

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Природничо-економічний факультет  
Кафедра менеджменту

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему:

**«Удосконалення механізму формування системи оплати праці та посилення мотивації працівників»**

Виконала: студентка 2 курсу Mg1-M22z групи спеціальності 073 Менеджмент за освітньо-професійною програмою Управління персоналом та економіка праці Паламарюк Інна Миколаївна

Керівник : Олійник Н.Ю., к. пед. н., доцент  
Рецензент : Свідер О.П., к. екон. н., доцент

Кам'янець-Подільський, 2023 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ПЕРСОНАЛУ</b> .....	7
1.1. Суть та основні завдання оплати праці в системі управління персоналом.....	7
1.2 Характеристика форм та систем оплати праці.....	17
1.3 Заробітна плата як основний чинник мотивації персоналу.....	29
Висновки до першого розділу.....	37
<b>РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА МЕХАНІЗМУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ГЛИБОЦЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ</b> .....	38
2.1 Загальна характеристика та аналіз діяльності Глибоцької об'єднаної територіальної громади.....	38
2.2 Аналіз системи оплати праці Глибоцької об'єднаної територіальної громади та її вплив на мотивацію персоналу.....	51
2.3 Розробка механізму мотивації та преміювання працівників Глибоцької об'єднаної територіальної громади.....	61
Висновки до другого розділу.....	70
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ</b> .....	71
3.1 Адаптація зарубіжного досвіду оплати праці до вітчизняних умов господарювання.....	71
3.2 Вдосконалення системи мотивації через оплату праці та дотримання трудової дисципліни.....	81
Висновки до третього розділу.....	92
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	93
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	97

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що системи оплати праці в організаціях різних форм власності в процесі становлення ринкових відносин мають відповідати як інтересам працівника, так і інтересам роботодавця. Основною вимогою яка ставиться до заробітної плати є зменшення її затрати на одиницю продукції та гарантією її виплати за підвищення ефективності праці. Дотримання даних вимог при розробці конкретного механізму оплати праці має стимулювати керівників та спеціалістів організації максимальною мірою використовувати наукові, технічні, організаційно-економічні та соціальні резерви підвищення ефективності виробництва.

Необхідність вивчення обраної теми магістерської роботи визначається тим, що значення заробітної плати як фактору мотивації співробітників останнім часом знижується оскільки знизилась її стимулююча роль. Держава майже повністю відсторонилась від питань регулювання оплати праці. При цьому ряд проблем щодо оплати праці на підприємствах та організаціях залишаються не вирішеними. На підприємствах та організаціях роль заробітної плати визначається як показник вкладу працівника в загальний продукт, слабо виражена її стимулююча дія на працівника.

При переході до ринкових умов функціонування виникли інші вимоги до організації оплати праці. Основний вплив на її розмір стало здійснювати фінансово-економічний стан галузі або організації де працює особа. У зв'язку з відсутністю досвіду та науково необґрунтованого підходу до вирішення проблеми оплати праці на підприємствах виникла гостра необхідність вдосконалення ринкових механізмів її функціонування, розробки методичних підходів щодо запровадження нової системи оплати праці яка б відповідала функціям, принципам ринкової економіки.

На даний час на підприємствах та в організаціях зміни в управлінні в цілому на управлінні персоналом в цілях удосконалення системи оплати праці являється одним з найбільш перспективних напрямків оскільки для

більшості працівників заробітна плата являється головним та основним джерелом особистого доходу, засобом добробуту самого працівника та його сім'ї.

Стимулююча роль заробітної плати полягає в покращенні результатів праці для збільшення розміру отриманої винагороди. Заробітна плата виконує мотиваційну та відтворювальну функцію, так як являється формою оплати за працю та важливим стимулом для працівника. Тому питання пов'язані з організацією оплати праці є одними з найбільш актуальними як для працівників так і для роботодавців. Механізм організації оплати праці відображає процес перетворення ціни робочої сили в заробітну плату. Через її організацію досягається компроміс між інтересами працівників та роботодавців, який має сприяти розвитку соціального партнерства в організації.

Нові умови організації та ведення бізнесу вимагають запровадження принципово нових способів управління, зміни поглядів на суть та зміст організації праці та її оплати для забезпечення ефективної діяльності підприємства в цілому.

