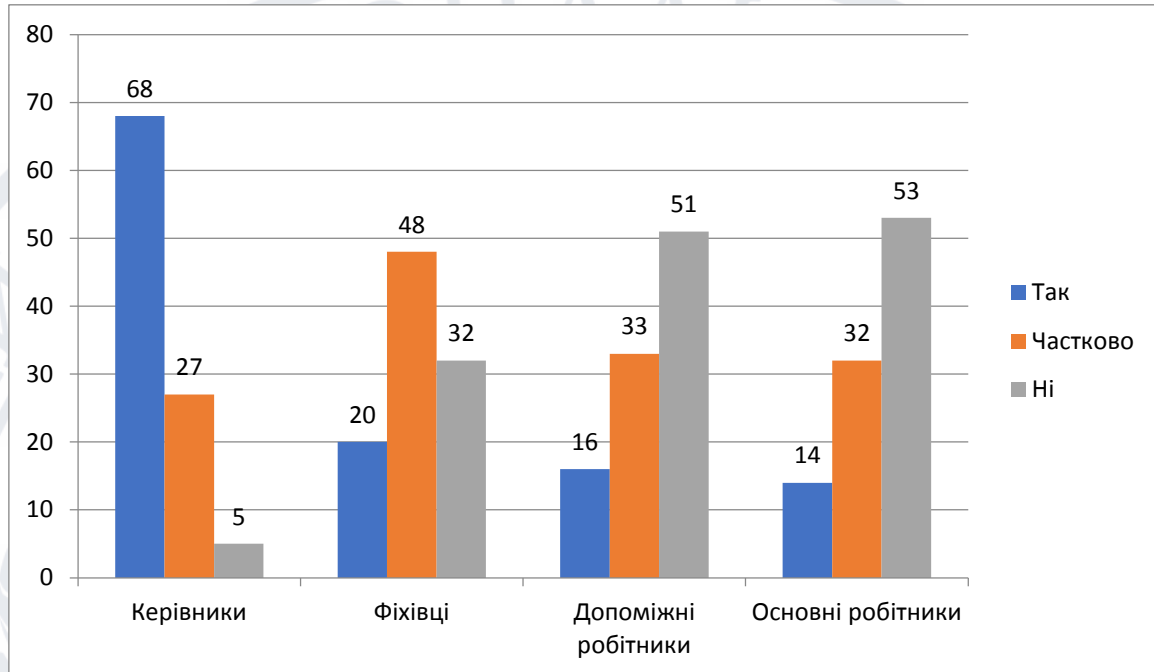


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи відповідає, на Вашу думку, рівень вашої заробітної плати вашим обов'язкам?» за категоріями персоналу, %

Інформування керівниками своїх підлеглих про поточний стан справ на підприємстві оцінюється в 44%, 38% працівників вважають що їх інформують не достатньо, та 18% - не володіють інформацією про поточний стан справ на підприємстві взагалі.

Щодо прозорості та зрозумілості для персоналу принципів нарахування заробітної плати, доплат, надбавок та премій, то 60% опитаних працівників засвідчують таку зрозумілість, питома вага тих, хто зазначає про часткову зрозумілість сягає 25%, і 15% опитуваних взагалі не розуміють як нараховується заробітна плата. Розподіл відповідей респондентів на це питання представлено на рис.3.3. Отже, зафіксовано, що 14% опитаних допоміжних робітників та 16% основних робітників потребують проведення з

ними інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо особливостей нарахування на підприємстві заробітної плати.

