

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Херсонський інститут

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни: Економіка праці та соціально- трудові відносини

на тему:

Заробітна плата та її роль в умовах ринку

Виконав:
Студент групи ТУ хс 8-24 Б1Е (4,6 здс)
Паславська Ольга Олегівна
Керівник:

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ.....	9
1.1. Сутність, функції та економічна природа заробітної плати в ринкових умовах.....	9
1.2. Еволюція економічних поглядів на природу формування оплати праці....	16
1.3. Класифікація видів, форм та систем оплати праці в організаціях	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ.....	24
2.1. Державне регулювання заробітної плати та соціальні гарантії.....	24
2.2. Договірне регулювання системи оплати праці через колективні угоди....	27
2.3. Впровадження інноваційних систем матеріального стимулювання (KPI та грейдинг).....	29
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПРИКЛАДІ ПОСАДИ ПРОДАВЦЯ-КОНСУЛЬТАНТА ЦИФРОВОЇ ТЕХНІКИ.....	32
3.1. Функціональний зміст та специфіка діяльності продавця-консультанта в сучасній роздрібній торгівлі електронікою.....	32
3.2. Особливості надання додаткових сервісних послуг: налаштування пристроїв та програмного забезпечення.....	36
3.3. Емпіричний аналіз діючої системи матеріального стимулювання та формування фонду оплати праці.....	39
3.4. Оцінка ефективності діючої системи мотивації та напрямки її вдосконалення.....	39
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трансформаційні процеси, які безперервно розгортаються в сучасній глобальній економічній системі, вимагають кардинального і всебічного переосмислення всіх підходів до управління людськими ресурсами.

Сьогодні саме люди, їхні знання, досвід, професійні вміння та творчий підхід найбільше впливають на успішність і конкурентоспроможність підприємства, а також на його стабільність і розвиток.

Зараз, коли активно розвиваються нові технології, цифровізація та штучний інтелект, саме людина залишається головною рушійною силою роботи підприємства. Адже техніка, гроші та інші ресурси самі по собі не дають результату без праці людей. Але для того, щоб працівники працювали ефективно, важливо створити хорошу систему мотивації та заохочення. Основним способом матеріального стимулювання працівників є заробітна плата.

Це досить складне поняття, яке стосується і економіки, і суспільства. Тут часто переплітаються інтереси трьох сторін: працівника, роботодавця та держави, яка відповідає за соціальну стабільність.

Для більшості працівників зарплата була є головним, і часто єдиним джерелом особистого та сімейного доходу.

Вона є головною базою для створення комфортного життя, і також виступає ключовим виміром його соціального статусу, успішності та визнання в звичайному житті.

Від загального рівня заробітної плати безперечно залежить якість життя людини, рівень задоволення її базових потреб у якісному харчуванні, хорошому житлі, одязі, а також розважальних та духовних потреб у якісній освіті, отриманні кваліфікованої медичної допомоги, та розвитку особистого зростання і духовного розвитку.

З іншого боку, більшості роботодавців (підприємців, прямих керівників та власників) заробітна плата є одним із дуже вагомих складників загальних витрат її загальноговиробництва та обігу.

Витрати на оплату праці входять у собівартість продукції, робіт або послуг і сильно впливають на прибуток, рентабельність та конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Через це між працівниками та роботодавцями часто виникають суперечності: працівники хочуть отримувати вищу зарплату, а власники бізнесу намагаються зменшити витрати на персонал, щоб збільшити прибуток.

Головне завдання сучасного менеджменту — знайти баланс між інтересами працівників і підприємства, щоб зарплата була не просто витратою для компанії, а способом мотивувати працівників і покращувати роботу організації.

Сьогодні ця проблема особливо актуальна для України, адже ринок праці працює в складних умовах. Через війну, міграцію населення, нестачу кваліфікованих працівників і зниження доходів людей бізнесу стає все важче ефективно працювати.

Багато старих систем оплати праці, які залишилися ще з минулих років, уже не відповідають сучасним умовам і не дають потрібного результату.

Такі системи не можуть швидко підлаштовуватися під зміни на ринку, не враховують особисті результати працівників і часто призводять до того, що всі отримують майже однакову оплату незалежно від якості роботи. Через це у працівників знижується мотивація працювати краще.

Тому сьогодні важливо досліджувати сучасні підходи до формування заробітної плати, способи її регулювання та нові системи мотивації персоналу, які вже використовують в Україні та за кордоном. До таких систем належать грейдинг і оцінювання працівників за показниками ефективності (KPI).

Саме це стало причиною вибору теми курсової роботи, а також визначило її мету, структуру та основні завдання дослідження.

Метою курсової роботи є дослідження сутності та ролі заробітної плати, а також аналіз сучасних методів організації оплати праці для підвищення мотивації працівників і ефективності роботи підприємства.

Для досягнення поставленої мети під час дослідження було виконано такі основні завдання:

1. Досліджено сутність, значення та функції заробітної плати в сучасній ринковій економіці.
2. Проаналізовано розвиток наукових поглядів на оплату праці — від класичних економічних теорій до сучасних підходів щодо людського капіталу.
3. Розглянуто основні види, форми та системи оплати праці, які використовують сучасні підприємства.
4. Вивчено методи державного регулювання заробітної плати та систему соціальних гарантій в Україні.
5. Охарактеризовано особливості договірного регулювання оплати праці між працівниками, роботодавцями та державою.
6. Проаналізовано можливості використання сучасних систем мотивації працівників, зокрема грейдингу та KPI, на підприємствах торгівлі та сфери послуг.

Об'єктом дослідження є заробітна плата як важливий елемент ринкової економіки та система мотивації працівників.

Предметом дослідження є відносини між працівниками, роботодавцями та державою, які виникають у процесі формування, регулювання та виплати заробітної плати.

Під час написання курсової роботи було використано різні методи дослідження, що допомогли отримати об'єктивні результати. Зокрема, застосовувалися системний аналіз, порівняння, узагальнення, аналіз нормативно-правових документів, а також економічні та статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження стали Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», інші нормативно-правові акти, наукові праці українських та зарубіжних учених

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

1.1. Сутність, функції та економічна природа заробітної плати в ринкових умовах

У сучасній ринковій економічній системі заробітна плата посідає особливе місце, виступаючи однією з найскладніших, динамічних та багатовимірних категорій, яка безпосередньо відображає характер, умови та ефективність взаємодії між двома головними факторами будь-якого виробництва — капіталом і працею.

З формально-юридичного погляду, закріпленого у статті 1 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу відповідно до умов заздалегідь укладеного трудового договору, контракту чи угоди.

Проте суто юридичне трактування не здатне розкрити глибинну сутність цього явища. З позицій економічної теорії та менеджменту, заробітна плата — це не просто плата за роботу, а ринкова ціна специфічного, унікального товару «робоча сила» (або послуг праці), яка формується в процесі тривалої взаємодії та компромісу між попитом і пропозицією на конкурентному ринку праці.

Економічна специфіка праці як особливого товару полягає в тому, що її неможливо відокремити від її носія — живої людини. На відміну від звичайних матеріальних товарів (сировини, обладнання, нерухомості), які при продажу повністю переходять у власність покупця, працівник, укладаючи трудову угоду, жодним чином не втрачає права власності на власну особистість та свої здібності.

Він лише добровільно надає роботодавцю право раціонально використовувати свої фізичні, інтелектуальні та творчі сили протягом чітко визначеного трудовим розпорядком робочого часу.