Останнім часом ефективність роботи організації все більше залежить від персоналу його здатності пристосовуватись до змін. Звідси впливає необхідність оцінити та оплатити роботу, включивши у витрати ціну та розмір оплати праці. Заробітна плата з однієї сторони вважається ключовим джерелом доходу та збільшенням життєвого рівня співробітником, а з іншої сторони засобом матеріального стимулювання та росту продуктивності праці. Оскільки заробітна плата являється основним джерелом доходів працівників, необхідно постійно вдосконалювати систему оплати праці таким чином, щоб вона повною мірою забезпечувала відтворення робочої сили, враховувала умови та результати праці, стимулювала підвищення кваліфікації, якості продукції, раціональне використання та економію всіх видів ресурсів. Саме управлінський персонал відповідає за прибутковість та конкурентоспроможність організації в цілому, своєю діяльністю

забезпечуючи поступальний розвиток підприємства. Організація оплати праці займає одне з центральних місць на підприємстві центральна роль в структурі доходів працівника належить заробітній платі. Вона для більшості працівників є основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата в перспективі буде дієвим стимулом підвищення результатів праці. Тому необхідно ретельно підходити до питання вивчення методів нарахування заробітної плати використовуючи різноманітні системи, а також прагнути до їх вдосконалення.

Теоретичну базу дослідження склали праці як зарубіжних так і вітчизняних вчених в галузі економіки праці, управління персоналом, нормуванні та оплаті праці та їх праці серед них: Амбросов В.Я. [2], Бортнік Т.І. [9], Вітвіцький В.В. [12], Дмитренко Г.А. [24], Ковальчук В.Г. [30], Липчук В.В. [36], Орлатий М.К. [43], Плющ І.С. [46], Роєнко О.А. [52], Соколова А.О. [57], Якуба К.І. [70]. та ряду інших вчених.

Для того щоб стимулювати персонал працювати ефективніше, необхідно знати та розуміти причини, чому той чи інший працівник працює саме так, та що може вплинути на якість його роботи. Такий аналіз не можливий без врахування витрат на оплату праці. Звідси вивчення проблем ефективності роботи та системи оплати праці а також мотивації співробітників.

Теоретичне та практичне значення, а також перспективний характер проблем вдосконалення механізму формування засобів на оплату праці визначили вибір теми магістерської роботи її цілей та завдань.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даного дослідження являється вивчення теоретичних та методичних основ організації оплати праці а також розробки методичних основ організації оплати праці та її мотиваційної складової.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити наступні завдання:

- визначення суті та основні завдання оплати праці;

- провести характеристику форм та систем оплати праці;
- дослідити роль заробітної плати як основного чинника мотивації персоналу;
- здійснити характеристику Глибоцької об'єднаної територіальної громади;
- аналіз оплати праці Глибоцької об'єднаної територіальної громади;
- розробити механізм мотивації та преміювання працівників;
- врахувати зарубіжний досвід оплати праці;
- вдосконалити системи мотивації персоналу через оплату праці.

**Об'єктом дослідження** є Глибоцька об'єднана територіальна громада.

**Предметом дослідження** є формування системи оплати праці та її вплив на мотивацію працівників.

**Методи дослідження.** Основними методами дослідження є всі види порівняльного аналізу, а також формалізовані критерії, тобто коефіцієнти та показники які розраховуються за певними формулами, системний підхід, аналіз документів, економічний аналіз, порівняльний аналіз тощо.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу трьох розділів висновку та списку використаної літератури.

## ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Для регулювання заробітної плати працівників бюджетної сфери розроблена єдина тарифна сітка, вона являється основою тарифної системи. Вона представляє собою шкалу тарифікації та оплати праці всіх категорій робітників від робочого розряду до керівників підприємства.

Оплата праці працівників не бюджетної сфери визначається власником підприємства виходячи з законодавчо встановленого мінімального розміру заробітної плати галузевих та спеціальних угод, закріплених в договорах та контрактах та регулюється діючою податковою системою на дохід підприємства. В умовах ринкової економіки та розширення прав підприємств щодо оплати праці розмір ставок та посадових окладів системи преміювання в умовах виплат винагороди за вислугу років визначаються в колективному договорі підприємства. В трудових договорах можуть передбачатись більш високі розміри оплати а ніж передбачені в колективних договорах. Конкретні розміри стимулюючих виплат визначають роботодавцем за результатами праці співробітників.

Оплата праці працівників відбувається першочерговому порядку по відношенню до інших виплат підприємства після сплати податків.

До переваг нетрадиційних систем оплати праці варто віднести їх простоту, доступність для розуміння механізму нарахування заробітної плати кожному працівникові, що підвищить значимість стимулюючої функції заробітної плати. В той же час при даних системах оплати праці стоїть проблема розміру гарантованого заробітку який не залежить від заказів. Доля тарифної ставки окладу в загальному заробітку складає незначну величину, та і розмір гарантованого окладу часто необґрунтовано низький.