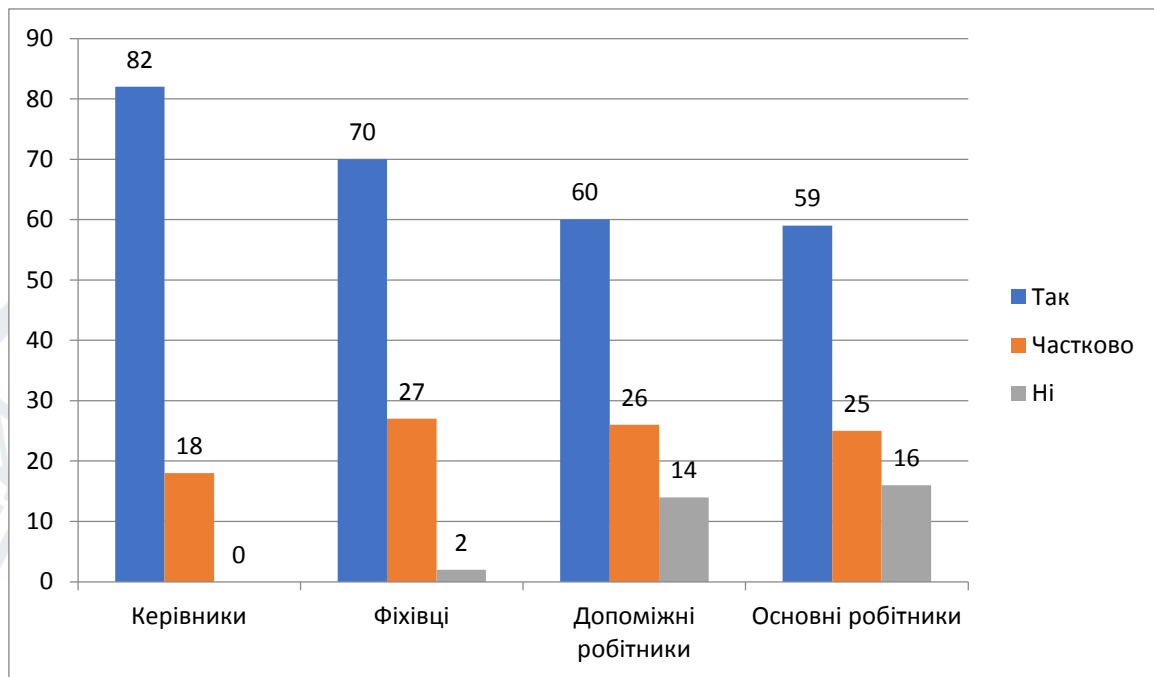


Рисунок 3.3 – Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи зрозуміла для Вас система нарахування заробітної плати та премій?» за категоріями персоналу,%

У ході опитування з'ясовано, що 50% працівників підприємства задоволені своєю роботою, в той час як 39% задоволені лише частково, а 11% не задоволені своєю роботою взагалі.

На рахунок перспективи кар'єрного зростання 62% бачить шанс зростання на підприємстві, 38% впевнені що розвитку кар'єрного зростання на підприємстві немає.

Завершальне запитання опитувальника, що є одним з найбільш критичних, свідчить про те, що 37% від загальної кількості опитаних працівників мають намір змінити місце роботи (рис 3.4). Таким чином, на підприємстві ДП «Електричні системи» зафіксована ситуація, коли бажання змінити місце роботи безпосередньо залежить від категорії, до якої належить працівник і найбільш яскраво виражено в робітників. Це може служити

додатковим свідченням незадоволеності цих працівників рівнем оплати праці та системою організації оплати праці, що використовується на підприємстві.

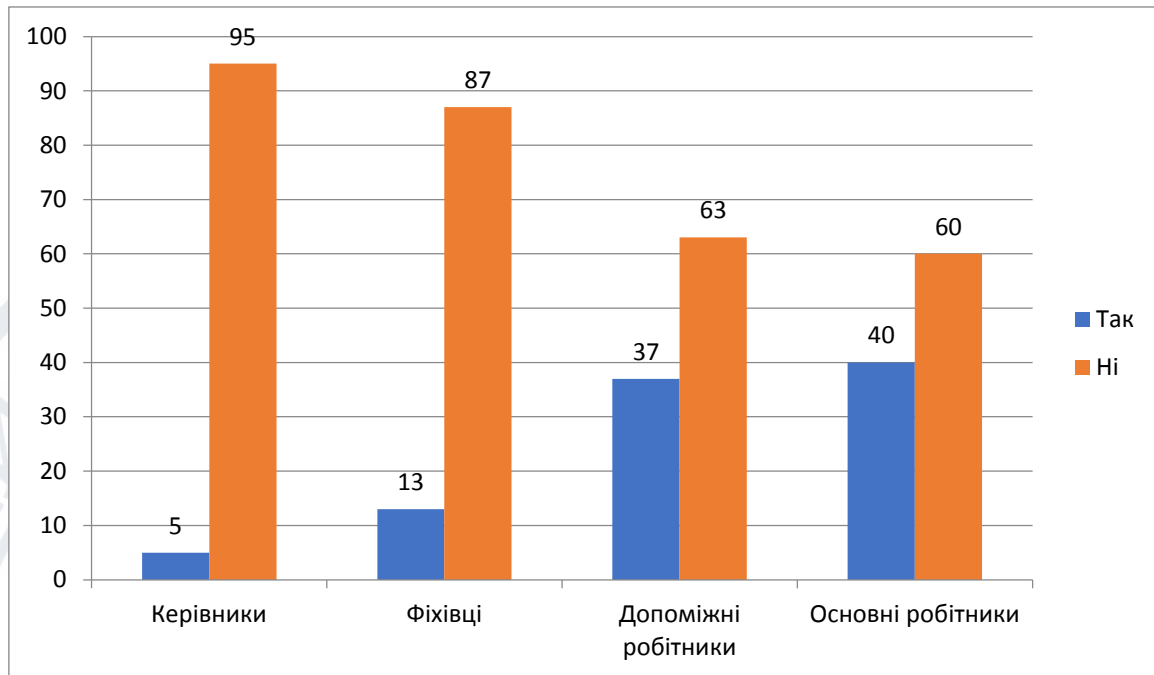


Рисунок 3.4 – Результати відповідей респондентів на питання «Чи є у Вас намір змінити місце роботи до кінця 2022 року?» за категоріями персоналу, %