Найважливішою ж властивістю робочої сили є її здатність у процесі продуктивного використання створювати нову, додаткову вартість, яка за своїм абсолютним обсягом суттєво перевищує первісну вартість самої робочої сили.

Ця створена працівником додаткова вартість і стає фінансовою основою для формування чистого прибутку підприємства, що підкреслює активну, творчу та продуктивну природу людського фактора у сучасному бізнесі.

Внутрішня сутність, роль та значення заробітної плати в суспільстві та в мікроекономіці організації найповніше розкриваються через детальну систему її взаємопов'язаних та взаємообумовлених функцій. Ці функції відображають об'єктивне призначення цієї категорії та її безпосередній вплив на економічні процеси на макро- та мікрорівнях.

У науковій літературі з менеджменту персоналу традиційно виділяють п'ять фундаментальних функцій: відтворювальну, стимулюючу, регулюючу (розподільну), соціальну та обліково-производственну. Кожна з них потребує глибокого аналізу з погляду практичного управління.

Відтворювальна функція є першочерговою, базовою та генетичною. Вона полягає в забезпеченні найманого працівника та членів його родини необхідним обсягом матеріальних, соціальних та духовних благ, достатніх для повного, якісного та всебічного відновлення життєвої енергії, фізичних та розумових сил, витрачених у процесі інтенсивної трудової діяльності.

Рівень заробітної плати в ринковій економіці не може зводитися до фізіологічного мінімуму межі виживання. Він повинен гарантувати умови для розширеного відтворення: покривати витрати на повноцінне збалансоване харчування, комфортне житло, сучасний одяг, а також фінансувати безперервний професійний розвиток, здобуття освіти, медичне обслуговування, культурне дозвілля та якісне виховання дітей, які у майбутньому сформують нове покоління висококваліфікованої робочої сили. Якщо заробітна плата на підприємстві або в державі тривалий час не виконує своєї відтворювальної функції, це неминуче призводить до катастрофічної деградації національного

людського капіталу: хронічної втоми працівників, стрімкого зростання захворюваності, професійного вигорання та масового відтоку мізків і кваліфікованих кадрів за кордон.

Стимулююча функція заробітної плати безпосередньо орієнтована на побудову прямої, прозорої та жорсткої залежності між розміром грошової винагороди працівника та реальними, кінцевими результатами його праці.

Менеджмент кожної організації використовує цю функцію як головний важіль мотивації персоналу до суттєвого підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, оптимізації витрат робочого часу та проявлення творчої ініціативи.

Працівник повинен мати непохитну впевненість у тому, що більш якісне, швидке, інноваційне та безпомилкове виконання його посадових обов'язків гарантовано принесе йому вищий рівень матеріального добробуту. Ця функція практично реалізується через розробку та впровадження науково обґрунтованих систем преміювання, доплат, надбавок за високу професійну майстерність, бонусів та індивідуальних планів розвитку.

Регулююча (або розподільна) функція забезпечує раціональне розміщення та перерозподіл обмежених трудових ресурсів між різними сферами людської діяльності, галузями національної економіки, окремими підприємствами та географічними регіонами країни.

Вільний ринок праці миттєво реагує на дефіцит фахівців певного профілю відповідним підвищенням ціни на їхні послуги. Наприклад, якщо сучасна економіка відчуває гостру потребу в інженерах-програмістах, аналітиках даних або висококласних адміністраторах великих торговельних мереж, рівень заробітної плати в цих ринкових сегментах стрімко і суттєво зростає.

Це виступає потужним сигналом для молоді при виборі майбутньої професії, а також стимулює фахівців з інших галузей проходити перекваліфікацію. Менеджери компаній використовують регулюючу функцію

для успішного залучення, відбору та довгострокового утримання унікальних та дефіцитних спеціалістів на висококонкурентному ринку.

Соціальна функція заробітної плати покликана забезпечувати базові принципи справедливості, рівності та соціального миру як у масштабах усього суспільства, так і безпосередньо всередині трудового колективу підприємства.

Вона базується на непорушному міжнародному принципі «рівна оплата за працю рівної цінності» та повністю виключає будь-які форми дискримінації працівників за ознаками статі, віку, раси, національності чи суб'єктивних особистих уподобань вищого керівництва.

Чітка, прозора та об'єктивна диференціація розмірів заробітної плати залежно від реальної складності виконуваної роботи, рівня персональної відповідальності посади та кваліфікації співробітника формує здоровий, сприятливий соціально-психологічний клімат в організації, кардинально знижує плинність кадрів та ліквідує підґрунтя для виникнення міжособистісних деструктивних конфліктів.

Обліково-виробнича функція заробітної плати характеризує її важливу роль як одного з провідних елементів поточних витрат виробництва та обігу будь-якого підприємства. Вона дає змогу менеджменту та фінансовим службам точно визначити частку витрат на персонал у загальній структурі собівартості продукції, товарів чи послуг.

Ця функція є базовою для цілей управлінського обліку, стратегічного планування, прогнозування фінансових результатів та гнучкого ціноутворення. Головне завдання менеджменту організації полягає у знаходженні гармонійного балансу між обліково-виробничою функцією (яка вимагає оптимізації та контролю витрат) та відтворювальною і стимулюючою функціями (які вимагають гідного фінансування).

Надмірне, штучне та необдумане заниження витрат на оплату праці з метою миттєвого зменшення собівартості та підвищення паперового прибутку

призводить до тотального падіння мотивації, масового браку та технологічних збоїв, що зрештою завдає компанії непоправних стратегічних збитків.

Ефективний мотиваційний менеджмент вимагає від керівництва організації одночасного, комплексного та скоординованого забезпечення реалізації всіх зазначених функцій заробітної плати.

Порушення цього балансу, коли, наприклад, стимулююча функція гіпертрофується шляхом повного ігнорування відтворювальної (низькі оклади при величезних, майже недосяжних преміях), призводить до швидкої дисфункції та руйнування всієї системи мотивації персоналу.

Детальний взаємозв'язку функцій заробітної плати, їхнього економічного змісту, наслідків ігнорування та конкретних управлінських інструментів реалізації наведено в таблиці 1.1 на наступній сторінці.

Таблиця 1.1. Система функцій заробітної плати в структурі мотиваційного менеджменту

Назва функції	Економічний зміст функції	Наслідки ігнорування функції організації	Інструменти реалізації в менеджменті
Відтворювальна	Забезпечення повного відновлення фізичних та розумових сил працівника, покриття життєвих потреб його родини на сучасному рівні.	Різне зниження працездатності, хронічна втома, висока захворюваність, масове звільнення найкращих працівників.	Встановлення базового окладу на рівні, вищому за ринковий мінімум, обов'язкова регулярна індексація заробітку під впливом інфляції.
Стимулююча	Активізація трудових зусиль, спонукання	Пасивність персоналу, робота за принципом	Впровадження гнучкого відсотка від

	працівника до досягнення високих індивідуальних та колективних результатів.	«мінімально допустимих зусиль», повна відсутність ініціативи та раціоналізаторства.	продажів, премій за якість, бонусів за перевиконання плану, індивідуальних KPI.
--	---	---	---