Основні існуючі на сьогоднішній день теорії мотивації та стимулювання різноманітні та описані не однаковою мірою описані в науковій літературі як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Кожна з відомих сьогодні теорій мотивації персоналу намагається знайти та відобразити

універсальний підхід який можна застосувати до будь-якого працівника та будь-якої організації.

До основних завдань, функцій та права відділу управління персоналом відносяться: реалізація державної політики з питань управління персоналом; добір персоналу, задоволення потреби у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання; прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетенції; документальне оформлення вступу на службу в органи місцевого самоврядування, її проходження та припинення.

Відділ відповідно до покладених на нього завдань: забезпечує реалізацію державної політики з питань служби в органах місцевого самоврядування та кадрової роботи у виконавчих органах селищної ради, узагальнює практику роботи з кадрами; здійснює організаційне забезпечення та бере участь в роботі конкурсної комісії для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад посадових осіб місцевого самоврядування в Глибоцькій об'єднаній територіальній громаді, атестаційної комісії, проведенні щорічної оцінки виконання посадовими особами селищної ради покладених на них завдань і обов'язків.

Кадрова політика громади націлена на досягнення поставлених перед нею цілей, утримання персоналу та створення команди професіоналів а також набір співробітників у зв'язку з розширенням структурних підрозділів громади. Збільшення кількості співробітників а також орієнтація на стратегічні цілі розвитку громади вимагає перебудови та оптимізації всіх процесів управління персоналом. Громада працює над тим щоб в процесі управління використовували нові методи адаптації, навчання, оцінки та мотивації персоналу. Велика увага була приділена формуванню довгострокових основ оптимального співробітництва, яке базується на розумінні стратегічних завдань розвитку та використання інформаційних технологій, ефективному менеджменті, виконавчій дисципліні працівників.



Отже, можна зробити висновок, що керівництво Глибоцької об'єднаної територіальної громади доклало чимало зусиль до формування кадрового потенціалу як за кількісними так і якісними показниками. Достатньо уваги приділяється розміру заробітної плати яка виступає мотивацією для співробітників громади

Премії співробітникам громади виплачуються за рахунок коштів які призначенні на оплату праці. Премії включаються в середню заробітну плату співробітників для виплати щорічних відпусток та інших нарахувань які передбачені законодавством. Всі дані щодо нарахування та розміру преміальних виплат являються комерційною таємницею та не підлягають розголошенню співробітниками.

Аналіз діяльності досліджуваної громади та наукової літератури щодо впливу заробітної плати та преміювання на мотивацію працівників дає можливість стверджувати про те, що в організації необхідно чітко дотримуватись пропорцій щодо розподілу фонду оплати праці між всіма співробітниками громади саме це виступатиме дієвим мотиваційним механізмом. Оскільки в умовах військового стану та кризових явищ які відбуваються в економіці нашої держави бюджет є доволі обмеженим. Керівникам громади та структурних підрозділів необхідно здійснювати пошук нових прогресивних методів розподілу фонду оплати праці між співробітниками та структурними підрозділами громади.

В зарубіжних країнах широко використовуються різноманітні методи атестації. Найбільш відомий метод оцінка досягнень працівника. Суть цієї оцінки полягає в тому, що працівники які мають однакову кваліфікацію та займають однакові посади, завдяки своїм здібностям, досвіду, цільовим установкам можуть досягти різних результатів. Оцінка досягнень на підприємствах може використовуватись для прийняття рішень щодо просування по службі, підвищенні заробітної плати, професійної підготовки перепідготовки, відновленню строку контракту, про звільнення з роботи.

Введення в тарифну систему оцінки трудового вкладу працівника має велике значення. Результати роботи рівень виконання норм, якісні показники оцінюються щорічно за трьох бальною системою, у відповідності з отриманою оцінкою за рік він може бути переведений по вертикальній тарифній сітці на один, два а також три ряди. Тому навіть в межах однієї і тієї ж кваліфікації кожен працівник отримує можливість безпосередньо та самостійно впливати на розмір свого заробітку, не говорячи вже про те, що розширюються його перспективи на підвищення кваліфікації та подальше зростання заробітної плати.

Застосування трудової тарифної ставки виключає можливість автоматичного зростання оплати праці не пов'язаної з підвищенням кваліфікації та трудовим вкладом працівників, посилюючи тим самим залежність винагороди від результатів роботи.