Узагальнюючі результати опитування працівників ДП «Електричні системи» зазначимо, що чинна на підприємстві система оплати праці та мотивації персоналу в цілому, потребує удосконалення у напрямі підвищення рівня задоволеності оплатою праці, що сприятиме зниженню настроїв працівників щодо пошуку іншої роботи за межами підприємства.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи оплати праці на ДП «Електричні системи»

На основі зібраних даних при проведенні дослідження виявлено що великий відсоток працівників не задоволений рівнем заробітної плати. З аналізу фінансових показників видно, що заробітна плата працівників основного виробництва за 2 роки збільшилась лише на 9%, в той час, як

середня заробітна плата по регіону та Україні зросла на більш ніж на 40%. Як пропозицію можемо рекомендувати перегляд основної частини заробітної плати (тарифної ставки / окладу) в сторону збільшення за рахунок зменшення відсотків премії, якщо не має змоги підняти заробітну плату.

Окремою пропозицією є внесення в систему преміювання КТУ індивідуального стимулювання працівника, та розбиття коефіцієнтів в залежності від робочого процесу працівника. На даний момент працівник який залучений до виконання простіших робіт отримує такий же відсоток преміювання як працівник який виконує більш складнішу роботу. Для прикладу, працівник який працює на конвеєрі може мати на 2%-5% більше премії, ніж працівник, який стоїть на монтуванні провідників на дошці. В той час, той же працівник на дошці, при вільному часу може допомагати на конвеєрі та отримувати додатково до 5% премії.

Наступна пропозиція має відношення до удосконалення системи преміювання непрямого (допоміжного) персоналу. Загалом інвестором погоджено 50% грошової винагороди до ставки працівникам прямого виробництва, та 45% грошової винагороди працівникам непрямого виробництва, інженерно-технічним працівникам (ІТП) та адміністративно-управлінським працівникам (АУП).

- Виробництво працює на давальницькій сировині;
- Орієнтовна кількість нормо-годин (одиниця виміру нормативної трудомісткості виробу, обсягу виробництва та продуктивності праці. Нормо-година дорівнює нормативній затраті праці одного робітника протягом години): 2 050 000 на рік (170 833 на місяць);
- Орієнтовна вартість однієї нормо-години: 7 євро;
- Збиток від недовиготовлення 1% нормо-години за місяць складає: $170\,833 \times 0,01 \times 7 \times 31,4$ (курс євро в грн) = 375 491 грн., що складає 1,7% від місячного фонду заробітної плати усіх працівників (22 131 150 грн);
- Збиток від виготовлення нормо-годин з меншою ефективністю на 1% від запланованої орієнтовно складає: для розрахунку беремо що для

виконання 170 тис. нормо-годин за 20 робочих днів при ефективності 92% потрібно 1271 працівник, для виконання того ж плану але при ефективності 93% потрібно 1257 працівників, тобто різниця 1% ефективності рівна 14 працівникам.

Середня заробітна плата даних працівників становить 13 300 грн, отже $14 * 13\,300 = 190\,400$ грн, що є 0,8% від міс. фонду заробітної плати всіх працівників.

Підприємством визначено, що винагорода за виконання показників для всіх працівників, окрім основного виробництва, може досягати до 45%. Також визначено залежність преміювання за основну діяльність працівника – це 30% та виробничі показники підприємства в цілому – 15%.

До особистих показників відноситься: своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків; активність та ініціатива в роботі.

Звідси можна встановити систему бальної оцінки за особисті показники, наприклад працівник:

- обов'язки виконує за вказівкою, а якість виконання потребує постійної перевірки - 1 бал;
- обов'язки прагне виконувати самостійно, але якість потребує контролю – 2 бали;
- обов'язки виконує самостійно, але якість не завжди відповідає вимогам – 3 бали;
- має місце несвоєчасне виконання обов'язків, але якість відповідає вимогам – 4 бали;
- своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків самостійно – 5 балів.