Назва функції	Економічний зміст функції	Наслідки ігнорування функції в організації	Інструменти реалізації в менеджменті
Регулююча	Оптимальний розподіл та перетік робочої сили між підрозділами, посадами та зовнішніми ринковими сегментами.	Гострий дефіцит критично важливих фахівців, нездатність компанії вчасно закрити ключові вакансії, зрив проектів.	Постійний моніторинг ринку праці, диференціація окладів, введення надбавок за дефіцитні професії та унікальні навички.
Соціальна	Забезпечення внутрішньої справедливості, поваги до статусу працівника та повної рівності прав у трудовому колективі.	Глибокі внутрішні конфлікти, заздрість, стійке відчуття несправедливості, повне руйнування командної взаємодії.	Прозора тарифна сітка, чіткі критерії оцінки та ранжування посад (грейди), недопущення суб'єктивізму та фаворитизму.
Обліково-виробнича	Точне визначення частки витрат на оплату праці в собівартості продукції, оцінка економічної ефективності	Нереалістичне ціноутворення, хронічне перевищення бюджетів, касові розриви, повна втрата фінансового	Наукове нормування праці, чітке структурування фонду оплати праці (ФОП), бюджетування витрат на

	витрат на персонал.	контролю.	персонал та фінансовий моніторинг.
--	---------------------	-----------	------------------------------------

Аналізуючи економічну природу заробітної плати, менеджер повинен чітко розрізняти, глибоко розуміти та постійно враховувати у своїй практичній діяльності два її фундаментальні види: номінальну та реальну заробітну плату.

Ці категорії відображають суттєву різницю між безпосередньою паперовою грошовою масою та її фактичною купівельною спроможністю в умовах постійної зміни ринкових цін, тарифів та інфляційних процесів в економіці.

Номінальна заробітна плата — це абсолютна сума грошових коштів, яку працівник отримує за виконану роботу протягом певного встановленого періоду (години, дня, місяця) у межах чинних тарифних ставок, окладів чи відрядних розцінок. [10, с. 114].

Вона офіційно фіксується у трудовому договорі, штатній структурі, розрахункових відомостях та відображає лише первинний грошовий вираз оцінки праці без урахування податкових відрахувань та зміни вартості життя.

Сама по собі номінальна заробітна плата не може слугувати об'єктивним показником рівня добробуту працівника, оскільки за умов високої інфляції

навіть значне зростання кількості грошей на рахунку може супроводжуватися падінням реального рівня життя.

Реальна заробітна плата — це кількість матеріальних благ (продовольчих та непродовольчих товарів) і послуг (комунальних, освітніх, медичних, транспортних), які працівник може фактично придбати за свою номінальну заробітну плату після сплати всіх обов'язкових податків та зборів. [12, с. 93].

Реальна заробітна плата перебуває у прямій залежності від розміру номінального заробітку та у зворотній залежності від рівня цін на споживчі товари та тарифів на послуги. Економічний зв'язок між цими величинами описується математичною формулою:

$$I_{pzn} = I_{nzn} / I_{ц}$$

де I_{pzn} — індекс реальної заробітної плати; I_{nzn} — індекс номінальної заробітної плати; $I_{ц}$ — індекс споживчих цін (індекс інфляції).

Для менеджменту організацій розуміння цього механізму є критично важливим, адже якщо компанія прагне утримати кваліфікованих співробітників, вона змушена регулярно проводити індексацію номінальних окладів, орієнтуючись на темпи інфляції, підтримуючи тим самим стабільність реального доходу свого персоналу. [9, с. 56].

1.2. Еволюція економічних поглядів на природу формування оплати праці

Для глибокого та всебічного розуміння сучасних ринкових механізмів формування оплати праці та розробки ефективних систем мотивації необхідно детально дослідити історичну еволюцію світової наукової думки. [15, с. 214].

Питання про те, чим саме визначається розмір заробітної плати, яка її первинна економічна сутність та за якими законами вона змінюється, завжди перебувало в самому центрі уваги провідних економічних шкіл та вчених протягом кількох століть.

Засновники класичної політичної економії, серед яких видатне історичне місце посідають Адам Сміт та Давид Рікардо, першими спробували підійти до визначення заробітної плати з суто наукових позицій, безпосередньо пов'язавши її з витратами виробництва. [21, с. 88].

Адам Сміт у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776 р.) зазначав, що заробітна плата є природним продуктом праці та ціною праці. [21, с. 102].

Він вважав, що первинно, у первісному стані суспільства, весь продукт праці належав самому робітникові, проте з появою приватної власності на землю та накопичення капіталу робітник змушений ділитися частиною створеної вартості з землевласником та господарем капіталу.

Сміт обґрунтував, що існує «природна ціна» праці, яка визначається вартістю засобів існування, необхідних для утримання робітника та його сім'ї, і «ринкова ціна», яка коливається під впливом попиту та пропозиції на ринку. Давид Рікардо розвинув ідеї класичної школи та сформулював концепцію «залізного закону заробітної плати» [22, с. 144].

Рікардо доводив, що природна ціна праці є майже фіксованою величиною, яка жорстко визначається вартістю їжі, одягу та мінімального житла, необхідних для виживання робітника і продовження його роду без збільшення чи зменшення їх кількості на ринку.

На його думку, якщо ринкова зарплата тимчасово зростає під впливом дефіциту робочої сили, це призводить до покращення умов життя та бурхливого зростання народжуваності серед робітників.

Це згодом лавиноподібно збільшує пропозицію праці на ринку, загострює конкуренцію за робочі місця і неминуче знижує заробітну плату назад до її природного мінімального рівня виживання. Цей жорсткий демографічно-економічний детермінізм тривалий час домінував у класичній науці.

Карл Маркс запропонував інший підхід до трактування природи заробітної плати та робочої сили [20, с. 311]. «Капітал». Він категорично заперечував твердження класиків про те, що заробітна плата є ціною праці.

Маркс обґрунтував, що праця сама по собі є процесом і не може бути товаром, а отже, не має вартості [20, с. 327].. Товаром на ринку виступає «робоча сила» — сукупність фізичних та духовних здібностей людини до праці.

Роботодавець купує на ринку саме робочу силу, оплачуючи її вартість (гроші, необхідні для відтворення життя робітника). Проте в процесі виробництва капіталіст змушує робітника працювати довше, ніж потрібно для покриття вартості його робочої сили.

Створену за цей додатковий час вартість Маркс назвав «додатковою вартістю», яку капіталіст безкоштовно привласнює. Заробітна плата, з погляду

марксизму, є лише замаскованою формою вартості та ціни робочої сили, яка приховує факт експлуатації найманого працівника.

Наприкінці XIX століття сформувалася неокласична економічна школа, яка пов'язувала оплату праці з граничною продуктивністю [23, с. 221].

Один із лідерів цієї школи, американський економіст Джон Бейтс Кларк розробив теорію граничної продуктивності праці [15, с. 238].. Згідно з цією теорією, кожен фактор виробництва (праця, капітал, земля) отримує винагороду, яка дорівнює створеному ним граничному продукту.

Роботодавцю вигідно наймати нових працівників доти, доки вартість продукції, яку створює останній найнятий робітник (граничний продукт праці), перевищує або дорівнює витратам на його заробітну плату.

Рівень заробітної плати на конкурентному ринку, за неокласиками, прямо залежить від ефективності та продуктивності самої праці, а не від мінімуму засобів існування.

Англійський неокласик Альфред Маршалл об'єднав теорію граничної продуктивності з аналізом попиту та пропозиції. [23, с. 244]. Він довів, що заробітна плата формується в точці рівноваги ринку праці: попит на працю визначається її граничною продуктивністю для роботодавця, а пропозиція праці — суб'єктивною оцінкою працівника щодо важкості праці та втрати вільного часу.