Таким чином, в сфері організації праці на сучасному етапі більшість японських компаній йде по шляху розробки синтезованих систем, які поєднують елементи традиційної, вікової та нової трудової тарифікації працівників. Мотивація залучення працівника в різних ситуаціях неоднакова та залежить від того хто в кому більше зацікавлений людина яка шукає роботу, чи компанія в висококваліфікованому спеціалісті. Фактори мотивації залучення як правило, включають: розмір заробітної плати, наявність премій, бонусів, участь в розподілі прибутку тощо; назва посади, коло повноважень та відповідальності, можливість кар'єрного просування та інше; наявність корпоративної інфраструктури, столової, транспорту, засобів зв'язку, спец одягу та інше; розташування офісу, його обладнання, стан робочих місць; особисті та ділові якості керівника.

В кожній категорії працівників свої пріоритети так наприклад для менеджерів вищої ланки більш значущими два останніх фактори, для рядових співробітників стимулом є матеріальна винагорода.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонов М. Ринковий механізм мотивації до праці у сфері аграрного виробництва. Економіка України. 2018. № 3. С. 66-73.
2. Амбросов В.Я. Динамізм реформування виробничих структур. Проблеми ефективного функціонування підприємств в умовах нових форм власності та господарювання. Київ. 2021. С. 362.
3. Амбросов В.Я. Розподіл функцій управління. Економіка. 2022. № 9. С. 17-22.
4. Анічин Л.М.. Розподіл матеріальних ресурсів як фактор підвищення ефективності їх використання / Л.М.Анічин, М.Г.Дрощенко, М.Т.Лебідь // Вісник ХДАУ. – 2001. - № 5. – С. 122-130.
5. Антоненко Л.О. Комплексний розвиток регіональних АПК у перехідний період до ринку: методологія і практика. Київ. 2019 . 26 с.
6. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід. Харків, 2020. 116 с.
7. Біггер О. Рівень життя жителів у дзеркалі статистики та одного соціологічного опитування. Економіка України. 2018. № 6. С.72-77.
8. Богиня Д., Лагутін В. Про реформу оплати праці в Україні. Економіка України. 2013. №7. С.3-12.
9. Бортник Т.І. Матеріальні інтереси та мотивація праці. Економіка. 2020. №3. С.89.
10. Бортник Т.І. Роль керівника в ефективному розвитку виробництва. Економіка. 2022. № 5. С.115-119.
11. Бугуцький О.А. Аналіз факторів мотивації праці методом соціологічного обстеження. Економіка. 2019. №4. С.77.
12. Вітвіцький В.В. Мотивація праці в умовах економічної реформи. Економіка. 2020. №12. С.79.
13. Власюк Т.І., Малік М.І., Поліщук М.П. Матеріальне і моральне стимулювання праці Київ. Урожай, 2019. 120 с.

14. Вовканич С., Копистянська Х., Риндзак О. Структура та особливості мотивації зайнятості. Економіка України. 2022. № 3. С. 43-51.
15. Войтко В.І. Соціальні і психологічні аспекти науково-технічної революції. Київ. 2021. С.89.
16. Гаєвський Б.А. Основи науки управління. Київ. 2018. 112 с.
17. Горкавий В.К., Гончаренко Н.Г. Продуктивність праці. Харків. 2019. 67 с.
18. Горкавий В.К. Статистика. Київ. 2018. 415 с.
19. Гудзинський О.Д. Менеджмент Київ. Урожай, 2021. 240 с.
20. Гудзинський О.Д. Практикум з менеджменту. ситуації і ділові ігри. Київ. Урожай, 2020. 144 с.
21. Державна програма розвитку соціальної сфери. Урядовий кур'єр. 2022. № 138.
22. Дієсперов В. До проблеми реформування заробітної плати. Україна: аспекти праці. 2019. №4. С. 18-22.
23. Дієсперов В. С. Праця в нових умовах. Київ. 2020. 186 с.
24. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. Київ. 2018. 188 с.
25. Дмитренко Г.А., Дорошенко Є.А. Оцінка рівня культури персоналу. Київ. 2018. 88 с.
26. Завадський Й., Червінська Л. Фактори мотивації персоналу в менеджменті. Економіка України. 2019. № 9. С. 53-59.
27. Завадський Й.С. Менеджмент. Київ. 2018. 542 с.
28. Завадський Й.С. Управління виробництвом. Київ. 2019. 367 с.
29. Кваснікова Г.С. Складові формування лідера у сучасному та майбутньому. Проблеми ефективного функціонування в умовах нових форм власності та господарювання. Київ. 2021. С. 688.
30. Ковальчук В.Г., Завадський Й.С. Деякі соціально-психологічні аспекти діяльності сучасних підприємств. Київ. 2019. Вип. 14. 2019. С. 164-168.