З урахуванням наведених пропозицій, преміювання персоналу підприємства може здійснюватися в наступних розмірах (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Преміювання за особисті показники працівника

Показник	Коефіцієнт	Бали				
		1	2	3	4	5
Своєчасність та повнота виконання функціональних обов'язків	4%	4%	8%	12%	16%	20%
Активність та ініціатива в роботі	2%	2%	4%	6%	8%	10%

Джерело: розроблено автором

Також пропонується встановлення показників преміювання за виконання показників виробництва за наступною градацією:

- виконання ефективності менше 96% від плану – 0% винагороди;
- виконання ефективності на 96% від плану – 1% винагороди;
- виконання ефективності на 97% від плану – 2% винагороди;
- виконання ефективності на 98% від плану – 3% винагороди;
- виконання ефективності на 99% від плану – 4% винагороди;
- виконання ефективності на 100% від плану – 5% винагороди;
- виконання плану нормо-годин менше 96% від плану – 0% винагороди;
- виконання плану нормо-годин на 96% від плану – 2% винагороди;
- виконання плану нормо-годин на 97% від плану – 4% винагороди;
- виконання плану нормо-годин на 98% від плану – 6% винагороди;
- виконання плану нормо-годин на 99% від плану – 8% винагороди;
- виконання плану нормо-годин на 100% від плану – 10% винагороди.

При цьому враховується, якщо не досягнуто якийсь один з показників, то інший показник при перевиконанні перекидає інший при співвідношенні 2% ефективності до 1% виконання обсягів.

Наприклад: за січень місяць виробництво мало недостатню кількість працівників для виконання запланованих обсягів, що призвело до недовиконання даного обсягу нормо-годин (план 177 тис. нормо-годин, факт

168 тис. нормо-годин) і водночас перевиконання показника ефективність (план 90,4%, факт 93,8%), отже:

$$\text{ефективність } 93,8/90,4 \cdot 100\% = 103,8\%,$$

$$\text{нормо-години } 174/177 \cdot 100\% = 98,3\%,$$

звідси випливає, що за показником «ефективність» є перевиконання на 3,8%, в той час, коли за показником нормо-годин бачимо недовиконання на 1,7%,
 $3,8/2 - 1,7 = 0,2$.

Отже, можна припустити, що загалом виробництво спрацювало чудово, хоч є недовиконання плану обсягів, але ці втрати перекриває ефективність виконання даних обсягів.

Підвищення заробітної плати в сучасних умовах на підприємстві направлено на пошук форм і систем, які дозволять створити максимально тісний зв'язок між рівнем заробітної плати і зростанням продуктивності праці.

Для стимулювання зростання продуктивності необхідно застосовувати гнучкі системи оплати праці. Під гнучкістю заробітної плати розуміється її залежність від результатів (виробничих і фінансових) діяльності підприємства, а також від особистого внеску і заслуг працівника. Ці системи оплати праці спрямовані, в першу чергу, на реалізацію таких важливих завдань, як підвищення продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення якості продукції (послуг). Заробітна плата працівника встановлюється в залежності від його особистого внеску в досягнення цих цілей.

Зазначені системи є гнучкими, тому, що система може трансформуватися під практично будь-які завдання оперативного планування і стимулювання [44, с.81]. Одним з варіантів такої системи, що може бути запроваджено в ДП «Електричні системи» є система плаваючих окладів.

Порядок нарахування зарплати за системою плаваючих окладів полягає у тому, що за результатами аналізу роботи кожного підрозділу керівник своїм розпорядженням встановлює кожному співробітникові оклад

індивідуально. Розмір зарплати також може залежати від обсягу грошових коштів, які керівництво організації спрямовує на її виплату. Зарплата співробітника кількісно залежить від його кваліфікації, складності виконуваної роботи та якості витраченої праці [44, с.81].

Варто враховувати, що система плаваючих окладів допускає щомісячний перегляд фактичного рівня зарплати. Із цієї причини, вибираючи систему плаваючих окладів, доцільно організувати її так, щоб зарплата співробітника могла змінюватися лише у бік підвищення. У внутрішніх документах підприємства слід урахувати:

- базовий розмір окладу, коефіцієнти підвищення окладу;
- показники, під час виконання яких оклад може змінитися [44, с.82].

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує безліч інших способів вирішення проблеми стимулювання ефективної роботи співробітників. Ступінь мотивації до праці визначається не тільки і не стільки розмірами заробітної плати, ставок, премій, надбавок, надбавок і т. д., Скільки співвідношенням оплати до фактичних результатів діяльності людини, його кваліфікацією, відповідальністю за виконання функціональних завдань. Багато що тут залежить від організації заробітної плати.

Щоб організація оплати праці була правильно спланована і відповідала всім вимогам і бажанням як підприємства, так і співробітників, при виборі системи і форми оплати праці необхідно враховувати безліч факторів.

Розглянемо деякі висновки, зроблені в ході пошуку нових шляхів підвищення заробітної плати з метою підвищення її продуктивності праці з урахуванням зарубіжних методів.