Чим вища кваліфікація та продуктивність працівника, тим вищий попит на його послуги і тим вищу заробітну плату він отримує.

У другій половині XX століття сформувалася сучасна концепція людського капіталу, авторами якої стали Нобелівські лауреати Теодор Шульц та Гері Беккер. [19, с. 57].

Вони запропонували розглядати здібності людини, її знання, здоров'я, мобільність та професійний досвід як особливу форму капіталу — людський капітал[24, с. 61].. Побудова цього капіталу вимагає реальних інвестицій

(витрат часу та грошей на вищу освіту, курси підвищення кваліфікації, вивчення іноземних мов тощо).

У сучасній економіці заробітна плата розглядається як результат інвестицій у людський капітал [19, с. 73].

Висококваліфікований фахівець отримує більшу заробітну плату, оскільки його оклад містить у собі своєрідний «дивіденд» на раніше вкладені кошти та зусилля в саморозвиток. Цей підхід є базовим для сучасного менеджменту.

1.3. Класифікація видів, форм та систем оплати праці в організаціях

Для практичної реалізації всіх вищезазначених функцій заробітної плати керівництво та HR-служби будь-якого підприємства повинні розробити чітку, прозору та раціональну внутрішню структуру та обрати оптимальні форми та системи оплати праці. [9, с. 154].

Це дозволяє адаптувати фінансові витрати на персонал до техніко-технологічних характеристик виробництва та специфіки бізнес-процесів компанії.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» у структурі заробітної плати виділяють основну та додаткову заробітну плату [3]. три основні складові частини, кожна з яких виконує свою специфічну роль у загальній системі мотивації: основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата — це базовий, стабільний та законодавчо гарантований складник заробітку працівника за виконання встановленої норми праці (відпрацьованого часу, обсягу виготовленої продукції або виконання посадових обов'язків). [12, с. 141].

Вона заздалегідь встановлюється у вигляді фіксованих годинних чи місячних тарифних ставок для робітників або твердих посадових окладів для службовців, фахівців та лінійних керівників.

Розмір основної заробітної плати є відносно стабільним, він безпосередньо визначається рівнем складності займаної посади, ступенем необхідної професійної кваліфікації, освіти та мірою відповідальності.

Він не залежить безпосередньо від поточних фінансових коливань чи короткострокових результатів діяльності організації за окремий місяць, виступаючи для працівника головним чинником стабільності та впевненості у завтрашньому дні.

Додаткова заробітна плата — це змінна частина грошової винагороди, яка виплачується працівникові понад встановлену основну тарифну ставку чи оклад за досягнення високих індивідуальних чи колективних результатів праці, проявлену високу професійну майстерність, а також за особливі, складні чи небезпечні умови роботи. [10, с. 177].

Додаткова заробітна плата включає: різноманітні надбавки (за високу професійну кваліфікацію, суміщення професій, знання іноземних мов, безперервний стаж роботи в компанії), обов'язкові доплати (за роботу в нічний час, надурочні години, роботу у вихідні та святкові дні відповідно до вимог КЗпП) та поточні премії (за виконання та перевиконання плану продажів, суттєву економію матеріальних ресурсів, високу якість обслуговування клієнтів). Цей складник безпосередньо реалізує стимулюючу функцію.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати — це виплати у формі щорічних винагород за підсумками роботи підприємства за рік (так звана «тринадцята зарплата»), одноразові великі бонуси за виконання унікальних стратегічних проектів, матеріальна допомога на оздоровлення під час щорічної відпустки, компенсаційні виплати за використання особистого транспорту чи мобільного зв'язку в службових цілях, а також опціони чи акції компанії для топ-менеджменту.

Цей складник спрямований на підвищення лояльності працівників та їх довгострокове закріплення в організації.

В практиці менеджменту для безпосереднього розрахунку суми заробітку використовують дві традиційні класичні форми оплати праці: почасову та відрядну. [14, с. 208]. Головна відмінність між ними полягає в способі вимірювання витрат праці — через кількість відпрацьованого часу або через обсяг виготовленої продукції чи виконаних операцій.

Почасова форма оплати праці передбачає, що розмір заробітку працівника безпосередньо залежить від кількості фактично відпрацьованого часу (годин, днів) та встановленої тарифної ставки чи окладу. [12, с. 166].

Вона є найбільш поширеною у сучасному постіндустріальному суспільстві, оскільки автоматизація, цифровізація та конвеєризація виробництва роблять обсяг випуску незалежним від фізичних зусиль окремої людини.

Вона застосовується для офісного персоналу, керівників, технічних спеціалістів, науковців, а також у сферах, де першочергове значення має якість та безпека процесу, а не швидкість (наприклад, у медицині, авіації, складному консультуванні). Почасова форма поділяється на дві основні системи:

- **Проста почасова система** — заробіток розраховується шляхом простого множення кількості відпрацьованих годин на годинну ставку. Вона має слабкий рівень стимулювання, оскільки не враховує інтенсивність праці та її якість.
- **Почасово-преміальна система** — окрім базового окладу за відпрацьований час працівникові нараховується премія у відсотках за виконання чітко визначених якісних показників (наприклад, за відсутність скарг клієнтів, безаварійну роботу обладнання, перевиконання планових завдань підрозділу).
- **Відрядна форма оплати праці** встановлює пряму залежність заробітку від кількості виготовленої продукції, наданих послуг або виконаних операцій належної якості на основі встановлених відрядних розцінок за одиницю роботи. [9, с. 181].

Ця форма створює надзвичайно потужний матеріальний стимул до максимального збільшення обсягів випуску, проте її застосування обмежене сферами, де праця піддається чіткому кількісному нормуванню та обліку, а сам працівник може особисто впливати на темп роботи (наприклад, швейне виробництво, ручне збирання, будівництво, деякі види прямих продажів).

Недоліком відрядної форми є ризик ігнорування працівником вимог якості заради кількості, а також загроза швидкого виснаження персоналу та недотримання техніки безпеки. Відрядна форма включає такі системи:

1. Пряма відрядна система — заробіток робітника дорівнює кількості виготовлених штук чи деталей, помножених на фіксовану розцінку за одну штуку. Заробіток зростає пропорційно обсягу.

2. Відрядно-преміальна система — поєднує пряму відрядну оплату з виплатою премії за досягнення додаткових показників: економія сировини, здача продукції з першого пред'явлення, відсутність браку.

3. Відрядно-прогресивна система — робота в межах встановленої норми оплачується за звичайними відрядними розцінками, а вся продукція, виготовлена понад норму, — за підвищеними (прогресивно зростаючими) розцінками. Це дієвий, але фінансово обтяжливий для фірми метод стимулювання під час ліквідації затримок у виробництві.

4. Акордна система — відрядна розцінка встановлюється не на окрему деталь чи операцію, а на весь комплекс робіт із визначенням кінцевого строку виконання (наприклад, ремонт приміщення, монтаж обладнання). Якщо бригада здає об'єкт раніше строку з високою якістю, вона отримує значне додаткове преміювання.

Поряд із тарифними системами у сучасному менеджменті активно розвиваються безтарифні (гнучкі) системи оплати праці. Вони відмовляються від жорстких індивідуальних окладів на користь колективної відповідальності та синергії. [31, с. 118].

При безтарифній системі заробітна плата кожного працівника є його часткою у загальному фонді оплати праці, який безпосередньо залежить від фінансового результату (виручки, прибутку) всієї компанії чи окремого підрозділу за місяць.

