

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу,  
економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора про  
затвердження теми

„До захисту допускається”  
завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Г.О.Швіндіна

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему**

**«Удосконалення системи мотивації та оплати праці на підприємстві (на прикладі ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій та адміністрування»**

*Студента гр. Мз-71с*

*Маркашов Владислав Олександрович*

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавра.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Маркашов В.О.

*Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Вакулєнко І.А.*

Суми 2021 р.

## АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні аспекти мотивації та оплати праці на підприємствах. Розглянуто сучасні методи мотивації персоналу. Досліджено передові практики мотивації персоналу в Україні та світі.

На базі використання основних положень системної методології розвитку у роботі проведено аналіз організації системи оплати праці та мотивації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen», а також аналіз ефективності стимулювання праці співробітників. Надана оцінка формі та системі існуючої заробітної плати на досліджуваному підприємстві.

Як результат запропоновано напрями удосконалення системи мотивації та оплати праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» та проведена оцінка ефективності розроблених заходів.

**Ключові слова:** необхідність, мотив, мотивація, мотиваційний профіль, мотиваційне дослідження, стимул, оплата праці.

## ЗМІСТ

### ВСТУП4

### РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ7

1.1 Суть та зміст системи мотивації персоналу7

1.2 Сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства11

1.3 Передові практики оплати праці в Україні та за кордоном15

### РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN»19

2.1 Фінансово-господарська характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»19

2.2 Аналіз ефективності стимулювання праці підприємства23

2.3 Оцінка форм та систем заробітної плати на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»27

### РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN»32

3.1 Матеріальні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу32

3.2 Розширення елементів нематеріальної мотивації35

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів38

### ВИСНОВКИ41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛПомилка! Закладку не визначено.

ДОДАТКИПомилка! Закладку не визначено.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Такий показник, як конкурентоспроможність сучасного підприємства на ринку, багато в чому визначається рівнем лояльності своїх співробітників, наскільки кожен співробітник зацікавлений в досягненні спільних стратегічних цілей організації. Було б помилкою вважати, що лояльність співробітників - це щось незмінне. Лояльність може бути спрямована, розвинена та вихована, через різні мотиваційні важелі.

Ключова роль в управлінні людськими ресурсами приділяється способам підвищення продуктивності праці, зосередження на побудові творчості, мотивації та стимулюванні роботи. Саме мотивація спонукає людину і команду в цілому до досягнення індивідуальних і колективних цілей, тому для ефективної роботи системи управління повинна бути створена ефективна модель мотивації.

Як в теорії, так і на практиці немає ідеальних стимулюючих моделей, які відповідають різним вимогам, і це демонструється у використанні різноманітних моделей мотивації на практиці, які відображають як позитивні, так і негативні аспекти їх застосування. Різноманітні мотиваційні моделі відрізняються один від одного своїми напрямками і ефективністю застосування. Мотивація людини до роботи не може бути точно визначена, з психологічної точки зору, використовуючи тільки результати дослідження мотиваційних 4 моделей. Але, незважаючи на те, що вивчення поведінки людини в ході роботи дає тільки загальне уявлення про мотивацію, навіть через це є можливість створювати практичні моделі мотивації співробітника.

Дана тема актуальна, так як величезна кількість вітчизняних підприємств сьогодні використовують більше методів матеріальної стимуляції, нехтуючи нематеріальними методами, вони вважаються занадто неефективними і трудомісткими, а якщо їх і використовують, то лише формально. Очевидно, що найбільшого ефекту можна досягти тільки при систематичному підході до

застосування різних мотивуючих систем на практиці. Таким чином, розуміючи механізм створення мотиваційної сфери індивіда, менеджери зможуть підвищити продуктивність співробітників, що в подальшому підвищить ефективність всього підприємства.

У розробці питань оплати та стимулювання праці на підприємствах внесли вагомий внесок роботи іноземних та вітчизняних вчених, таких як А. І. Бородин, О. М. Петроє, Амстронг М., Н. В. Шандова, О. А. Єрмоленко, А. В. Мордовець, А. Я. Кібанов, М. В. Єштокін, Н. Б. Кирич, Н. М. Корольова, В. Корольков, О. Ткачук, М. Корогод та інші.

**Об'єктом** цього дослідження є мотиваційні теорії, що використовуються для стимулювання роботи персоналу.

**Предметом** даного дослідження є практика застосування теорій мотивації в стимулюванні роботи персоналу підприємства (на матеріалах ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»).

**Мета роботи** – оцінка ролі теорій мотивації в стимулюванні роботи персоналу на підприємствах і розробка підходу до підвищення мотивації на прикладі кондитерської фабрики.

Визначена мета роботи спонукала до виконання наступних **завдань дослідження:**

- визначити суть та зміст системи мотивації персоналу;
- охарактеризувати сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства;
- порівняти передові практики оплати праці в Україні та за кордоном;
- проаналізувати особливості організації системи оплати праці та мотивації персоналу на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN»;
- окреслити шляхи удосконалення системи мотивації та оплати праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «ROSHEN».

Цілі та завдання дослідження досягається за допомогою таких **методів досліджень**, як аналіз і синтез, вимірювання, порівняння, вивчення нормативних актів, матеріалів наукових і періодичних видань з цієї проблеми.

**Практична значущість** роботи полягає в можливості застосування результатів і рекомендацій при формуванні системи мотивації в ПРАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» і взагалі в у великих компаніях, корпораціях.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Зазначається, що мотив як форма потреби є внутрішнім суб'єктивним явищем, і способів його формування або впливу на нього немає. Тому, процес мотивації є внутрішньою рушійною силою, управління якою неможливе. Для впливу на поведінку працівника ззовні, з боку керівництва необхідні стимули (стимулюючий процес). При цьому їх формування повинно здійснюватися таким чином, щоб вони були значущими для персоналу, тобто стимул стає стимулом тільки тоді, коли він стає мотивом і задовольняє будь-яку потребу.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, переліку літератури – 46 джерел та додатків, зміст яких визначається метою, цілями та логікою дослідження. Основний текст викладено на 47-сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 11 таблиць та 5 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Суть та зміст системи мотивації персоналу

На даний момент поняття організаційного менеджменту зазнають кардинальних змін. Перш за все, це залежить від орієнтації економічної політики підприємств, але це також пов'язано з необхідністю модернізації системи управління співробітниками і організації в цілому. Сучасна концепція управління базується на ситуативному і системному блоці, який ставлять під сумнів технократичне мислення, а управління стратегічним мисленням, навпаки, підтверджується. Основна мета будь-якого поняття – визначити людину як основний ресурс для розвитку підприємства і як основну мету, спрямовану на переосмислення ролі людини в організації.

Родоначальником терміну «мотивація» був А. Шопенгауер, використовуючи його в своїй статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900 - 1910), він розглядає «мотивацію» як систему внутрішніх факторів, що викликають і спрямовує орієнтовану на мету поведінку людини або тварини [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с 330].

В даний час мотивація, що розуміється як джерело діяльності і, в той же час, як система мотивації будь-якої діяльності вивчається в самих різних аспектах в різних галузях знань: в фізіології, в загальній, віковій, педагогічній психології, в педагогіці та інших галузях промисловості.

Аналізуючи діяльність організацій, можна побачити, що дуже невелика частина співробітників працює «на 100%», вони не застосовують в своїй діяльності свій професіоналізм, інтелектуальний і фізичний потенціал. Також важко заперечити, що деякі люди більше за інших присвячують сил та енергії роботі. Виходячи з цього, професійна працездатність співробітника залежить як

від навичок, знань і навичок, так і від того, наскільки працівник мотивований до роботи, а також від необхідності людини в самореалізації.

Мотивовані люди вкладають в роботу більше зусиль, ніж невмотивовані люди – саме тому керівництво піклується про мотивацію співробітників, тому прагне пробудити необхідність високопродуктивної роботи **[Помилка! Джерело посилання не знайдено., с.112]**.

Мотивовані працівники, які відчувають і усвідомлюють невимовні потреби, знаходяться в стані напруги і, з метою її зниження, проявляють активність, тобто займаються певною роботою і виконують найрізноманітніші види діяльності. Чим вище напруга, тим більше енергії потрібно витратити на діяльність, щоб зменшити її. Тому спостерігаючи за співробітниками, які повністю поглинаються в будь-якому бізнесі, можна припустити, що вони мотивовані бажанням досягти для них якоїсь важливої мети. **[Помилка! Джерело посилання не знайдено., с.394]**.

А. Маслоу **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]** розглядається мотивація співробітника як функція задоволення ієрархії потреб.

Мотивація – це процес заохочення себе та інших до роботи в напрямку індивідуальних і спільних цілей організації. Визначення мотивації за допомогою стимуляції (і навпаки) дуже поширене серед фахівців з управління. Якщо взяти до уваги той факт, що у багатьох людей є стимул бути ідентифікованими з оплатою праці, ми отримуємо абсолютно заплутану картину в цьому аспекті управління персоналом.

Мотивація (як процес) – це процес емоційно-сенсорного поєднання зображення власної потреби із зображенням зовнішнього об'єкта (заявника за потребою).