При роботі з тимчасовими працівниками роботодавець повинен враховувати такі обставини:

Працівники відрізняються один від одного, у них різні фізичні та інтелектуальні здібності і продуктивність, і виявити всі ці відмінності перед тим, як їх найняти, дуже складно і дорого;

Продуктивність окремого співробітника не є постійною і залежить від багатьох факторів і може змінюватися з плином часу.

У будь-який момент часу продуктивність працівника залежить від:

- його природних здібностей та набутих характеристик (освіта, кваліфікація, досвід роботи, навички тощо);
- його самовідданості, старанності і турботи;
- зовнішніх обставин, що супроводжують або пов'язані з роботою (використовуване обладнання і технологія, погода, умови виробництва, дії інших працівників, керівництва тощо).

Високою продуктивністю володіють співробітники, які не тільки формально виконують інструкції і розпорядження, а й творчо і активно реалізують цілі роботодавця.

Роботодавці зацікавлені у виборі потрібних їм працівників (здібних, навчених, ефективних і т.ін.) і їх мотивації. Для цього потрібна певна компенсаційна політика, яка може принести певну вигоду роботодавцю, але і витрати.

Створюючи механізм стимулювання, роботодавець повинен враховувати, що метою працівника є максимальна вигода, тобто він цінує як заробітну плату, так і негрошові аспекти праці та відпочинку, уникаючи при цьому додаткового навантаження, клопоту і зусиль, пов'язаних з роботою. Залишаючи осторонь ті ситуації, в яких робота приємна і творча, тим самим підвищуючи корисність співробітника, в більшості випадків працівник розглядає працю як витрати, необхідні для отримання благ життя і задоволення власних потреб. Чим складніше, неприємніше, нецікаво і одноманітно робочий процес для співробітника, тим більше він зацікавлений в економії власних зусиль і уникнення важкої і продуктивної роботи. Тому багато співробітників можуть використовувати свій робочий час не ефективно, що порушує умови угоди і спрямоване на отримання односторонньої вигоди на шкоду партнеру.

У разі почасової оплати праці неефективне використання робочого часу може проявлятися, коли співробітник шукає «тимчасові лазівки», щоб уникнути угоди. Прикладом може служити те, коли медсестра, яка перевіряє палати, займається своїми справами, коли немає клієнтів. Здавалося б, її поведінка в цьому випадку не суперечить інтересам роботодавця, і вона все одно використовує час, за який їй платять. У нашому випадку це стосується і прибиральниць: коли немає прибирання, вони відпочивають.

У відрядній роботі працівник може відпочивати за рахунок якості продукції, що випускається, намагаючись заощадити зусилля і передаючи роботу мінімально відповідної якості працівнику, який стежить за нею відповідно до параметрів, які він контролює.

Природно, роботодавець хотів би уникнути такої поведінки з боку своїх співробітників, що явно знижує продуктивність праці, а значить, і розмір винагороди.

Протидія такій поведінці є непростим завданням і може бути вирішена за допомогою ліній підвищення заробітної плати, спрямованих на створення ситуацій, в яких працівник і його роботодавець «об'єднуються».

Однією з проблем стимулювання зростання продуктивності праці є те, що роботодавець повинен докласти максимум зусиль для мотивації людини в групі. Мотивація співробітника залежить не тільки від рівня його доходів, але і від його положення серед колег (в колективі, в групі). Тут можна виділити кілька проблем.

По-перше, питання справедливості. Справедливість завжди сприймається людиною суб'єктивно. Мова йде не тільки про рівень заробітної плати і допомоги, а й про звільнення, просуванні по службі, вирішенні конфліктів. Підвищення заробітної плати, яке саме по собі цілком приємним моментом, може здатися співробітнику несправедливим, якщо іншим підвищать її ще більше. Дисциплінарні стягнення можуть сприйматися по-різному (в залежності від ситуації, форми рішення і т.д.). Працівники більш чутливі до скорочень компонента з фіксованою оплатою

праці, ніж до скорочення змінної складової заробітної плати, навіть якщо вони знають, що компанія потрапила в біду. Справедлива оплата праці - поняття суб'єктивне і умовне, і в той же час воно реальне, важливе і істотне. Серед багатьох роботодавців поширена думка, що скільки б не платили працівникові, цього недостатньо, і вони обов'язково відчують, що було б справедливо підвищити йому зарплату. Якщо так, то це вірно лише частково, адже співробітники зазвичай оцінюють справедливість свого заробітку на основі трьох порівнянь:

- порівняння своєї зарплати з прибутком фірми (реальної або уявної);
- порівняння їх заробітної плати з зарплатами інших співробітників компанії;
- використання роботодавцем таких стандартів, як ранжування робочих місць за параметрами (необхідний рівень освіти, відповідальність, працьовитість і умови праці), може знизити страх працівника перед упередженістю і несправедливістю.