Частка конкретного працівника визначається його кваліфікаційним рівнем та коефіцієнтом трудової участі (КТУ), який виставляється керівником або колективом за підсумками місяця з урахуванням дисципліни, допомоги колегам та ініціативності. Це перетворює персонал на реальних партнерів бізнесу.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ

2.1. Державне регулювання заробітної плати та соціальні гарантії

Функціонування та збалансований розвиток сучасного ринку праці за жодних обставин не можуть відбуватися виключно на засадах повного, стихійного саморегулювання (*Laissez-faire*). [10, с. 301]. Як переконливо доводить світовий економічний досвід та численні кризи, за повної відсутності зовнішнього інституційного контролю, жорстких законодавчих обмежень та державних рамок, роботодавці як власники капіталу отримують надмірну, майже монопольну ринкову владу над найманими працівниками.

У періоди тривалих економічних спадів, криз або високого безробіття це неминуче призвело б до штучного, катастрофічного зниження розмірів заробітних плат значно нижче відтворювального рівня життя людини. Наслідком цього є масова бідність, падіння купівельної спроможності та глибокі соціальні вибухи.

Тому держава виступає найважливішим вищим регулятором, який встановлює імперативні правові, фінансові та адміністративні рамки для всіх без винятку суб'єктів господарювання незалежно від форми власності. [31, с. 146].

Основним, найбільш потужним та дієвим інструментом прямого державного регулювання сфери оплати праці виступає мінімальна заробітна плата (МЗП). [3].

Відповідно до норм чинного Закону України «Про оплату праці», мінімальна заробітна плата — це законодавчо встановлений державою розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого в жодному разі не може провадитися оплата за виконану працівником місячну або годинну норму праці. [3].

МЗП є базовою державною соціальною гарантією, абсолютно обов'язковою для повного та беззаперечного виконання на всій території України для всіх підприємств, установ, організацій усіх форм власності, а також для фізичних осіб — підприємців (ФОП), які використовують найману працю.

Чинне законодавство суворо забороняє укладати будь-які трудові договори чи контракти з оплатою, меншою за встановлену МЗП, за умови відпрацювання повного робочого дня. Якщо нарахована місячна зарплата працівника через певні внутрішні причини виявилася меншою (наприклад, через невеликий обсяг продажів при почасово-преміальній системі), роботодавець зобов'язаний виконати офіційну доплату до рівня МЗП.

Держава також здійснює пряме регулювання оплати праці працівників усієї бюджетної сфери (вчителів, викладачів, лікарів, працівників культури, соціальних служб та державних службовців).[6]. Це складно організоване завдання реалізується за допомогою механізму Єдиної тарифної сітки (ЄТС).

ЄТС являє собою розгалужену систему тарифних розрядів та відповідних їм числових тарифних коефіцієнтів, які дозволяють чітко розрахувати посадові оклади залежно від об'єктивної складності праці, рівня освіти, наукового ступеня та кваліфікаційних вимог. [12, с. 204]. Головною фінансовою базою для розрахунку є тарифна ставка (оклад) робітника першого тарифного розряду, яка щорічно фіксується у Законі України «Про Державний бюджет».

Непряме державне регулювання здійснюється за допомогою податкової та фіскальної політики. [5]. Держава визначає правила оподаткування доходів фізичних осіб, що безпосередньо впливає на співвідношення номінального заробітку (який нараховується) та «чистого» заробітку (який працівник отримує «на руки»).

На сьогодні фіскальне навантаження на заробітну плату в Україні складається з трьох обов'язкових елементів:

- **Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)** — становить 18% від суми нарахованої заробітної плати; утримується безпосередньо із доходу працівника. [5].
- **Військовий збір** — утримується із доходу працівника як цільовий збір на фінансування Збройних Сил України.
- **Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)** [5]. — становить 22% від суми заробітної плати; цей внесок не утримується з грошей працівника, а нараховується поверх заробітної плати і сплачується роботодавцем за власний рахунок до Пенсійного фонду для забезпечення виплат.

Крім того, держава чітко регламентує мінімальні норми та гарантії в оплаті праці за особливі умови. Кодекс законів про працю (КЗпП) [2]. визначає, що робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі годинної ставки; робота у святкові та неробочі дні — також у подвійному розмірі; робота в нічний час (з 22:00 до 6:00) оплачується з підвищенням не менше ніж на 20% від тарифної ставки за кожну годину.

Держава гарантує надання щорічної оплачуваної відпустки (тривалістю не менше 24 календарних днів) із збереженням середнього заробітку, що забезпечує захист базових прав працівників. [2].

2.2. Договірне регулювання системи оплати праці через колективні угоди

Поряд із державним імперативним законодавством, величезну роль у ринковій економіці відіграє договірне (соціально-партнерське) регулювання заробітної плати. [31, с. 171].

Вона базується на принципах компромісу, переговорів та взаємодії між представниками працівників (профспілками) та представниками власників бізнесу (асоціаціями роботодавців) за посередництва або координації з боку держави. [4].

Договірне регулювання дозволяє конкретизувати загальні норми закону та адаптувати їх до фінансових можливостей конкретних галузей та окремих підприємств.

Система договірної регулювання оплати праці в Україні побудована за багаторівневим (ієрархічним) принципом і включає чотири основні рівні взаємодії суб'єктів соціального партнерства: [10, с. 318].

1. Генеральний рівень — реалізується через укладення Генеральної угоди між Кабінетом Міністрів України, всеукраїнськими об'єднаннями організацій роботодавців та всеукраїнськими профспілковими об'єднаннями. [7]. Генеральна угода встановлює загальні для всієї держави принципи та норми життєдіяльності, зокрема: мінімальні коефіцієнти співвідношення тарифної ставки робітника першого розряду до державної МЗП, спільні підходи до індексації доходів, темпи зростання реальної заробітної плати залежно від зростання ВВП та заходи щодо ліквідації заборгованості з виплат.

2. Галузевий рівень — фіксується у галузевих (тарифних) угодах, які підписуються між відповідними міністерствами (наприклад, Міністерством енергетики чи Міністерством розвитку громад та територій) та профспілками працівників конкретної галузі. [4]. Галузева угода враховує специфіку праці: встановлює мінімальні тарифні ставки за професіями для даної галузі, коефіцієнти за роботу у шкідливих чи важких умовах праці, диференціацію окладів залежно від розряду, які є обов'язковими для застосування на всіх підприємствах цієї сфери.

3. Регіональний рівень — реалізується через регіональні угоди між обласними державними адміністраціями, місцевими союзами роботодавців та регіональними профспілками. [31, с. 188]. Вони регулюють питання зайнятості та оплати праці з урахуванням вартості життя та специфіки розвитку конкретного регіону.

4. Виробничий рівень — є первинним та найважливішим для конкретної людини. [4]. Він реалізується через укладення колективного договору безпосередньо на підприємстві, в установі чи організації між власником (або уповноваженим ним органом в особі директора) та профспілковим комітетом (або представниками трудового колективу).

Колективний договір підприємства є головним внутрішнім нормативно-правовим актом, який детально регулює всю систему оплати праці в організації. [14, с. 244].