Мотивація (як механізм) - це внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує ідентифікацію суб'єкта відповідної потреби і запускає спрямовану поведінку шляхом присвоєння суб'єкта (якщо він відповідає необхідності). Тому, як не парадоксально, але не зовсім коректно говорити про мотивацію людини, персоналу і т. д. з боку керівництва організації. Можна



говорити про організацію або управління мотивацією (мотиваційними процесами) людини, персоналу.

Д. Н. Узнадзе [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**] вважає, що мотивом роботи є бажання, яке змушує людину виконувати певні дії, а також необхідність, за яку працівник визнає ці дії потрібними.

В даний час в управлінській науці і практиці термінологія, що охоплює суть мотивації, не повністю впорядкована і систематизована. У науковій та управлінській науці феномен мотивації розглядається по-різному (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні інтерпретації поняття «мотивація»

Автор	Трактування поняття	Домінанта в трактуванні
Чернишова А.В. [ <b>Помилка! Джерело посилання не знайдено.</b> , с. 142]	Мотивація - це набір внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які заохочують людей діяти, встановлюють межі і форми діяльності і дають їй фокус на досягненні певних цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, в основному індивідуальних і може змінюватися під впливом зворотного зв'язку від діяльності людини.	Мотивація - це набір рушійних сил  Вплив мотивації залежить від різних факторів
Колот А.М., Цимбалюк С.О. [ <b>Помилка! Джерело посилання не знайдено.</b> , с. 107]	Мотивація – це вплив на поведінку людини для досягнення особистих, групових та соціальних цілей	Мотивація - це вплив
Мельник А.О., Мельник Л.С. [ <b>Помилка! Джерело посилання не знайдено.</b> , с. 97]	Мотивація - це процес впливу людини на те, щоб діяти певним чином, спонукаючи в ньому певні мотиви	Мотивація - це процес впливу
Макогон Ю.В., Капранов М.А. [ <b>Помилка! Джерело посилання не знайдено.</b> , с. 336]	Мотивація - це процес заохочення себе та оточуючих до роботи для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивація - це процес свідомого вибору людиною виду поведінки, що визначається складним впливом зовнішніх (подразників) і внутрішніх (мотивів) факторів	Мотивація - це процес заохочення  Мотивація - це процес свідомого вибору
В.В. Травін, В.А. Дятлов [ <b>Помилка! Джерело посилання не</b>	Мотивацією роботи є бажання працівника задовольнити власні потреби (отримувати певні вигоди) через роботу	Мотивація роботи – прагнення

знайдено., с. 381]		
-----------------------	--	--

Мотиваційна спроможність грає роль тригера, визначаючи, які здібності і в якій мірі працівник буде розвивати і використовувати в процесі роботи. Очевидно, що зв'язок між мотивацією і результатами роботи засвідчений природними здібностями і набутими навичками роботи, але саме мотивація - джерело роботи індивіда [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 39].

Плануючи систему мотивації, важливо враховувати найбільше значущих факторів. Це допоможе поліпшити продуктивність співробітників в організації, скоротити витрати на персонал і знизити плинність кадрів. Завдання керівника у площині мотивації персоналу представлені в рис. 1.1

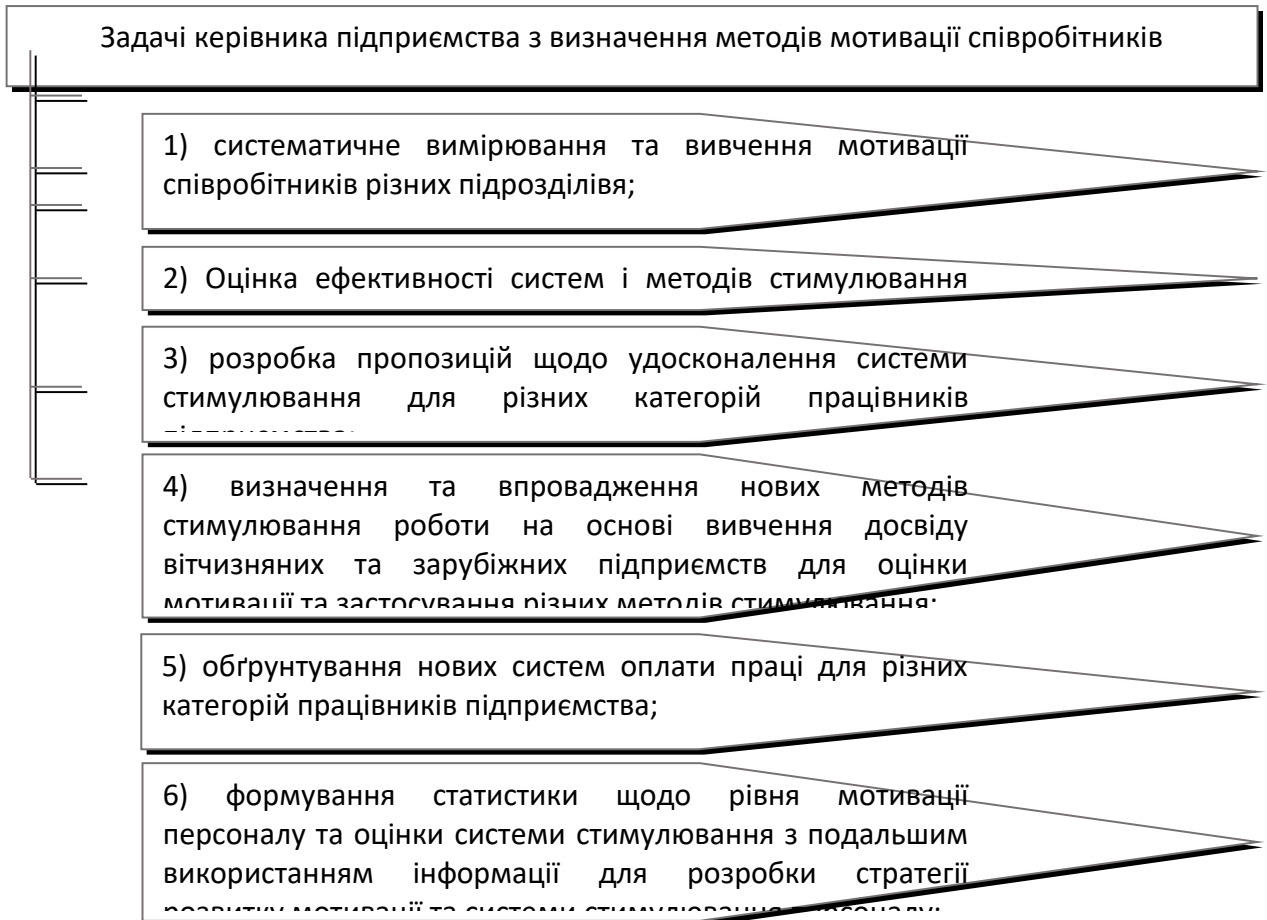


Рисунок.1.1 – Завдання керівників компанії з визначення методів мотивації співробітників

Всі перераховані вище мотивуючі фактори насправді рідко діють в найчистішому вигляді, найчастіше вони об'єднуються в складні мотиви, сформовані одночасно і з потребою, і з почуттями, і з світоглядом людини.

Система стимулювання роботи формується з методів адміністративного управління, але не замінює їх. Стимулювання роботи діє тільки тоді, коли керівники здатні підтримувати і досягати рівня роботи, за яку виплачується винагорода.

Таким чином, необхідно не тільки стимулювати співробітників фінансово, а й враховувати атмосферу, яка існує на підприємстві, на робочому місці, вивчати працівника як особистість, створювати різні переваги, забезпечувати сприятливі умови, формувати мотивацію співробітників, що приведе їх до найвищих результатів роботи.

## 1.2 Сучасні методи мотивації праці персоналу підприємства

Сучасні мотиваційні теорії ґрунтуються на тому, що вся поведінка співробітників мотивована невдоволеною потребою, тобто процес мотивації полягає в тому, щоб виконувати дії для виявлення потреб, які впливають на поведінку на робочому місці, і визначати способи їх задоволення.

Методи стимулювання зазвичай не застосовуються окремо. Найвищий результат показує застосування відразу декількох методів, які можна визначити як систему мотивації персоналу. Наведемо основні методи згруповані категоріально за сферою дії (рис. 1.2) [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 277]

Методи матеріального стимулювання	Методи морального стимулювання	Методи соціального пакету
<ul style="list-style-type: none"> <li>•впровадження доплат за стаж в компанії</li> <li>•використання системи преміювання за підсумками роботи за рік</li> <li>•зміна існуючої системи преміювання</li> <li>•перехід на формулу заробітної плати: базова заробітна плата (гарантована) плюс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•оголошення подяки в різних публічних формах - по порядку, на зборах, в заводській поліграфії і т.п..</li> <li>•нагородження цінним подарунком</li> <li>•вручення почесної грамоти</li> <li>• «метод меню» або вибір способу заохочення співробітника із</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•надання безвідсоткової або з низькими відсотками позики</li> <li>•доплата за здоровий спосіб життя</li> <li>•оплата спа-процедур</li> <li>•оплата за користування мобільним телефоном</li> <li>•компенсація за використання приватного транспортного засобу в</li> </ul>

Рисунок 1.2 – Методи стимулювання, що можуть використовуватися в організації

Аналізуючи існуючі теорії, можна зробити висновок, що єдине поняття системи мотивації співробітника ще не створене. Тому в міжнародній практиці побудови системи мотивації виділяють різні методи стимулювання діяльності співробітника:

- грошова мотивація;
- матеріальна мотивація;
- розширення повноважень;
- кар'єрне зростання;
- згуртованість команди, колективу [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 67].