Ще однією проблемою підвищення мотивації людини в групі (колективі) є лояльність співробітника до групи, до компанії в цілому. На мотивацію співробітника може впливати лояльність до інтересів групи і гордість за приналежність до компанії. Відверто кажучи, в цьому випадку створюється «стовп», коли жертви однієї людини охоче експлуатуються іншими – тими, хто не хотів, щоб їх приносили в жертву.

Одним з напрямків підвищення продуктивності праці співробітників може стати комплекс заходів, спрямованих на поліпшення репутації компанії на ринку, а тим більше репутації роботодавця в очах співробітників компанії. Незважаючи на те що це безпосередньо не впливає на продуктивність тих, хто вже працює в компанії, це допомагає домогтися високої продуктивності в компанії ще на етапі найму співробітників. Це означає втрату репутації компанії в очах співробітників: компанія повинна миритися з низькою продуктивністю праці співробітників з нормальною зарплатою.

Для стимулювання праці персоналу, які безпосередньо сприяли б досягненню стратегічних цілей та забезпечували справедливість винагороди за працю, одним з найбільш вдалих рішень є впровадження системи мотивації на основі KPI (key performance indicator).

Вперше цей термін KPIs – аббревіатуру англійських слів Key Performance Indicators ввів у вжиток у науковому та практичному менеджменті одних з основоположників концепції управління за цілями Пітер Друкер, який наголошував, що менеджери мають уникати «пасток часу», коли вони залучені до вирішення поточних завдань та щоденних справ і через це забувають просувати зміни та програми, спрямовані на досягнення більш стратегічних результатів (цілей) [39].

Система KPI буде ефективною за декількох важливих умов:

- 1) Чітка кореляція ключових показників ефективності діяльності зі стратегічними завданнями підприємства. По суті, стратегічні завдання підприємства мають деталізуватися у тактичних завданнях топ-менеджерів та окремих структурних підрозділів з урахуванням їх функціоналу;
- 2) Реальна можливість працівників впливати на показники: цей принцип розповсюджується як на рівні всього підприємства, так і є особливо важливим на рівні структурних підрозділів та окремих працівників;
- 3) Формування KPI-показників за критеріями SMART: S – конкретність, M – вимірюваність, A – досяжність (реалістичність), R – релевантність стратегічним завданням організації, T – визначеність часу досягнення цільових значень показників. При цьому надзвичайно важливою є вимога «вимірності» індикатора, бо не можна керувати тим, що не можна оцінити кількісно та в динаміці;
- 4) Створення системи моніторингу поточних значень обраних KPI та їх цільових значень;
- 5) Ранжування KPI-показників ступенем важливості / пріоритетності;

б) Встановлення фіксованої KPI для забезпечення легкості моніторингу показників. Д. Парматер пропонує правило «10/80/10», за яким 10% всієї кількості KPI мають бути у сфері відповідальності топ-менеджерів, 80% - лінійних керівників, а 10% є виробничими показниками, що мають бути на контролі вищого керівництва. Для такого підприємства як ДП «Електричні системи» рекомендовано визначати не більше 100 KPI, серед яких 20-25 показників – для вищого керівництва ДП;

7) Взаємодія менеджерів та виконавців (керівників структурних підрозділів, окремих фахівців) в процесі цілепокладання та встановлення KPI;

8) Потужної інформаційна база, яка б дозволяла об'єктивно відстежувати поточні значення обраних KPI.

Платіть хорошим співробітникам більше грошей, щоб змусити їх працювати або утримати їх від звільнення.

Мотивація також залежить від структури компенсації, яка має такі елементи, як:

- базис, на підставі якого розраховується платіж;
- сума платежу;
- послідовність оплати протягом усієї кар'єри.

Сьогодні зарубіжні фахівці вважають, що більш висока заробітна плата залучає більш продуктивних працівників. Це дозволяє компанії вибрати кращих з них: кваліфікованих, досвідчених, надійних. Крім того, висока заробітна плата сприймається працівником як вираження справедливості, що також позитивно позначається на його продуктивності. Однак все це не означає, що чим вище оклад, тим продуктивніше працівник, тобто позитивна кореляція між заробітною платою і продуктивністю праці може спостерігатися при будь-якому рівні заробітної плати. При перевищенні певного рівня зарплати розумний роботодавець повинен зупинитися і не підвищувати заробітну плату. Цей рівень називається ефективною заробітною платою.

Задля ефективного функціонування системи оплати праці на промисловому підприємстві важливе значення має порядок формування коштів на оплату праці. З метою ефективного формування та подальшого справедливого розподілення коштів між підрозділами підприємства та окремими працівниками, слід належним чином забезпечити [45, с.53]:

- здійснення вчасного перегляду норм виробітку і розцінок;
- організацію оплати праці таким чином, щоб темпи збільшення ефективності праці випереджали темпи зростання її оплати;
- належне розподілення коштів серед працівників відповідно до їх категорій, оскільки це здійснює прямий вплив на ефективне функціонування усіх працівників на підприємстві.