У ньому фіксуються: обрана форма та система оплати праці для кожної категорії персоналу (почасова, відрядна, КРІ), детальна тарифна сітка із зазначенням конкретних розмірів посадових окладів, положення про поточне та річне преміювання, чіткі критерії виплати надбавок за стаж чи суміщення професій, графіки виплати заробітної плати (за законом — не рідше двох разів на місяць з проміжком не більше 16 днів), а також додаткові соціальні блага, які фірма добровільно бере на себе (наприклад, добровільне медичне страхування, оплата харчування, компенсація проїзду).

Норми колективного договору не можуть погіршувати становище працівників порівняно з державним законодавством чи галузевою угодою, але можуть суттєво покращувати його, виступаючи важливим фактором залучення талантів. [2].

2.3. Впровадження інноваційних систем матеріального стимулювання (крі та грейдинг)

У сучасних умовах висококонкурентного ринкового середовища традиційні радянські підходи до організації оплати праці, що базуються виключно на жорстких тарифних сітках та суб'єктивному виділенні премій («на розсуд директора»), демонструють повну неефективність. [25, с. 312].

Вони породжують зрівнялівку, пригнічують ініціативу та призводять до звільнення найбільш результативних працівників. Сучасний менеджмент потребує впровадження інноваційних, прозорих та математично обґрунтованих систем матеріального стимулювання, серед яких світовим стандартом стали грейдинг та система KPI (Key Performance Indicators). [17, с. 191].

Грейдинг (від англ. grading — класифікація, сортування) — це система структурування посадових окладів, в основі якої лежить ретельна оцінка та ранжування всіх посад організації за рівнем їхньої значущості та цінності для бізнесу. [27, с. 54].

Найбільш відомим у світі є метод Хея (Hay Group), який оцінює кожную посаду за трьома великими групами факторів (фактори Хея): необхідні знання та досвід (Know-How), складність завдань та аналітичне мислення (Problem Solving), рівень відповідальності та вплив на фінансовий результат компанії (Accountability). [27, с. 61].

Процес впровадження грейдингу передбачає розробку анкети, оцінку кожної посади експертною комісією у балах, групування посад із близькою кількістю балів у єдині класи — грейди — та встановлення для кожного грейду чітких меж посадового окладу (мінімального, середнього та максимального, так звана «вилка окладу»).

Грейдинг дозволяє вирішити проблему соціальної справедливості в колективі: працівники бачать, що вищий оклад зумовлений вищою відповідальністю та складністю ролі, а не особистими стосунками з керівництвом.

Крім того, це створює прозору карту кар'єрного розвитку — працівник знає, які компетенції йому потрібно розвинути, щоб перейти в наступний грейд і підвищити свій базовий дохід.

Система KPI (ключові показники ефективності) спрямована на побудову ефективної змінної (преміальної) частини заробітної плати. [28]. Вона прив'язує щомісячну чи щоквартальну премію працівника до досягнення конкретних, вимірюваних результатів, які прямо впливають на стратегічні цілі всієї компанії.

Для кожної посади менеджмент розробляє індивідуальну або командну матрицю KPI (зазвичай від 3 до 5 показників, щоб не розпорошувати увагу), де кожному показнику присвоюється своя вага залежно від пріоритету, а загальна сума ваг дорівнює 1,0 (або 100%). [17, с. 214].

Для ілюстрації практичного застосування цього інструменту в реальному бізнесі розробимо та розглянемо модельну матрицю KPI для посади адміністратора сучасного магазину роздрібної торгівлі, що наведена у таблиці 2.1. *Таблиця 2.1. Матриця KPI та розрахунок змінної частини заробітної плати адміністратора магазину*

Ключовий показник ефективності (KPI)	Вага показника	Планове завдання	Фактичне виконання	Відсоток виконання	Зважений результат
Виконання плану продажів магазину (грн)	0,40 (40%)	1 200 000 грн	1 260 000 грн	105,0%	0,420
Коефіцієнт конверсії відвідувачів у покупці (%)	0,25 (25%)	12,0%	11,4%	95,0%	0,2375

Ключовий показник ефективності (KPI)	Вага показника	Планове завдання	Фактичне виконання	Відсоток виконання	Зважений результат
Результат таємного покупця / сервіс (бали)	0,20 (20%)	90 балів	94 бали	104,4%	0,2088
Рівень плинності кадрів персоналу магазину (%)	0,15 (15%)	менше 5,0%	4,0% (виконано)	100,0%	0,150
Загальний коефіцієнт ефективності (Рейтинг KPI):					1,0163 (101,63%)

Розрахунок кінцевої премії на основі представленої матриці здійснюється за чітким математичним алгоритмом. Наприклад, якщо колективним договором підприємства для посади адміністратора передбачено базовий плановий розмір премії за 100% виконання матриці у сумі 15 000 гривень, то фактичний розмір змінної виплати за підсумками звітного місяця становитиме: $15\,000 \times 1,0163 = 15\,244,50$ грн.

Поєднання грейдингу (як інструменту формування справедливого стабільного окладу) та системи KPI (як інструменту гнучкого преміювання за реальний результат) створює найбільш збалансовану, високоефективну мотиваційну модель менеджменту, яка успішно захищає компанію від фінансових втрат у періоди спаду та максимально стимулює персонал під час економічного зростання. [25, с. 351].

3.1. Функціональний зміст та специфіка роботи продавця-консультанта цифрової техніки

Сфера продажу цифрової техніки за останні роки дуже змінилася. Якщо раніше продавець у магазині просто показував товар і оформлював покупку, то зараз робота стала значно складнішою. Сучасний продавець-консультант має добре орієнтуватися в техніці, вміти спілкуватися з різними людьми, допомагати з вибором і водночас виконувати багато додаткових завдань у торговому залі. У цьому підрозділі я хочу описати власний досвід роботи в магазині цифрової техніки, основні обов'язки та специфіку щоденної роботи.

Основною частиною моєї роботи є продаж ноутбуків, смартфонів, планшетів та аксесуарів до них. Особливість такої техніки полягає в тому, що вона дуже швидко оновлюється. Постійно виходять нові моделі, змінюються характеристики процесорів, відеокарт, типів пам'яті та програмного забезпечення. Через це продавцю потрібно регулярно слідкувати за новинками ринку та розбиратися в технічних характеристиках товарів [25, с. 312].

Під час роботи з покупцями важливо не просто перерахувати характеристики ноутбука чи телефону, а пояснити людині, як саме це вплине на її користування технікою. Багато клієнтів не дуже добре орієнтуються в технічних параметрах, тому завдання консультанта — пояснити все простими словами. Наприклад, студентам або офісним працівникам зазвичай важливі компактність ноутбука, автономність батареї та швидка робота програм. Для людей, які грають в ігри або працюють із монтажем відео, більш важливими є потужна відеокарта, хороше охолодження та продуктивний процесор.

У більшості випадків процес продажу складається з кількох етапів:

1. Привітання клієнта та встановлення контакту.
2. Виявлення потреб покупця: для чого потрібна техніка, який бюджет, який був попередній досвід користування.
3. Підбір відповідного товару та демонстрація його можливостей.
4. Відповіді на запитання та робота із сумнівами клієнта.

5. Пропозиція додаткових товарів або сервісів.
6. Оформлення покупки та передача товару покупцю.

Під час консультації дуже допомагає власний досвід користування технікою. У магазині ми часто перевіряємо нові моделі ноутбуків і смартфонів ще до того, як вони потрапляють у продаж. Це дозволяє краще зрозуміти їхні переваги та недоліки і потім більш впевнено консультувати людей.