Формування позитивної мотивації базується на забезпеченні: повних умов успішної роботи; розвитку певних здібностей і рішень; комфортному перебуванні у колективі; сприятливому психологічному кліматі. В основі формування мотивації виділяють певні групи, які закладені в єдину систему мотивів: зміст, який дозволяє наповнити всю роботу смисловим змістом; статус, коли результати роботи пов'язані з суспільним визнанням і високим рівнем оцінки; суспільно корисні. У трьох вказаних групах немає стимулу з одержання матеріальних благ.

Способи мотивації роботи співробітників найбільш відомі в практиці керування організацією [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 67]:

– нормативна мотивація - спонукання людини до певної поведінки через психологічний вплив: переконання, пропозиція, інформація, заохочення;

– вимушена мотивація, заснована на використанні влади і загрозі погіршення задоволеності потреб працівника в разі недотримання, страху звільнення;

– стимулювання - вплив не безпосередньо на людину, а на зовнішні обставини за допомогою підлг - стимули, які заохочують працівника до певної поведінки: надбавок, премій, премій і т.д.

Тому мотивація розглядається як: сукупність факторів, що визначають поведінку людини; набір причин як мотивація, яка провокує діяльність людини і визначає напрямок цієї діяльності; регулювання конкретної діяльності; система процесів, відповідальних за стимулювання до роботи та управління людьми; процес активізації мотивації співробітників та створення стимулів для їх спонукання ефективно працювати [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 36].

Під час економічної кризи раціонально максимально сфокусувати зусилля на вдосконаленні всієї системи управління. В цей час ефективно просувати креативні ідеї, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити продажі, вивести компанію на новий рівень. На перше місце постають питання щодо підвищення якості продукції, що випускається, з пошуком рішень для зниження її вартості.

Для формування і розвитку мотивації персоналу рекомендується в першу чергу визначити основні потреби кожного окремого співробітника; визначити рівень задоволеності інтересами співробітників; дізнатися, наскільки рівень стимуляції, який зараз існує, відповідає очікуванням самих співробітників. Крім того, менеджери повинні враховувати, що ті ж стимули з часом стають неактуальними і більше не сприймаються персоналом як стимули при створенні мотивації персоналу [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 19].

Вся система повинна відповідати наступним стандартам: для всього робочого персоналу створюються єдині вимоги, досягнення яких призводить до

отримання відповідної нагороди. Співробітникам необхідно бути в курсі вимог, які допоможуть їм досягти бажаного результату; стимуляція повинна відповідати нормам причинності. Це означає, що співробітники, які досягли певних результатів, отримують винагороду в найближчому майбутньому. Якщо це матеріальний стимул, то виплачується відразу, не чекаючи наступної зарплати. До етапів побудови системи мотивації відносяться, в тому числі й методи побудови мотивації, які діляться на матеріальні та не матеріальні.

Доплати та бонуси використовуються для працівників з ініціативою та надмірним виконанням планів. Використання цього методу дозволяє співробітникам досягати найбільших результатів, прагнути до нових знань і навичок, впливати на зростання продуктивності в організації. До недоліків даного методу можна віднести складність оцінки особистого внеску в кінцевий результат і виникнення конфліктних ситуацій на цій підставі **[Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 56]**.

Матеріальна мотивація при виборі роботи є найпривабливішою для переважної більшості. Ефективність роботи співробітників залежить від нематеріальних методів тільки для творчих співробітників. Зміна мети трудової мотивації в залежності від підходу до персоналу представлені в таблиці 1. 2.

Таблиця 1.2 – Підходи та цілі мотивації в персоналу організації **[Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 54]**

Підхід до персоналу як до витрат організації	Підхід до персоналу як ресурсу організації	Мета трудової мотивації
Організаційна структура має вирішальне значення при формулюванні посадових обов'язків. Персонал повинен відповідати організаційним вимогам і неухильно виконувати свої обов'язки	Перевага віддається творчому ставленню працівника до роботи, ініціативі. Високо кваліфікованих працівників цінують, до створення спеціальних вакансій, що відповідають їх особистим характеристикам	Розробка організаційних стандартів трудової поведінки виходячи з особистих особливостей співробітників
Використовується система оплати праці та фінансових стимулів, яка не враховує вартість внеску окремого працівника	Організація практикує різні системи оплати праці, створює умови для того, щоб співробітники заробляли максимально можливий дохід, а розмір доходу при цьому не обмежується	Розробка системи оплати праці

Перевага віддається кількісному аспекту працевлаштування працівників, тому організація приймає невивірковий підхід до прийому кандидатів на роботу, при цьому вартість робочої сили низька	Перевага віддається якісному аспекту працевлаштування працівників. Організація шукає кандидатів з високою кваліфікацією та високими витратами на робочу силу на ринку праці	Розробка персонального підходу до вибору кандидатів для працевлаштування
Пошук керівників на вакантні посади здійснюється поза межами підприємства. Співробітники організації практично не мають можливості для офіційного зростання	Організація створює умови для навчання менеджерів в самій організації шляхом створення системи навчання та формування кадрового резерву	Розробка системи кар'єрного зростання персоналу
Організація підбирає і консолідує на робочому місці працівників, які повністю задоволені умовами, змістом роботи, її оплатою	Організація змінює умови, зміст та оплату праці, щоб зберегти працівників, які є цінними для неї, з пріоритетом, наданим факторам задоволеності працею	Розробка системи внутрішньоорганізаційного регулювання ринку праці
Організація проводить офіційну оцінку персоналу	Організація використовує індивідуальний підхід до оцінки персоналу	Розробка системи оцінки трудових досягнень працівників

Останнім часом, щоб врахувати пропозиції щодо поліпшення умов праці і підвищення мотивації, керівництво компаній забезпечує відкритий діалог, що дозволяє врахувати всі цінні пропозиції. Для підвищення корпоративної культури багато компаній вводять дрес-код, який дозволяє налаштуватися на робочий настрій і дисциплінувати співробітників. А також активніше використовувати у своїй діяльності соціальні мережі для розвитку корпоративних цінностей [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 72].

Процес професійного розвитку особистості багатогранний і складний. Він включає в себе безліч параметрів і властивостей, починаючи від внутрішнього ставлення до роботи до мотивації професії, яка складається з її різних аспектів, формування самосвідомості, усвідомлення своїх здібностей і ділових якостей. Сама компанія встановлює основні правила групової та індивідуальної

поведінки, стандарти комунікації, встановлює права, повноваження, спектр обов'язків і міру відповідальності.

Мотивація співробітників до ефективної та ефективно роботи – це не тільки завдання для конкретної компанії та конкретної організації, а й основа економічного розвитку країни, оскільки результати матеріальних стимулів для персоналу покривають виробничі витрати організації, забезпечують певний прибуток і дозволяють сплачувати податкові відрахування до бюджетів країни.

### 1.3 Передові практики оплати праці в Україні та за кордоном

Найважливішим видом стимулювання праці є оплата праці - один з інструментів впливу на ефективність роботи працівника. Це вершина системи стимулювання працівників організації.

Правильний вибір форм і платіжних систем відіграє важливу роль в організації оплати праці. У сучасному розумінні форми та системи роботи – це організаційно-економічні механізми, що корелюють витрати і результати роботи працівника з розміром заробітної плати за рахунок нього. Форми оплати праці визначаються як способи та принципи встановлення залежності заробітної плати працівника та результатів його роботи в певний період, а система оплати праці – це, по суті, технологія реалізації цієї залежності, яка встановлює взаємозв'язок елементів заробітної плати: тарифу, доплат, надбавок, премій [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 28].

В Україні нині існує дві форми оплати праці, в залежності від способу вимірювання обсягу робіт, відрядна та погодинна, характеристики яких показані на рисунку 1.3. Вибір якоїсь форми оплати праці зазвичай обумовлений особливостями технології та організації виробництва, якістю продукції, формами організації праці та забезпеченням робочою силою.