Таким чином, існує безліч сучасних методів розвитку систем оплати праці працівників промислових підприємств, що сприятимуть не тільки зростанню продуктивності праці, а й формуванню лояльності працівників до підприємства, їх зацікавленості у досягненні організаційних цілей. Це у сукупності буде мати за собою низку позитивних наслідків, як для самих працівників, так і для покращання фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та його розвитку.

ВИСНОВКИ

Система оплати праці є важливим інструментом сучасного менеджменту персоналу, що дозволяє поєднувати організаційні та індивідуальні цілі через формування матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні ефективності праці. Проте, недосконалість систем оплати праці на багатьох вітчизняних підприємствах та проблеми, що мали місце в останні роки на макрорівні, зараз «підсилюються» воєнним станом в Україні. Отже, перед менеджментом компаній, разом із важливим завданням підтримки життєдіяльності підприємства, стоїть завдання збереження трудових колективів, в тому числі - за рахунок своєчасної виплати справедливої заробітної плати.

Вивчення теоретичних основ організації оплати праці свідчить, що заробітна плата - це грошова винагорода за працю, передбачена трудовим договором, нарахована не менше встановленому законодавством розміру мінімальної заробітної плати.

Організація оплати праці на підприємстві - це сукупність дій роботодавця щодо встановлення взаємозв'язку між кількістю, якістю (кваліфікація, складність, інтенсивність і т.д.) і результатами праці, з одного боку, й рівнем її оплати, з іншого. Формування заробітної плати повинно не тільки забезпечувати гідний заробіток працівника, а й достатній рівень конкурентоспроможності роботодавця.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено особливості системи оплати праці на Державному підприємстві «Електричні системи». Проаналізовано діючі елементи організації заробітної плати, форми та системи оплати праці, виявлено недоліки та розроблено рекомендації та заходи по збільшенню задоволення працівників заробітною платою.

Встановлено, що на досліджуваному підприємстві праця основних працівників оплачується погодинно. Переваги погодинної оплати праці для співробітника полягають в тому, що у нього є гарантія оплати його праці за

робочий день навіть якщо показники виконання плану не були досягнуті. Для працедавця така оплата праці дає можливість отримувати від працівника більш якісну виготовлену продукцію. В ході дослідження встановлено такий негативний факт, що середня заробітна плата основних робітників протягом трьох років була нижче середнього рівня заробітної плати по Вінницькій області, Україні, а також й по промисловості в цілому. Крім того, в ході опитування працівників ДП «Електричні системи» виявлено, що значна частина респондентів (51%) вважають, що рівень їх заробітної плати не відповідає їх обов'язкам, а система нарахування заробітної плати та премій є частково зрозумілою або не зрозумілою для 40% респондентів. Отже, нагальною є потреба удосконалення системи оплати праці.

У зв'язку з цим, однією з пропозицій є перегляд основної частини заробітної плати (тарифної ставки / окладу) в сторону збільшення за рахунок зменшення відсотків премії, якщо не має змоги підняти заробітну плату.

Окремою пропозицією є внесення в систему преміювання КТУ індивідуального стимулювання працівника, та розбиття коефіцієнтів в залежності від робочого процесу працівника. На даний момент працівник який залучений до виконання простіших робіт на ДП «Електричні системи» отримує такий же відсоток преміювання як працівник залучений на конвеєрі. Працівник, який працює на конвеєрі може мати на 5%-10% більше премії, ніж працівник який стоїть на монтуванні провідників на дошці. В той же час, працівник на дошці, при вільному часу може допомагати на конвеєрі та отримувати додатково до 5% премії.

В ході проведення дослідження надано низку рекомендацій щодо удосконалення системи оплати праці, проведення регулярної діагностики ефективності організації оплати праці, які впроваджено в діяльність Державного підприємства «Електричні системи» з метою збереження кадрового ядра підприємства, підтримки стимулюючої ролі заробітної плати та на цій основі – ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. №108/95-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-vp#Text> (дата звернення 05.06.2022).
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. №322-VIII–
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 07.06.2022).
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 229 с.
4. Беляєв О.О. Політична економія, навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 328 с.
5. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Господаренко А. Оплата праці в умовах воєнного стану. URL: <https://legalaid.gov.ua/publikatsiyi/oplata-praczi-v-umovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 18.10.2022 р.).
7. Григор'єва О. В. Застосування сучасних систем оплати праці на підприємствах України. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/156.pdf> (дата звернення: 11.05.2022 р.).
8. Грішнова О.А. Людський розвиток: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 308 с.
9. Гуцуляк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. № 3 (35). 2019. С.111-118.
10. Дороніна О.А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. №3 (05). 2018. С. 23-32.
11. Економіка праці : навчальний посібник / за заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
12. Елен Р. Даніелс, Кей Стаффорд. Залучення працівників до кращої праці. Львів: Надія, 2014. 256 с.