До перевірки техніки входять:

- огляд зовнішнього стану пристрою;
- перевірка дисплея та відсутності дефектів;
- тестування Wi-Fi, Bluetooth, камери, динаміків та інших функцій;
- ознайомлення з новими можливостями операційної системи;
- перевірка швидкості роботи пристрою.

Такий досвід дуже допомагає в роботі, оскільки покупці швидко помічають, чи дійсно продавець розуміється на техніці. Якщо консультант може пояснити все доступно та дати реальні поради, рівень довіри значно зростає. Від цього напряму залежить і кількість успішних продажів [28].

Крім роботи з клієнтами, продавець-консультант виконує і багато інших обов'язків. Щодня потрібно слідкувати за порядком у торговому залі, правильно розставляти техніку, перевіряти ціnnики, брати участь у переобліках товару та контролювати збереження дорогої техніки. Хоча така робота здається менш помітною, вона теж впливає на загальне враження покупців від магазину та рівень продажів.

3.2. Особливості надання додаткових сервісних послуг: налаштування техніки та програмного забезпечення

У сучасних магазинах цифрової техніки важливу роль відіграє не лише продаж самих пристроїв, а й додаткові сервісні послуги. Це пов'язано з тим, що прибуток від продажу ноутбуків чи смартфонів часто є невисоким через сильну конкуренцію між магазинами. Саме тому налаштування техніки, встановлення

програм і допомога клієнтам після покупки стали важливою частиною роботи продавця-консультанта [17, с. 191].

Багато ноутбуків продаються без встановленої операційної системи. Для більшості покупців самостійне встановлення Windows є складним процесом, тому вони звертаються за допомогою до працівників магазину.

У мої обов'язки входить:

- налаштування BIOS/UEFI;
- встановлення операційної системи Windows;
- розподіл пам'яті на SSD-диску;
- встановлення драйверів;
- оновлення системи;
- перевірка стабільності роботи ноутбука.

Особливо важливо правильно встановити драйвери для всіх компонентів пристрою, оскільки від цього залежить стабільна робота ноутбука, швидкість системи та робота Wi-Fi, відеокарти чи акумулятора.

Після встановлення системи часто виконується додаткове налаштування програмного забезпечення залежно від потреб клієнта. Це може бути:

- встановлення офісних програм;
- антивірусів;
- браузерів;
- програм для навчання або роботи;
- налаштування облікових записів;
- перенесення даних зі старого пристрою.

Для смартфонів додатково проводиться перенесення контактів, фотографій, месенджерів та налаштування Google Account або Apple ID. Багато покупців цінують таку допомогу, оскільки не хочуть самостійно витрачати час на налаштування нового пристрою.

Я помітила, що якість таких послуг дуже впливає на задоволеність клієнтів. Якщо техніка після покупки вже готова до роботи та працює без

проблем, люди частіше залишаються задоволеними магазином і можуть повернутися повторно.

Крім цього, продаж додаткових сервісних послуг впливає і на заробітну плату працівника. У багатьох магазинах цифрової техніки саме сервісні послуги та додаткові продажі формують значну частину премії продавця-консультанта [25, с. 351].

3.3. Емпіричний аналіз системи оплати праці та матеріального стимулювання

Система оплати праці в магазині цифрової техніки, де я працюю, побудована таким чином, щоб працівник був зацікавлений не лише просто відпрацювати зміну, а реально впливати на свої результати та рівень доходу. На практиці використовується змішана система оплати праці: працівник має гарантований оклад, але основна частина заробітку залежить від особистих продажів, сервісних послуг та загальної дисципліни в роботі.

Можна сказати, що така система побудована на принципі: чим кращий результат показує працівник, тим вищу зарплату він отримує. Це мотивує працівників бути активнішими, краще консультувати клієнтів та уважніше ставитися до своїх обов'язків [25, с. 338].

Структура щомісячної заробітної плати (ЗПфакт) у магазині складається з трьох основних частин:

$$\text{ЗПфакт} = \text{Обаз} + \text{Пплан} + \text{Надм}$$

де:

- **Обаз** — базовий посадовий оклад;
- **Пплан** — премії за виконання планів продажів;
- **Надм** — додаткові надбавки та бонуси.

1. Базовий посадовий оклад (Обаз)

Це гарантована частина зарплати, яку працівник отримує за відпрацьований місяць відповідно до графіка роботи. На підприємстві базовий оклад встановлений на рівні мінімальної заробітної плати, визначеної державою [3]. Така система дозволяє працівнику мати стабільний мінімальний дохід навіть у періоди низьких продажів.

2. Преміальна частина (Пплан)

Саме ця частина найбільше впливає на кінцеву суму зарплати. Розмір премії залежить від того, наскільки працівник виконав або перевиконав план продажів техніки та додаткових сервісних послуг.

Для продавців встановлюються окремі плани:

- на продаж техніки;
- на продаж додаткових послуг і програмного забезпечення.

Якщо працівник виконує план лише частково, премія може бути значно меншою або взагалі не нараховуватися. Водночас перевиконання плану дає можливість суттєво збільшити дохід. Через це продавці зацікавлені не просто продавати товар, а пропонувати клієнтам комплексні рішення та додаткові сервіси [28].

3. Надбавки та бонуси (Надм)

Окремо в магазині передбачені бонуси за дотримання стандартів роботи. Сюди входить:

- підтримання чистоти в торговому залі;
- правильне оформлення вітрин;
- актуальні цінники;
- виконання адміністративних завдань;
- дисципліна та пунктуальність.

Для магазину цифрової техніки це дуже важливо, оскільки покупці звертають увагу не лише на товар, а й на загальний вигляд магазину. Якщо вітрини брудні або техніка розставлена неохайно, це негативно впливає на продажі.

3.4. Оцінка ефективності системи мотивації та можливі напрями вдосконалення

Щоб оцінити ефективність системи оплати праці, можна розглянути три типові ситуації, які часто трапляються в роботі магазину цифрової техніки.

Для розрахунку використовуються такі показники:

- базовий посадовий оклад (Обаз) — **8 000 грн**;
- максимальна надбавка за чистоту та виконання завдань (Надм) — **4 000 грн**;
- базова премія за виконання плану продажів техніки — **5 000 грн**;
- базова премія за виконання плану сервісних послуг — **6 000 грн**.

Кейс А — пасивний працівник

Працівник виконав план продажів техніки лише на **75%**, а план сервісних послуг — на **50%**, тому премія не нараховується. Через зауваження щодо дисципліни та чистоти надбавка була зменшена, і працівник отримав лише **1 000 грн** бонусу.

У результаті заробітна плата становить:

$$8\,000 + 0 + 0 + 1\,000 = 9\,000 \text{ грн}$$

Такий приклад показує, що при низькій активності працівник отримує лише мінімальний рівень доходу.

Кейс Б — стабільний працівник

У цьому випадку працівник виконав усі плани на **100%**:

- продаж техніки — **5 000 грн премії**;
- сервісні послуги — **6 000 грн премії**;
- бонус за дисципліну та чистоту — **4 000 грн**.

Загальна зарплата становить:

$$8\,000 + 5\,000 + 6\,000 + 4\,000 = 23\,000 \text{ грн}$$

Цей приклад демонструє стандартний рівень доходу працівника, який стабільно виконує свої обов'язки.

Кейс В — працівник із високими результатами

У цьому випадку працівник активно продавав техніку та додаткові послуги, тому зміг значно перевиконати плани:

- продаж техніки — **120% (8 000 грн премії)**;
- продаж сервісних послуг — **150% (12 000 грн премії)**;
- надбавка за дисципліну — **4 000 грн**;
- додатковий бонус за найкращі показники продажів — **3 000 грн**.