Рисунок 1.3 – Форми та системи оплати праці в Україні [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 381]

Світовий досвід організації оплати праці виділяє три основні моделі – американську, японську та західно-європейську, при цьому основними формами регулювання заробітної плати за кордоном є:

- державне регулювання – спів-контрактне регулювання на національному та галузевому рівнях;
- договірно між урядом, галузевим менеджментом та профспілками;
- фірмові колективні договори;
- ринок праці та ін. [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 44]

За даними опитування європейських компаній за 2020 рік (ECS), 62% Європейські підприємства використовують ту чи іншу форму відрядної заробітної плати. Найпоширенішим видом оплати є оплата праці, пов'язана з індивідуальною діяльністю, котра оцінюється через оцінку керівництва (43%), після йде оплата за результатами (34%), розподіл прибутку (30%) та оплата, пов'язана з діяльністю групи (25%). 5% підприємств використовують схеми власного капіталу. Національні дані підтверджують часте використання форм оплати праці в більшості країн, пов'язані зі змінними результатами роботи, які складають від 5% до 10% від загального рівня заробітної плати, хоча дані носять різноплановий характер із значними відмінностями між країнами. Заробітна плата та оклади в натуральній формі також поширені в більшості країн (табл. 1.3), в той же час як схеми фінансової присутності (без урахування розподілу прибутку) менш поширені.

Таблиця 1.3 – Національні приклади заробітної плати та окладів в натуральній формі [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 63]

Країна	Національні приклади заробітної плати та окладів в натуральній формі
Австрія	Заробітна плата (платежі в натуральній формі) Пільги у натуральній формі, такі як субсидіювання у столовах та дитячих закладах компанії, приватне використання службового авто чи службового телефону
Фінляндія	Безготівкова винагорода, при якій працівник отримує тільки право доступу до товарів, які повинні залишатися у власності або управлінні роботодавця
Німеччина	Індивідуальні безготівкові розрахунки Пільги в натуральній формі
Угорщина	Система кафетерію, яка пропонує «меню» пільги, такі як талони на харчування, допомога в поверненні до школи, проїзні квитки та відвідування спортивних заходів, набула широкого поширення в 1990-х роках завдяки пільговому оподаткуванню.
Португалія	Платежі у вигляді товарів або послуг Додаткові суми, сплачені з причини, наприклад, продукти харчування або транспорт Безготівкові виплати працівникам
Швеція	Безготівкова компенсація за роботу

За кордоном роботодавці самостійно встановлюють способи оплати праці працівників, використовуючи будь-які форми і системи оплати праці, премій, встановлення доплат і надбавок. Умови оплати написані в місцевих нормативних актах. Великі компанії частіше використовують ці системи, ніж малі та середні підприємства, а також частіше зустрічаються в компаніях з іноземним капіталом або транснаціональних компаніях, а також в компаніях, розташованих в економічно центральних або розвинених регіонах [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 14].

Таж, зазвичай у зарубіжних країнах, винагорода включає в себе всі грошові винагороди, які співробітники отримують за свою роботу. Типовою формою оплати праці є базовий платіж за відпрацьовані стандартні години (наприклад, зарплата за місяць, або погодинна за 30-годинний тиждень). Роботодавці зазвичай доплачують за роботу у неробочий час (наприклад, нічні зміни та вихідні дні), за більш тривалий час (понаднормовий час) і за роботу в особливо складних умовах (наприклад, доплати за ризик, шум або великі

навантаження). Ці додаткові виплати, як правило, впливають з зобов'язань за колективними договорами або законами.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN»

#### 2.1 Фінансово-господарська характеристика ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Нині виготовлення кондитерської продукції – це одна із найбільш розвинутих галузей у харчовій промисловості України. Сукупний об'єм виробництва становить біля 3,2% ВВП держави. Кондитерська корпорація «Roshen» є одним із найбільших виробників кондитерської продукції не лише в Україні, а й у Східній Європі. Саме у Києві розташовується головний офіс підприємства [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

«Roshen» виробляє більше 320 видів якісної кондитерської продукції. Загальні об'єми виробництва досягають до 300 тисяч тон щорічно [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

До основних видів діяльності належать:

- а) виготовлення какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів;
- б) виготовлення сухарів, печива, пирогів та тістечок тривалого зберігання;
- в) виготовлення хліба та хлібобулочних виробів.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2020 році склала 906 осіб (у порівнянні із 2019 роком збільшення чисельності на 109 осіб). Фонд оплати праці за 2020 рік, у порівнянні із 2019 роком, збільшено на 28% і становить – 312 926, 7 тис. грн.

Кадрова програма підприємства направлена на спрямована на забезпечення підтримки та підвищення рівня професіоналізму працівників.

В складі Корпорації знаходиться 8 фабрик, зокрема це - Bonbonetti Choco Kft (Будапешт, Угорщина), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також українські - Київська, Бориспільська, Кременчуцька кондитерська фабрика, два

виробничі майданчики та молочний завод у Вінниці, котрим забезпечуються натуральною якісною молочною сировиною працюючі фабрики.

У всіх виробничих об'єктів кондитерської корпорації ROSHEN є сертифікація згідно з вимогами міжнародних стандартів безпеки та якості продуктів харчування.

Для поліпшення умов зберігання готової продукції та сировини, задля мінімізації затримок продукції на складах та оптимізації її поставок Корпорацією введено в експлуатацію власний логістичний центр.

Логістичний комплекс відповідає усім правилам, що пред'являються логістичному комплексу класу «А». Логістичний комплекс забезпечено сучасною системою управління товаропотоками Warehouse Management System. WMS – це інтелектуальна система, котра не тільки усе враховує, але й здійснює оптимізацію логістичних процесів, що повстають із моменту прийняття та аж до відвантаження зі складу товару. До часу приїзду машини на склад, документація на її завантаження уже передана, врахована та оброблена. Це дає змогу завчасно сформулювати заявку, тому безпосередньо завантаження триває 30-35 хвилин. Тому, загальний час знаходження на території центру вантажного транспорту не перевищує 60 хвилин.

Навкруги логістичного центру побудовано нові транспортні розв'язки, підведено вісім залізничних під'їздів та три залізничні гілки. У приміщенні повсякчас підтримується особливий кліматичний режим, в незалежності від пори року, стабільна температура становить +18 градусів (з допустимими відхиленнями +/- 2 градуси), незмінна вологість – 30-40%. Підтримка мікроклімату надзвичайно важлива у зв'язку із розмірами складів та специфікою продукції.

Задля моніторингу контролю якості продукції, усі 8 кондитерських фабрик корпорації «Roshen» облаштовані відповідним обладнанням. Запуск нових високоякісних кондитерських виробів та розробку технологій здійснюють фахівці, котрі пройшли навчання та атестацію у високоспеціалізованих закордонних центрах.

Кондитерські вироби корпорації представлено в Україні, країнах Середньої Азії, Кавказу, Казахстані, Німеччині, Білорусі, Молдові, Литві, США, Ізраїлі та інших державах. Рошен входить до групи «Укрпромінвест», в якій також знаходяться підприємства «Агропродінвест», «Богдан», «Ленінська кузня», «ІСТА», «Укравтозапчастина», «5 канал», «Рідна марка» та інші активи.

Для кожного промислового підприємства досить вагомим значенням має організація операційної діяльності, що є домінуючою у функціонуванні кожного суб'єкта господарювання. Проводячи аналіз операційної діяльності корпорації, розглянемо детальніше її виробничу структуру (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Виробнича структура  
ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Кожен цех має технологічну схему виробництва продукції відповідно до затвердженого асортименту, що дає змогу працівникам тримати на належному рівні якості виготовлену кондитерську продукцію, а також з відповідальністю ставитись до власних функціональних обов'язків.

«Roshen» активно інвестує в модернізацію виробництва. У 2020 році було інвестовано в розвиток виробництва та капітальне будівництво близько 110

млн. євро. Проведено модернізацію обладнання Кременчуцької та Київської кондитерських фабрик на загальну суму 25,7 млн. дол. США.

Проведемо розрахунки базових фінансово – економічних показників роботи підприємства (табл. 2.1) на основі даних річної фінансової звітності за 2016 -2020 рр. [43], яка знаходиться у вільному доступі на офіційному сайті компанії.

Таблиця 2.1 – базові фінансово-економічні показники функціонування ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» за період 2016 – 2020 рр.

Показник	Рік					Відхилення +/-	Темп приросту %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	232 312	259 205	373 344	470 093	638 817	406505	174,98
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	204239	228412	318 238	393 995	556 236	351997	172,35
Валовий прибуток, тис. грн.	28073	30793	55 106	76 098	82 581	54508	194,17
Витрати	282183	296242	363 033	454 458	644 838	362655	128,52
Чистий прибуток, тис. грн.	3919	2 768	11 125	8 330	5 257	1338	34,14
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	576366	701294	598 455	583 992	1 871 142	1294776	224,64

Варто звернути увагу на модернізацію виробничого обладнання, яка відбулася у минулому 2020 році. Було придбано обладнання для виготовлення тортів «Наполеон», «Сметанник Рошен», «Чері Квін», «Пражський», обладнання для виробництва сендвіч-печива на лінії К-2, для виробництва фруктово-желейного та трьохшарового мармеладу. Було також проведено реконструкцію виробничих приміщень та благоустрій прилеглої території. У грошовому еквіваленті середньорічна вартість основних засобів у 2019 році становила 583 992 тис. грн. та 1 871 142 тис. грн. за підсумками 2020 року.