13. Етібарян А., Рибалко О. Застосування різних систем оплати праці в зарубіжних країнах та можливості їх використання в Україні. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 44-48.
14. Євенко Л.І. Еволюція концепцій управління людськими ресурсами: монографія. Херсон: Поліглот, 2015. 120 с.
15. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Електричні системи» за 2019 рік, URL: <https://dpes.com.ua/>
16. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Електричні системи» за 2020 рік, URL: <https://dpes.com.ua/>
17. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ДП «Електричні системи» за 2021 рік, URL: <https://dpes.com.ua/>
18. Кільницька О. С., Сушицький О. І., Сардаковський Я. А. Заробітна плата в контексті мотивації до трудової діяльності. *Наукові горизонти*. 2020. № 2. С. 75–88.
19. Ковальчук В. М. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб К.: Знання, 2008. 647 с.
20. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397с
21. Кривенко К.Т., Савчук В.С., Беляєв О.О., Політична економія: навч. посіб. К.: КНТУ, 2006. 508 с.
22. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(2). С. 67-71.
23. Летич І. Оплата праці під час війни: роз'яснення юриста. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/211164_oplata-prats-pd-chas-vyni-rozyasnennya-yurista (дата звернення: 15.10.2022 р.).
24. Луняк І. В. Заробітна плата як найважливіший фактор реалізації інвестиційно-інноваційної моделі розвитку. 2015

25. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. 2019.С. 156.
26. Маркс К. Капітал. Львів: Культура, 2016.Т. 3. С. 169.
27. Машевська А. А. Економічна сутність та підходи до визначення "заробітна плата". *Молодий вчений*. 2021. № 4(2). С. 308-313.
28. Машевська А.А. Наукові та теоретичні аспекти реформування оплати праці. 2019 DOI 10.32702/2307-2105-2019.6.
29. Накісько О. В., Руденко С. В., Грідін О. В. Заробітна плата як невід’ємна складова системи мотивації праці. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 226-235.
30. Оганян Г.А., Паламарчук В. О. Політична економія: навч. посіб. К.: МАУП, 2003. 520 с.
31. Островерха Р. Е. Теоретичні засади удосконалення організації обліку заробітної плати. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 284-291.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.10.2022 р.).
33. Павловська О. Про формування системи оплати праці. *Праця і заробітна плата*. 2009. С. 19-23.
34. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Економіка України*. Київ, 2015. № 9 (100). С. 23–27.
35. Практичні рекомендації з мотивації, стимулювання та оплати праці; за ред. В.Н. Слиньков. Київ : Дакор КНТ, 2010. 336 с.
36. Ремесник Т. С. , Беззубко Б. І. Удосконалення системи оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2020. № 2. С. 34-37.

37. Савіна Г.Г. Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації: метод. посіб. Харків: ХНУ, 2016. 126 с.
38. Сайт “Заробітна плата” URL: <http://www.zarplata.co.ua/> (дата звернення: 03.09.2022 р.).
39. Середа Г. В. Досвід університетів в області впровадження КРІ-показників досягнення стратегічних цілей. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 4. С. 86-99.
40. Сивицька І.Г., Синиченко А.В. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 3. С. 92-100.
41. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. К.:Наш формат, 2018.
42. Статистика зарплат в Україні URL: <https://www.work.ua/salary/?setlp=ua> (дата звернення: 07.09.2022 р.).
43. Статут Державного підприємства «Електричні системи» URL: <https://dpes.com.ua/>
44. Стоєв В. Л., Дженков Є.О. Удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 76-83.
45. Трифонов Г. Ф., Малей Н.В. Удосконалення системи оплати праці на промисловому підприємстві. *Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 49-54.
46. Турчинов А. І. Управління персоналом: навч. посіб для початківців. Київ: Інформ – б, 2013. 488 с.
47. Харчук О., Тарновська І. Актуальні питання мотивації та система оплати праці на підприємстві. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. 2019. Вип. 45. - С. 115-124.

48. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для ВНЗ. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.
49. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019.294 с.
50. Чабаров В. О., Євтушок О. В. Організація праці та система виплати заробітної плати державних службовців: міжнародний досвід для України. 2020, DOI 10.32702/2307-2156-2020.4.64
51. Шапіро С.А. Мотивація і стимулювання персоналу: монографія. Мелітополь: ГроссМедіа, 2015. 224 с.
52. Яременко Л.М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. *АгроСвіт*, 2020. №2. С.53-60.

ДОДАТКИ