У результаті заробітна плата становить:

$$8\ 000 + 8\ 000 + 12\ 000 + 4\ 000 + 3\ 000 = 35\ 000\ \text{грн}$$

Такий приклад показує, що система мотивації дійсно стимулює працівників покращувати свої результати та професійні навички.

На мою думку, така система є достатньо ефективною, оскільки працівник може реально впливати на свій дохід. Водночас важливо, щоб плани продажів були реалістичними, а система оцінювання залишалася прозорою та зрозумілою для всіх працівників.

Таблиця 3.1. Порівняльний аналіз структурних елементів заробітної плати продавця-консультанта за різними рівнями ефективності

Показники	Кейс А	Кейс Б	Кейс В
Базовий посадовий оклад, грн	8 000	8 000	8 000
Премія за продаж техніки, грн	0	5 000	8 000
Премія за сервісні послуги та Windows, грн	0	6 000	12 000
Надбавка за чистоту та вчасність, грн	1 000	4 000	4 000
Додаткові бонуси за лідерство, грн	0	0	3 000
Загальна сума заробітної плати, грн	9 000	23 000	35 000
Питома вага преміальних	0.0%	47.8%	65.7%

частин, %			
Економічна роль для працівника	Виживання	Відтворення	Мотивація

Щоб зменшити такі ризики та зробити систему мотивації більш стабільною в довгостроковій перспективі, можна запропонувати кілька напрямів її вдосконалення. Насамперед варто поступово переходити від жорстких індивідуальних планів продажів до більш гнучкої системи грейдів та окладів. Також доцільно враховувати сезонність продажів і коригувати плани залежно від періоду року, адже попит на техніку суттєво змінюється. Крім цього, хорошим рішенням було б запровадження командних бонусів. Це допоможе покращити співпрацю між працівниками та зменшить надмірну конкуренцію всередині колективу [27, с. 61].

Підсумовуючи проведений практичний аналіз організації та оплати праці на прикладі моєї роботи продавцем-консультантом цифрової техніки, можна зробити висновок, що діюча система мотивації загалом є ефективною. Поєднання базового окладу, премій за продаж техніки та сервісних послуг, а також додаткових бонусів за дисципліну та якість роботи створює для працівників реальну мотивацію працювати краще та підвищувати власні результати. Така система дозволяє одночасно враховувати інтереси як працівника, який хоче мати вищий дохід, так і роботодавця, який зацікавлений у збільшенні продажів та якісному обслуговуванні клієнтів [25, с. 351].

ВИСНОВКИ

У даній курсовій роботі було досліджено сутність заробітної плати, її значення для працівників і підприємств, а також особливості організації оплати праці в сучасних ринкових умовах. Під час роботи було розглянуто теоретичні основи заробітної плати, державне та договірне регулювання оплати праці, а також сучасні системи мотивації працівників.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Заробітна плата є не лише оплатою за виконану роботу, а й важливим інструментом мотивації працівників. Від рівня та системи оплати праці залежить зацікавленість працівників у результатах своєї роботи, продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства загалом.

2. Аналіз економічних теорій показав, що ставлення до заробітної плати змінювалося разом із розвитком економіки. Якщо раніше її розглядали переважно як засіб для забезпечення базових потреб працівника, то сьогодні заробітна плата значною мірою залежить від професійних навичок, досвіду, рівня знань та продуктивності праці людини.

3. У роботі було розглянуто різні форми та системи оплати праці. Встановлено, що для сучасної сфери торгівлі найбільш ефективними є гнучкі системи мотивації, у яких поєднуються фіксований оклад, премії та бонуси за результати роботи.

4. Було визначено, що державне регулювання заробітної плати відіграє важливу роль у захисті прав працівників. Мінімальна заробітна плата та інші соціальні гарантії допомагають забезпечити працівникам стабільний мінімальний рівень доходу [3].

5. Також було досліджено значення колективних договорів та системи соціального партнерства. Колективний договір дозволяє більш детально регулювати умови праці та систему мотивації безпосередньо на підприємстві.

6. Окрему увагу в роботі приділено сучасним системам матеріального стимулювання, зокрема грейдингу та KPI. Такі системи допомагають зробити

оплату праці більш прозорою та справедливою, а також мотивують працівників покращувати свої результати [25, с. 351].

У практичній частині курсової роботи було проведено аналіз організації праці продавця-консультанта цифрової техніки на прикладі моєї роботи в магазині електроніки. Було встановлено, що сучасний продавець-консультант виконує багато різних функцій: консультує клієнтів, допомагає у виборі техніки, займається налаштуванням пристроїв та програмного забезпечення, а також бере участь в організації роботи торгового залу.

Крім цього, було проаналізовано систему оплати праці, яка використовується у магазині. Встановлено, що поєднання базового окладу, премій за продаж техніки та бонусів за якість роботи створює ефективну систему мотивації працівників. Працівник має можливість впливати на рівень свого доходу залежно від власних результатів роботи, рівня продажів та професійних навичок.

Отже, сучасні системи оплати праці повинні бути гнучкими, зрозумілими та справедливими. Це дозволяє підвищити ефективність роботи працівників, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР.
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII.
3. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. №108/95-ВР.
4. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. №3356-XII.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. №2755-VI.
6. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України.
7. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні.
8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
9. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві : організація та удосконалення. Київ : КНЕУ, 2020. 267 с.
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2021. 559 с.
11. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2020. 432 с.
12. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 300 с.
13. Єськов О. Л. Мотивація праці та формування систем стимулювання персоналу. Донецьк : Норд-Прес, 2019. 240 с.
14. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
15. Мочерний С. В. Основи економічної теорії : підручник. Київ : Академія, 2020. 472 с.
16. Петюх В. М. Ринок праці та зайнятість населення. Київ : КНЕУ, 2019. 288 с.

- 17.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. 351 с.
- 18.Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2020. 583 с.
- 19.Беккер Г. Людський капітал : теоретичний та емпіричний аналіз. Київ : Основи, 2018. 412 с.
- 20.Маркс К. Капітал. Критика політичної економії. Том 1. Київ : Основи, 2018. 915 с.
- 21.Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини багатства народів. Київ : Port-Royal, 2018. 594 с.
- 22.Рікардо Д. Начала політичної економії та оподаткування. Київ : Основи, 2019. 390 с.
- 23.Маршалл А. Принципи економічної науки. Київ : Либідь, 2019. 594 с.
- 24.Schultz T. Investment in Human Capital. New York : Free Press, 2018. 272 p.
- 25.Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2022. 760 p.
- 26.Dessler G. Human Resource Management. New York : Pearson, 2021. 720 p.
- 27.Hay Group. Job Evaluation Manual. London : Hay Group Publishing, 2020. 265 p.
- 28.KPI Library. Key Performance Indicators for Retail Business. New York, 2021.
- 29.Державна служба статистики України. Ринок праці України у 2025 році : статистичний збірник.
- 30.Національний банк України. Інфляційний звіт за 2025 рік.
- 31.Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудові відносини : теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2021. 230 с.
- 32.Ільч Л. М. Системи матеріального стимулювання персоналу. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 198 с.
- 33.Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2020. 448 с.
- 34.Котлер Ф. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2021. 656 с.

- 35.Бойчик І. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 378 с.
- 36.Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2021. 672 с.