Розраховані показники свідчать про ефективне функціонування корпорації, не зважаючи на світову кризу внаслідок пандемії як на українському так й на міжнародних ринках. Так по всіх показниках спостерігається планомірне підвищення, зокрема дохід від продажу продукції

зріс із 232 312 тис. грн. у 2016 році до 638 817 тис. грн. у 2020 році або у 1,7 рази. При цьому чистий прибуток підприємства має коливальний характер, однак все ж так із тенденцією до збільшення із 3919 тис. грн. у 2016 році до 5257 тис. грн. у 2020 році або на 34,14%.

## **2.2 Аналіз ефективності стимулювання праці підприємства**

Домінуючим фактором в системі індивідуальної мотивації до роботи на підприємстві є самореалізація, одним з важливих пріоритетів в роботі є: оплата праці, довіра менеджменту, кар'єра, умови праці для творчої роботи.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» пропонує такі можливості своїм співробітникам та кандидатам на наявні вакансії [43]:

- відповідальна, професійна та пристрасна команда;
- професійний розвиток та кар'єрне зростання, навчання на сучасних технологіях, стабільна заробітна плата з індивідуальними бонусами за виконання тих чи інших робіт;
- підвищення професіоналізму та відповідного зростання заробітної плати;
- пільгове добровільне медичне страхування працівників та їхніх дітей;
- безкоштовне навчання сучасним технологіям;
- соціальні програми для працівників та їхніх дітей;
- пільгове харчування та транспорт;
- безкоштовна уніформа;
- кімната відпочинку;
- тренажерний зал;
- 50% оплата літнього табору для дітей співробітників;
- подарунки на всі свята (дитячі подарунки до нового року, квитки на новорічну виставу).



Серед працівників Корпорації «Рошен» проведено аналіз характеристик колективу за кількома параметрами. У таблиці 2.2 представлені дані, що характеризують колектив в залежності від відпрацьованого стажу.

Таблиця 2.2 – Дані, що характеризують колектив ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» в залежності від відпрацьованого стажу

Стаж	Рік					Відхилення + /-	Темп приросту %
	2016	2017	2018	2019	2020		
до 2-х років	119	105	97	124	203	84	70,59
від 2-х до 5-ти років	134	121	109	124	136	2	1,49
від 5-ти до 10-ти років	206	189	178	181	186	-20	-9,71
від 10 до 20 років	219	214	209	213	220	1	0,46
понад 20 років	168	154	151	155	161	-7	-4,17

Тож на підприємстві домінують працівники, що відпрацювали від 5 до 10 років, це – 20,53%, а також працівники із стажем від 10-20 років – 24,28%. У 2020 році через розширення штату і прийняття на роботу 159 нових співробітників число осіб, що працюють до 2х років становить – 203 особи або 22,41% працюючих.

Характеристика співробітників за віком у 2020 році:

- до 30 років – 298 осіб (32,89%);
- від 30 до 50 років - 510 осіб (56,29%);
- від 50 до 70 років - 98 осіб (10,82%).

На рисунку 2.2 [43] представлені графічні характеристики кадрів за віком.

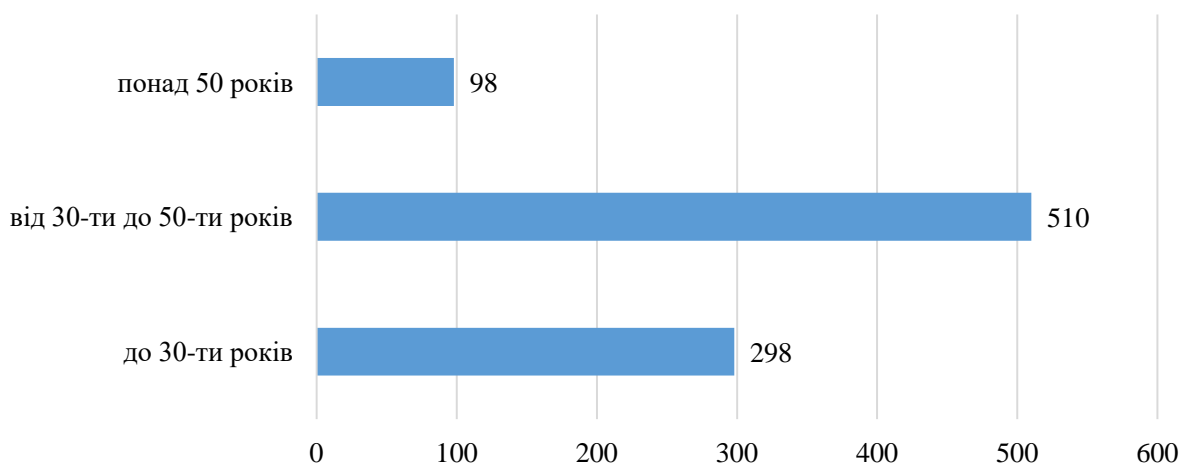


Рисунок 2.2 – Кількість членів команди у 2020 році, залежно від стажу

Аналіз показав, що середній вік працівника становить 40 років. Основна частина колективу складається з досвідчених професіоналів з багаторічним досвідом роботи. 161 людина працює в організації більше 20 років. 9,2% – це працівники пенсійного віку.

Наразі не існує єдиного підходу оцінювання результативності трудової діяльності. Уся складність складається у тому, що процес роботи працівників міцно взаємопов'язаний із виробничими процесами та їх підсумковими результатами, економічним розвитком підприємства, громадською діяльністю суспільства тощо.

Існує 6 ключових концепцій оцінювання результативності трудової діяльності:

- економічна результативність роботи, що шляхом вимірювання прибутку та витрат дає змогу економічно обґрунтувати підсумки трудової діяльності по виконаних проектах;

- соціальна ефективність роботи створює можливість оцінки соціального характеру роботи за кількісними та якісними показниками;

- оцінка кінцевих результатів дозволяє кількісно оцінити результати та динаміку роботи корпорації в цілому або її підрозділів на основі консолідованих економічних показників;

- керування продуктивністю забезпечує основу планування та аналізу робочої сили за основним критерієм – продуктивність та інші показники, що з нею пов'язані нею;

- ефективність трудового процесу є новітнім комплексним показником оцінки зайнятості, виходячи зі сукупності соціальних та економічних факторів;

- оцінка продуктивності дозволяє, використовуючи інтегральний показник, оцінити результати організації в цілому або її великих підрозділів.

Обрання визначеної концепції оцінювання результативності роботи залежить від ряду факторів: моделі мотивації роботи, системи та форми оплати праці, галузі економіки, розміру організації, кількості структурних підрозділів,

масштабів управління, стану планування, періоду часу, системи обліку, загальної кількості співробітників і т. д.

Проведемо розрахунки найосновніших показників ефективності праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» за період 2016 – 2020 рр. та систематизуємо їх в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники ефективності праці на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» у 2016 – 2020 рр.

Показник	Рік					Відхилення + / -	Темп приросту %
	2016	2017	2018	2019	2020		
Загальна кількість працівників	846	783	744	797	906	60	7,09
Фонд оплати праці	105704,1	125796	180472	224386	312927	207222,60	196,04
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	10,41	13,39	20,21	23,46	28,78	18,37	176,43
Рівень інтенсифікації праці	0,46	0,49	0,48	0,48	0,49	0,03	7,66
Темпи зростання заробітної плати	107,40	109,50	102,30	104,80	112,40	5,00	4,66
Плинність кадрів	8,16	5,75	4,97	5,27	5,52	-2,64	-32,34
Втрати робочого часу	0,23	0,41	0,27	0,36	0,29	0,06	26,09
Рівномірність завантаженості персоналу	96,10	94,64	96,24	95,36	96,80	0,70	0,73

За даними таблиці бачимо, що минулий 2020 рік разом із розширенням виробництва та запуском нових ліній з виробництва тортів збільшилась і чисельність працівників на 109 осіб. Разом із розширенням штату збільшився і фонд заробітної плати – у 1,9 рази. Підвищення зачепило і рівень середньомісячної заробітної плати працівників – із 10,41 тис. грн. у 2016 році до 28,78 тис. грн. у 2020 році. Рівень інтенсифікації праці для досліджуваного підприємства за нормами має коливатися в межах 0,35-0,50, в дійсності його значення коливається від 0,46 до 0,49.

Плинність кадрів має тенденцію до зменшення та коливається в межах 4-8%, а це вказує на стабільність кадрового складу та є показником

результативності кадрового менеджменту, задоволеності працівників кліматом та умовами праці на підприємстві.

Тож, можна зробити висновок, що знання методики розрахунку найважливіших показників ефективності праці дозволяє організувати оперативне планування та облік цих показників, визначити динаміку розвитку та використовувати як критерії ефективності роботи трудового колективу корпорації.

Різні системи стимулювання персоналу повинні зосередитися на ефективності необхідних матеріальних і фінансових витрат і досягненні цілей організації. Відповідно, при розробці систем стимулювання персоналу необхідно звернути увагу на системи оцінки ефективності цих систем.