31. Ковальчук В.С. Особливості формування мотивації праці. Економіка. №3. С.94.
32. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту. Київ. 2020. 176 с.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ. 2018. 224 с.
34. Лазоренко Л.В. Роль соціально-психологічних аспектів в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Київ. 2020. С. 663.
35. Ласінський О.А. Досвід функціонування системи менеджменту в формуваннях корпоративного типу Вісн. Причорномор'я. Екон. науки. Одеса. 2020. № 5 (10). С. 131.
36. Липчук В.В. Соціальна інфраструктура і формування якісного складу кадрів вищої кваліфікації. Розвиток соціальної інфраструктури. Зб. наук. Праць. Львів. 2020. 123 с.
37. Лагодієнко В.В. Аналіз розвитку та сучасного стану підприємств. Київ 2017. С. 92-95.
38. Малік М.Й. Мотивація виробничої діяльності. Київ. 2021. 177 с.
39. Мотивація праці та формування ринку робочої сили. Київ. Урожай. 2018. 416 с.
40. Нелеп В.М. Планування на підприємстві. Київ. 2020. 372 с.
41. Олійник С.У. та ін. Менеджмент. Харків. 2019. 176 с.
42. Організація підприємництва. Харків, 2018. 181 с.
43. Орлатий М.К. Методи системного аналізу розвитку соціальної інфраструктури. Економіка. 2021. №3. С. 73.
44. Орлатий М.К. Соціальні аспекти сучасних трансформацій в Україні. Економіка. 2021. №10. С.128.
45. Основи економічної теорії. Київ. Академія, 2018. 464 с.
46. Плющ І.С. Основні напрями соціальної політики в Україні. Київ. 2021. С. 6.

47. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації. Економіка АПК. 2020. №1. С.78.
48. Поліщук Н.П., Гуменюк А.О. Сучасний стан організації умов та оплати праці працівників. Київ. 2020. С. 104.
49. Проблеми реформування соціальної інфраструктури. Київ. Діловий контакт, 2019. 140 с.
50. Пугачова К.М. Сприйняття справедливості у мотивації виробничих відносин. Економіка. 2022. № 1. С. 114-116.
51. Раціональне використання трудових ресурсів. Київ. Урожай, 2021. 80 с.
52. Роєнко О.А. Соціально-психологічні аспекти реформування підприємств. Економіка. 2022. № 2. С. 40-43.
53. Розкошна О.А. Соціально-психологічні фактори розвитку різних форм господарювання. Економіка. 2018. № 9. С. 85-87.
54. Романова Л.В. Формування підприємництва. Економіка. №1. С.75.
55. Рябоконт В.П. Соціально-психологічні аспекти праці та її оплати в умовах становлення ринку. Економіка. 2019. №9. С.76.
56. Саблук П.Т. Соціально-економічні аспекти реформування виробництва. Економіка. 2019. №8. С.3.
57. Соколова А.О. Соціально-психологічні умови праці на підприємствах. Економіка. 2022 . № 4. С. 111-113.
58. Соколова А.О. Умови праці та їх вплив на ефективність виробництва. Економіка. 2022. № 1. С. 121-123.
59. Супруненко Н.О. Поліпшення соціально-виробничих умов праці. Економіка. 2018. № 7. С. 90-92.
60. Таран О.М. Економічні основи і шляхи поліпшення функціонування соціальної інфраструктури. Харків, 2018.
61. Терещенко В.К. Мотивація праці в умовах ринкових відносин. Київ. 2020. 24 с.

62. Токар А.В. Мотивація та матеріальне стимулювання праці. Харків. 2017. 197 с.
63. Токмачов М.Л. Підвищення рівня населення у реформованому виробництві. Економіка. 2019. №9. С.85.
64. Туленков М.В. Вступ до теорії та практики менеджменту. Київ. 2018. 136 с.
65. Уланчук А.І., Котик П.С. Мотивація трудової діяльності молоді та її вплив на продуктивність праці. Київ. 2021. С. 671.
66. Ульянченко О.В. Економічна оцінка кількості та якості трудових ресурсів. Вісник ХДАУ. 2021. № 9. С. 192-198.
67. Червінська Л. Мотивація в системі реформування оплати праці. Економіка, фінанси, право. 2023. №3. С.10–15.
68. Червінська Л.Г. Урахування змісту праці та проблеми її стимулювання. Київ. 2021. С. 659.
69. Юрчишин В. Деякі соціальні та психологічні проблеми підприємств. Економіка. 2021. №6. С. 13.
70. Якуба К.І. Соціально-економічні проблеми розвитку підприємств. Економіка АПК. 2019. №3. С. 79.