### **2.3 Оцінка форм та систем заробітної плати на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»**

Корпорація «Рошен» веде політику гарантування стабільності системи оплати праці: передбачає встановлену законом мінімальну заробітну плату, про введення нових і зміну встановлених умов оплати праці працівників повідомляється не пізніше ніж за 2 місяці.

Корпорація використовує оплату як важливий засіб стимулювання результативної роботи. Індивідуальний заробіток співробітників визначається їх особистим внеском, якістю роботи, результатами діяльності підприємства.

Питання, пов'язані із оплатою праці, регулюються локальними документами компанії, а саме:

- 1) положенням про оплату праці працівників;
- 2) штатним розписом;
- 3) колективним та трудовим договорами.

«Положення про оплату праці працівників» для підвищення ефективності виробництва та підвищення рівня управління оплатою праці. Індивідуальний рівень заробітної плати встановлюється працівникам відповідно до штату

компанії і зазначається в індивідуальних трудових договорах. Заробітна плата виплачується роботодавцем працівнику не рідше двох разів на місяць, а саме: 29-го (аванс) та 14-го (з/р). Якщо день оплати праці збігається з вихідним або неробочим днем, виплата заробітної плати здійснюється напередодні цього дня. Роботодавець робить розрахунок з кожним працівником і видає розрахунковий лист (відповідно ІС «Зарплата та персонал»).

В Корпорації «Рошен» система оплати праці - погодинна, із застосуванням матеріальних заохочень (премії). Заробітна плата нараховується за табелем робочого часу та виплачується із фонду заробітної плати. Згідно з Положенням про оплату праці ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»:

1) керівникам та спеціалістам виплати здійснюються відповідно до заробітної плати за штатним розкладом, затвердженим керівником;

2) працівникам виробничих цехів заробітна плата виплачується вчасно відповідно до тарифних ставок за регулярним графіком;

3) доплати за нічні зміни здійснюються у розмірі 20% від тарифної ставки (посадового окладу);

4) за роботу понаднормово, у вихідні та святкові дні оплата здійснюється відповідно до статті ст. 72 та 107 КЗпПУ [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**];

б) при об'єднанні професій (обов'язків), виконанні обов'язків тимчасово відсутніх працівників, здійснюються доплати до тарифних ставок (посадових окладів) у розмірі від 50% до 70%.

Компанія використовує погодинну тарифну ставку (табл. 2.3) для виплати заробітної плати працівникам. Як показав аналіз, спостерігається поступове абсолютне підвищення тарифних ставок.

Варто зазначити, що з року в рік компанія індексує зарплати всіх співробітників відповідно до рівня інфляції та підвищення мінімальної заробітної плати. Зарплата співробітників компанії ніколи не була меншою, ніж офіційна мінімальна зарплата. Це свідчить про те, що керівництво компанії

підкується про своїх співробітників і є соціально відповідальним. При збільшенні заробітної плати та/або тарифних ставок працівника видається наказ про зміну штатного розкладу, а також зміну посадового окладу (ставки заробітної плати) працівника з його обов'язковим повідомленням. При цьому до чинного трудового договору складається додаткова угода. Вивчення коефіцієнтів у середньомісячних заробітних плат різних категорій працівників підприємства свідчить про переважання обліку функціонального розподілу праці при встановленні заробітної плати.

Таблиця 2.3 – Штатний розпис виробничих цехів ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen»

Структурний підрозділ	Посада	Кількість працівників, осіб	Погодинна тарифна ставка, грн.		
			2018 рік	2019 рік	2020 рік
Керівництво та адміністрація підприємства	Генеральний директор	1	826	908	1020
	Заступник директора	3	672	739	830
	Фінансовий директор	1	607	668	750
	Директор з логістики	1	502	552	620
	Директор з маркетингу	1	510	561	630
	Директор зі збуту	1	510	561	630
	Кадровий директор	1	489	538	604
	Юрист	1	285	313	352
	Секретар	5	148	163	183
	Головний бухгалтер	1	470	516	580
	Бухгалтер	4	330	362	407
	Спеціаліст відділу - менеджер	27	186	205	230
	Головний інженер	1	308	338	380
	Головний технолог	1	308	338	380
Головний механік	1	308	338	380	
Виробничі цехи №1-5	Майстер	12	219	240	270
	Інженер-технолог	10	211	231	260
	Кондитер	173	162	178	200
	Пекар	104	146	160	180
	Робітник	261	121	134	150
Допоміжні цехи	Майстер	7	211	231	260
	Технолог	14	202	223	250
	Робітник	82	121	134	150
Обслуговуючі господарства	Робітник	47	121	134	150
	Водій	23	142	156	175

	Прибиральниця	16	93	102	115
	Вантажник	26	126	138	155
	Охоронець	39	96	106	119
Підсобні цехи	Майстер	6	202	223	250
	Робітник	36	124	136	153

Як показав аналіз, найнижча заробітна плата спостерігається в категорії працівників. Це пов'язано з низьким рівнем кваліфікації співробітників. Менеджери, майстри, технологи, інженери та адміністративний склад мають вищу заробітну платню складності, відповідальності та високим кваліфікаційним вимогам в роботі.

Окрім тарифного окладу кожен працівник може отримати доплату у вигляді премії. Конкретні доплати встановлюються адміністрацією підприємства в залежності від конкретних умов (тяжкість роботи і вплив несприятливих факторів, обсяг роботи, її важливість для організації, рівень професіоналізму співробітника і так далі).

Працівники щомісяця отримують премії з метою винагородити за якісне і своєчасне виконання робіт, ініціативність в роботі. Мірою преміювання є реалізація встановлених місячних планів. Головною умовою нарахування премій працівникам є бездоганне виконання трудових функцій та обов'язків, передбачених трудовим законодавством, внутрішніми правилами, посадовими інструкціями та технічними правилами, своєчасне виконання природоохоронних заходів, суворе дотримання санітарного режиму приміщень [43].

Співробітники можуть бути повністю або частково позбавлені премії в наступних випадках:

- невиконання або неналежне виконання службових обов'язків за посадовими або технічними інструкціями;
- дисциплінарні проступки; заподіяння матеріальної шкоди підприємству або заподіяння шкоди його діловій репутації;

- порушення технологічної дисципліни; порушення правил охорони здоров'я та безпеки, а також правил пожежної безпеки;
- недотримання санітарного режиму приміщень і території.

Конкретний розмір зниження премії визначається безпосереднім керівником та залежить від тяжкості проступку або характеру виробничого упущення, а також їх наслідків.

Співробітники ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» повністю позбавлені премії в наступних випадках [43]:

- за здійснення прогулу;
- появу на роботі під впливом алкоголю, а також в стані наркотичного або токсичного сп'яніння;
- пиття алкогольних напоїв на території організації;
- крадіжка майна підприємства.

Повне або часткове позбавлення премії здійснюється в період, в якому було скоєно проступок в роботі.

Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» використовує погодинну форму оплати праці. Заробітна плата на підприємстві складається з основної частини, розрахованої тарифної ставки за період часу або посадового окладу, компенсаційних та заохочувальних виплат, надбавок та премій.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРАТ «КИЇВСЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ROSHEN»

#### 3.1 Матеріальні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу

Проведений у попередньому розділі аналіз мотивації персоналу на виробничому підприємстві, показав доволі високі результати. Однак завжди є напрямки додаткового розвитку, котрі варто використати для підвищення результативності функціонування підприємства. Зокрема, це:

- 1) корекція матеріальної складової трудової стимуляції;
- 2) розробка нематеріальної складової системи стимулювання персоналу.

З метою вдосконалення матеріальної сторони стимулювання пропонується:

- 1) відмовитися від преміювання працівника (незалежно від результатів, досягнутих компанією);

- 2) застосовувати бальну систему (в залежності від результатів працівника). При цьому схема балів за квартал стане продуктом базової суми бонусу, яка обумовлена кожним співробітником і кількістю отриманих балів. Кількість отриманих балів, наприклад, для кондитерів, буде визначатися на основі критеріїв, представлених в таблиці 3.1.

Таким чином, мінімальна кількість набраних балів - 0, максимальна - 100. Кількість основного персоналу - кондитерів дозволяє вести дані у кожному цеху по кожному співробітнику окремо, наприклад, в електронних таблицях Excel. Ключові співробітники компанії повинні мати можливість побачити результати підрахунку зароблених балів в кінці кожного кварталу. Наприклад, таблиці показників для кожного працівника в кінці кварталу можуть бути розміщені на інформаційній дошці. При цьому кожен співробітник може

прочитати оцінку працездатності і якості своєї роботи, розібратися в механізмі нарахування щоквартальної премії.

Таблиця 3.1 – Запропоновані критерії визначення бальної системи преміювання співробітників корпорації «Рошен» (для кондитерів)

№ п/п	Критерій оцінки трудових досягнень	Бали в залежності від здобутих трудових досягнень				
		дуже погано	погано	посередньо	гарно	дуже гарно
1	Виконання плану	0	2	5	7	10
2	Дотримання трудової дисципліни	0	2	5	7	10
3	Підвищення кваліфікації	0	2	5	7	10
4	Рівень спілкування з колегами	0	2	5	7	10
5	Зовнішній вигляд на робочому місці (наявність уніформи)	0	2	5	7	10
6	Знання та дотримання рецептури кондитерських виробів	0	2	5	7	10
7	Виготовлення складних заготовок тіста	0	2	5	7	10
8	Художня прикраса виробів	0	2	5	7	10
9	«Кулінарна мозаїка»: збір малюнків із «солодких пазлів»	0	2	5	7	10
10	Участь у житті трудового колективу	0	2	5	7	10

Зразок таблиці з нарахуванням балів та сумою бонусу на працівника підприємства представлений в таблиці 3.2.

Стимулюючий ефект пропозиції полягає в тому, що:

- 1) працівники можуть бачити чесність і відкритість порядку нарахування премії;
- 2) Працівники мають стимул отримати максимальну кількість балів, що гарантує отримання максимальної премії;
- 3) працівників мають думку, що для отримання бонусу його необхідно заробити високою продуктивністю праці.

У свою чергу, компанія, використовуючи такий простий у використанні і невитратний інструмент (ні за коштами, ні за часом), отримує наступні переваги:

- 1) збільшення стимулів персоналу до роботи;
- 2) випадання (звільнення) персоналу, які не готові ефективно працювати;
- 3) економія на преміях (якщо план не виконаний);
- 4) зростання доходів і, як наслідок, продуктивності.

Таблиця 3.2 – Приклад оцінки і суми премії для кондитера

№ п/п	Критерій оцінки трудових досягнень	Бали в залежності від здобутих трудових досягнень				
		дуже погано	погано	посередньо	гарно	дуже гарно
1	Виконання плану				7	
2	Дотримання трудової дисципліни				7	
3	Підвищення кваліфікації			5		
4	Рівень спілкування з колегами		2			
5	Зовнішній вигляд на робочому місці (наявність уніформи)				7	
6	Знання та дотримання рецептури кондитерських виробів			5		
7	Виготовлення складних заготовок тіста			5		
8	Художня краса виробів				7	
9	«Кулінарна мозаїка»: збір малюнків із «солодких пазлів»					10
10	Участь у житті трудового колективу		2			
Сума отриманих балів		57				
Сума грошової винагороди, тис. грн.		47,88				

Варто також відмітити, що на ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» немає системи стимулювання молодих фахівців, щоб заохочувати їх ефективно адаптуватися, навчатися і розвиватися в організації, а також відсутня система наставництва та мотивації за наставництво. Тож кадровій службі варто розробити Положення про наставництво та систему виплат за наставництво, а також розробити систему мотивації для молодих фахівців, які пройшли атестацію та продовжують навчання.

Іще одним вагомим для стимулювання праці є запровадження добровільного медичного страхування. Керівництво компанії визначає суму соціального пакету (наприклад, 2500 грн). На цю суму працівник сам обирає

види медичних послуг. Співробітники можуть вирішити ряд важливих проблем зі здоров'ям за допомогою програми добровільного медичного страхування.

### **3.2 Розширення елементів нематеріальної мотивації**

Нематеріальну систему мотивації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» варто доповнити наступними елементами:

1) З метою підвищення престижу роботи, створення умов для підвищення професійних навичок, заохочення співробітників до підвищення продуктивності праці, підвищення кваліфікації допускається організація конкурсу професійної майстерності «Кращий працівник року».

З будь-якого цеху слід вибрати по 3 співробітника. Критерії відбору: якою мірою працівник безпечно виконує власні прямі обов'язки, дотримується принципів трудової дисципліни та безпеки, має навички роботи на сучасному обладнанні, піклується про підготовку нових співробітників та надає допомогу іншим членам колективу. Безпосередньо процес конкурсу можна розділити на три періоди.

Перший період «Візитна картка», де учасник говорить про себе, свою спеціальність. Другий період: теоретичний, який включає в себе питання: історія становлення підприємства; знання законодавства про безпеку, розуміння виробничих процесів. Третій період: практичний, який складається з виконання фактичних робіт, за спеціальністю.

За кожен період конкурсу працівник отримує бали. Переможцями стають співробітники, які набрали найбільшу кількість балів. За підсумками конкурсу переможці отримують сертифікати.

2) Нагородження співробітників дипломами на корпоративних святах, зокрема на святкуванні дня народження ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen». Дипломи та листи-подяки варто вручати усім працівникам, з урахуванням індивідуального вкладу кожного у робочий процес підприємства.

Посилаючись на результати опитування серед співробітників, багато з них схильні до сильного стресу, часто затримуються на роботі і патологічно втомлюються. Одне з бажань співробітників – виділити окрему кімнату відпочинку, куди вони могли прийти під час роботи або в обідній час, і відпочити як фізично, так і розумово.

Більшість співробітників щодня в процесі роботи, а також спілкуючись один з одним, генерують будь-які нові ідеї та пропозиції щодо оптимізації роботи. Це можуть бути пропозиції щодо спрощення виробничих процесів, вирішення певних проблем тощо. Але часто з тих чи інших причин співробітники не діляться своїми ідеями, адже вважають, що вони нікому не здадуться діловими і цікавими. Для цих та подібних випадків доцільно застосовувати практику «Банку ідей» в ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen».

Це передбачає використання коробки або журналу, в якому співробітники можуть анонімно записувати свої ідеї та пропозиції. І в кінці місяця/кварталу співробітники управління персоналом розглянуть ці пропозиції, і найбільш доцільні будуть розглядатися як потенційні поліпшення.

Як разова мотивація, для співробітників, які добре виступили в певний час або в ході будь-якого завдання, стимулом може бути надання цим співробітникам можливості взяти вихідний в середині тижня за рахунок Корпорації, або дати цим співробітникам знижку на будь-яку путівку, а також доцільно застосовувати цей вид нематеріального стимулювання, як відвідування салону краси або перукарні або надання одноразового відвідування спортивного клубу або басейну, в залежності від уподобань самих співробітників і бюджету, виділеного Корпорацією.

Дослідження системи мотивації співробітників ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» показало, що однією з проблем мотивації персоналу була обізнаність. Тому для поліпшення мотиваційного середовища рекомендується: на сайті компанії розмістити всілякі оголошення. Наприклад,

оголошення про різні конкурси та змагання всередині компанії, в результаті яких співробітники отримують приміром одноразову суму в 3000 грн.

Варто також розказувати про досягнення ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» та про особисті досягнення працівників на робочих місцях. Це своєрідна «дошка пошани», тільки з використанням сучасних технологій. Раніше передовиками «могли пишатися» тільки всередині підприємства, але тепер її можна викласти на публічний показ в інтернеті, чи соціальних мережах.

Керівництву ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» особливу увагу слід приділити психологічному стану своїх співробітників. Адже кожен з них щодня відчуває стрес на роботі, пов'язаний з умовами праці, самою професією, організацією робочого місця. Наслідком тривалого стресу може стати синдром професійного «вигорання» і хронічної втоми. Щоб уникнути емоційного «вигорання» працівників, пропонується як експеримент організувати на території ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» робота Офісу відновлювальної психології. Співробітник в період між роботою або у вільний час зможе отримувати безкоштовний масаж (один раз в 2 місяці), розслаблення, відновлення працездатності і навчання саморегуляції і захисту від стресів (один раз в 2 місяці).

Щоб створити хорошу систему нематеріальної мотивації, потрібно дотримуватися наступних правил [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 280]:

1. Обрані стимули повинні вирішувати конкретні проблеми і базуватися на бізнес-завданнях підприємства.
2. Необхідно мотивувати всіх співробітників, а не тільки тих, чиї відділи приносять великі прибутки підприємству.
3. Необхідно враховувати, на якому етапі розвитку знаходиться компанія: те, що доречно в середньому бізнесі, не завжди застосовується у великій компанії.
4. Перш ніж вибрати методи мотивації, слід вивчити реальні потреби співробітників.

5. Заохочення не повинні стати рутинними.

Очікуваний результат запровадження елементів нематеріальної системи мотивації:

- орієнтація співробітників на досягнення загальних цілей компанії;
- особиста зацікавленість працівників у фінансових результатах компанії;
- створення привабливого психологічного клімату в середині команди, який відображається на якості продукції;
- скорочення плинності кадрів;
- підвищення продуктивності праці, збільшення виробництва, продажів, що призведе до збільшення об'ємів продажу та чистого прибутку підприємства.

### **3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Після того, як заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу будуть впроваджені, необхідно з'ясувати, наскільки вони ефективні. Оцінюючи економічну ефективність впровадження розвиненої системи мотивації, відзначимо, що основним економічним показником, на який впливає нова система – є продуктивність праці працівників.

Для того, щоб система стимулювання була розроблена, щоб вона була ефективною, вона повинна відповідати очікуванням персоналу, бути зрозумілою персоналу, бути затребуваною персоналом. Для того, щоб зрозуміти, що цікаво і які методи нематеріальної стимуляції будуть затребувані персоналом, було проведено невелике опитування основного персоналу компанії. Анкетування (10 питань, Додаток А) на умовах анонімності пройшли вибірково 40 співробітників підприємства з різних цехів та різних посад – від керівників до підсобних робітників. Таблиця з результатами анкети представлена в таблиці. А.1 (Додаток А). За результатами опитування та групування відповідей можна зробити наступні висновки:

1) лише 13% опитаних співробітників уявляють собі цілі компанії, тоді як 25% опитаних важко відповісти, а 62% не мають чіткого уявлення про цілі компанії;

2) лише 38% респондентів вважають роботу важливою частиною свого життя, 13% важко відповісти, 49% не вважають роботу важливою частиною свого життя;

3) 62% респондентів не вважають себе частиною команди, 13% сумніваються у відповіді, і лише 25% респондентів вважають себе членом команди;

4) лише 25% респондентів пов'язують своє майбутнє з компанією, частка тих, хто вже вирішив, що вони залишать компанію, і тих, хто все ще сумнівається в цьому, відповідно становить 37 і 38%;

5) 50% респондентів думають про зміну роботи, а частка тих, хто продовжить працювати, і тих, хто сумнівається, складають 25%

6) близько 50% респондентів думають про кар'єрні перспективи;

7) лише 25% тих, хто пройшов, вважають, що їх професійних знань достатньо для роботи, 62% відчують брак професійних знань, умінь та навичок;

8) 75% опитаних хотіли б навчатися;

9) 74% респондентів хотіли б, щоб керівництво частіше висловлювало їм подяку за роботу;

10) 62% респондентів потребують більше корпоративних заходів.

Обґрунтуємо ефективність пропозицій щодо вдосконалення існуючої системи стимулювання на підприємстві, що пропонується зробити на основі розрахунку витрат запроваджених заходів, спрямованих на вдосконалення системи стимулювання працівників компанії, а також економічного впливу пропозицій. Кошторис витрат на запропоновані способи мотивації представлений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на запропоновану діяльність

№ п/п	Захід	Витрати, тис. грн.
1	Створення інформаційного стенду	10
2	Навчання и підвищення кваліфікації персоналу	120
3	Призовий фонд премії «Кращий працівник»	50
4	Медичні огляди	170
5	Організація та проведення командно-формульних заходів	150
6	Фонд допомоги працівникам підприємства	100
Підсумок		600



Очікувані результати від реалізації пропозицій представлені в таблиці. 3.4

Таблиця 3.4 – Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

Показники	Дані		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік (прогноз)	+ / -	%
Чисельність персоналу, осіб	906	906	-	-
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	638 817	670757	31940	5,00
Середньомісячний рівень продуктивності, тис. грн/особу	609,49	639,97	30,47	5,00
Середньомісячний рівень оплати праці, тис. грн/особу	192,58	192,58	-	-
Звільнено за власним бажанням, осіб	50	20	-30	-60,00
Рівень плинності кадрів	5,52	2,20	-3,32	-60,00
Витрати на пошук, підбір та найм нового співробітника (на особу), тис. грн.	0,014	0,014	-	-
Загальна сума витрат на пошук, підбір та найм нового персоналу, тис. грн.	0,07	0,014	-0,06	-80,00

Із наведених даних у табл. 3.4 бачимо, що:

- 1) чисельність персоналу не зміниться (906 человек);
- 2) очікується, що за рахунок підвищення ефективності системи стимулювання можна буде скоротити кількість персоналу, який звільнився за власним бажанням (із 50 осіб у 2020 році до 20 осіб), що принесе економію компанії (0,06 тис. грн) за рахунок зниження витрат на пошук, підбір та найм персоналу;
- 3) планується, що, з урахуванням пропозицій, відбудеться збільшення надходжень від продажу (на 5 %), і як наслідок: - абсолютне збільшення буде 31940 тис. грн.;
  - відбудеться підвищення продуктивності праці.

При цьому темпи зростання продуктивності будуть вищими, ніж темпи зростання заробітної плати. Таким чином, з матеріалу, розглянутого в підрозділі, можна зробити висновки щодо ефективності пропозицій з мотивації персоналу.

## ВИСНОВКИ

Мотивація – це процес заохочення себе та інших до роботи в напрямку індивідуальних і спільних цілей організації. Визначення мотивації за допомогою стимуляції (і навпаки) дуже поширене серед фахівців з управління. Якщо взяти до уваги той факт, що у багатьох людей є стимул бути ідентифікованими з оплатою праці, ми отримуємо абсолютно заплутану картину в цьому аспекті управління персоналом. Система стимулювання роботи формується з методів адміністративного управління, але не замінює їх. Стимулювання роботи діє тільки тоді, коли керівники здатні підтримувати і досягати рівня роботи, за яку виплачується винагорода.

Методи стимулювання зазвичай не застосовуються окремо. Найвищий результат показує застосування відразу декількох методів, які можна визначити як систему мотивації персоналу. Основні методи згруповані категоріально за сферою дії – це методи матеріального та нематеріального стимулювання, соціальний пакет.

Для формування і розвитку мотивації персоналу рекомендується в першу чергу визначити основні потреби кожного окремого співробітника; визначити рівень задоволеності інтересами співробітників; дізнатися, наскільки рівень стимуляції, який зараз існує, відповідає очікуванням самих співробітників. Крім того, менеджери повинні враховувати, що ті ж стимули з часом стають неактуальними і більше не сприймаються персоналом як стимули при створенні мотивації персоналу.

В Україні нині існує дві форми оплати праці, в залежності від способу вимірювання обсягу робіт, відрядна та погодинна. Вибір якоїсь форми оплати праці зазвичай обумовлений особливостями технології та організації виробництва, якістю продукції, формами організації праці та забезпеченням робочою силою. Світовий досвід організації оплати праці виділяє три основні моделі – американську, японську та західно-європейську, при цьому основними формами регулювання заробітної плати за кордоном є: державне регулювання –

спів-контрактне регулювання на національному та галузевому рівнях; договірно між урядом, галузевим менеджментом та профспілками; фірмові колективні договори; ринок праці та ін.

Кондитерська корпорація «Roshen» є одним із найбільших виробників кондитерської продукції не лише в Україні, а й у Східній Європі. Саме у Києві розташовується головний офіс підприємства. «Roshen» виробляє більше 320 видів якісної кондитерської продукції. Загальні об'єми виробництва досягають до 300 тисяч тон щорічно. Показники функціонування Корпорації свідчать про ефективну діяльність, не зважаючи на світову кризу внаслідок пандемії як на українському так й на міжнародних ринках. Так по всіх показниках спостерігається планомірне підвищення, зокрема дохід від продажу продукції зріс із 232 312 тис. грн. у 2016 році до 638 817 тис. грн. у 2020 році або у 1,7 рази. При цьому чистий прибуток підприємства має коливальний характер, однак все ж так із тенденцією до збільшення із 3919 тис. грн. у 2016 році до 5257 тис. грн. у 2020 році або на 34,14%.

ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Roshen» пропонує такі можливості своїм співробітникам та кандидатам на наявні вакансії: відповідальна, професійна та пристрасна команда; професійний розвиток та кар'єрне зростання, навчання на сучасних технологіях, стабільна заробітна плата з індивідуальними бонусами за виконання тих чи інших робіт; підвищення професіоналізму та відповідного зростання заробітної плати; пільгове добровільне медичне страхування працівників та їхніх дітей; безкоштовне навчання сучасним технологіям; соціальні програми для працівників та їхніх дітей; пільгове харчування та транспорт; безкоштовна уніформа; кімната відпочинку; тренажерний зал; 50% оплата літнього табору для дітей співробітників; подарунки на всі свята (дитячі подарунки до нового року, квитки на новорічну виставу).

Корпорація використовує оплату як важливий засіб стимулювання результативної роботи. Індивідуальний зарібок співробітників визначається їх особистим внеском, якістю роботи, результатами діяльності підприємства.

Питання, пов'язані із оплатою праці, регулюються локальними документами компанії, а саме: положенням про оплату праці працівників; штатним розписом; колективним та трудовим договорами. В Корпорації «Рошен» система оплати праці - погодинна, із застосуванням матеріальних заохочень (премії). Заробітна плата нараховується за табелем робочого часу та виплачується із фонду заробітної плати.

Незважаючи на те, що в компанії постійно проводяться заходи, створюються комфортні умови для роботи співробітників, співробітники все ж відчують дуже великий стрес в процесі роботи, через перевищення обов'язків, відповідальної роботи, труднощів багатьох процесів.

Для того, щоб система стимулювання була розроблена, щоб вона була ефективною, вона повинна відповідати очікуванням персоналу, бути зрозумілою персоналу, бути затребуваною персоналом. Для того, щоб зрозуміти, що цікаво і які методи нематеріальної стимуляції будуть затребувані персоналом, було проведено невелике опитування основного персоналу компанії.

Систему стимулювання компанії можна вдосконалити шляхом: коригування матеріальної складової стимулу; розробити набір нематеріальних стимулів. Запланована вартість реалізації запропонованих заходів – 600 000 грн. Розрахунок ефективності з пропозицій показує високий економічний ефект. Загалом, результати дослідження свідчать про те, що цілі та завдання, поставлені на початку дослідження, були досягнуті.