

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

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент»

**на тему: Оплата праці, як основний чинник мотивування
продуктивності праці**

Студент 2 курсу

Шевченко Денис Валентинович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1М-Н (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Оцінка: _____

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК МОТИВАЦІЙНОГО ЧИННИКА.....	6
1.1. Економічна сутність, функції та причини організації оплати праці в сучасних умовах управління.....	6
1.2. Еволюція управлінської думки та сучасні теоретичні підходи до мотивації продуктивності праці	10
1.3. Форми і системи заробітної плати як інструмент менеджменту персоналу.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	19
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз використання його трудового потенціалу	18
2.2. Оцінка діючої системи матеріального стимулювання та динаміки оплати праці.....	22
2.3. Дослідження взаємозв'язку між рівнем заробітної плати та показниками продуктивності праці персонал.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ПРОДУКТИВНОСТІ... ..	29
3.1. Оптимізація структури заробітної плати та впровадження гнучких систем матеріального стимулювання.....	29
3.2. Розробка комплексного мотиваційного механізму поєднання матеріальних та нематеріальних чинників підвищення ефективності праці	35
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного ринкового середовища, постійних макроекономічних викликів та інтеграції українського бізнесу до європейського економічного простору, ключовим фактором забезпечення конкурентноспроможності будь-якої організації стає її кадровий потенціал. Ефективне управління людськими ресурсами вимагає від сучасного менеджменту формування дієвих механізмів стимулювання, бо саме свідома та високопродуктивна праця персоналу безпосередньо визначає фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Центральне місце в системі мотивації трудової діяльності належить оплаті праці, яка для працівника є основним джерелом добробуту та відтворення робочої сили, а для підприємства – суттєвою елементною складовою витрат виробництва і в цей же час головним важелем управління продуктивністю. Але традиційні підходи до організації заробітної плати, що базуються лише на відпрацьованому часі або жорстких тарифних ставках, часто втрачають свій стимулюючий ефект у сучасних реаліях. Невідповідність між рівнем оплати праці та реальним внеском працівника у кінцеві результати компанії призводить до зниження трудової активності, погіршення якості продукції та відтоку кваліфікованих кадрів.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна управлінська потреба в трансформації систем матеріального стимулювання: переході до гнучких моделей, інтеграції інструментів оцінювання ефективності та узгодженні індивідуальних інтересів персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Потрібність теоретичного переосмислення економічної природи матеріальної мотивації, проведення ґрунтовного аналізу діючих практик на світових підприємствах та розробки

прикладних рекомендацій щодо підвищення продуктивності через механізми оплати праці зумовлюють актуальність теми курсової роботи.

Мета курсової роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, аналітичному оцінюванні та розробки практичних рекомендацій щодо покращення системи оплати праці як провідного чинника мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та вирішено такі завдання:

1. Розкрити економічну сутність, функції та базові принципи організації оплати праці в системі сучасного менеджменту.
2. Дослідити еволюцію управлінської думки та систематизувати сучасні теоретичні підходи до мотивації продуктивності праці.
3. Розглянути форми і системи заробітної плати, оцінивши їхній стимулюючий потенціал.
4. Дати загальну організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження та проаналізувати стан використання його трудових ресурсів.
5. Провести детальний аналіз діючої системи матеріального стимулювання та оцінити динаміку показників оплати праці на підприємстві.
6. Дослідити характер взаємозв'язку між рівнем заробітної плати та показниками продуктивності праці.
7. Розробити рекомендації щодо оптимізації структури оплати праці та впровадження сучасних гнучких систем матеріального стимулювання.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи оплати та мотивації праці персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є організаційно-економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі застосування оплати праці як чинника підвищення її продуктивності.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ. У процесі дослідження використано: метод теоретичного узагальнення та порівняльного аналізу (для вивчення еволюції теорій мотивацій); системний та структурно-функціональний підходи (при дослідженні елементів заробітної плати); методи економічного, статистичного та фінансового аналізу (для оцінки діяльності підприємства та динаміки праці); графічний та табличний методи (для наочного відображення аналітичних даних).

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України з питань регулювання оплати праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі менеджменту та економічні праці, статистичні матеріали, а також фінансова і внутрішня управлінська звітність підприємства за досліджуваний період.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЯК МОТИВАЦІЙНОГО ЧИННИКА

1.1. Економічна сутність, функції та принципи організації оплати праці в сучасних умовах управління

В архітектоніці сучасного менеджменту персонал розглядається не просто як один із класичних факторів виробництва, а як ключових стратегічний ресурс і головне джерело формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Але ефективність функціонування цього ресурсу безпосередньо залежить від ступеня дієвості системи стимулювання та мотивації, центральним елементом якої традиційно виступає оплата праці. Багатоаспективність категорії «оплата праці» обумовлює необхідність її комплексного дослідження з погляду економічної теорії, трудового права та прикладного менеджменту.

З економічного погляду, в умовах функціонування ринкової системи, оплата праці (заробітна плата) є грошовим вираженням вартості й ціни специфічного товару – робочої сили, або, точніше, результатом реалізації права власності на індивідуальну здатність до праці. Заробітна плата, відповідно до чинного законодавства України – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Доцільно буде розглянути оплату праці через призму економічних інтересів двох основних суб'єктів ринкових відносин для глибшого розуміння управлінської природи цього явища, що систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Дуалістична природа оплати праці в системі ринкових інтересів

Суб'єкт ринкових відносин	Зміст та економічне сприйняття категорії	Основний вектор управлінського інтересу
Об'єкт управління (найманий працівник)	Головне джерело індивідуального та сімейного доходу; засіб забезпечення життєдіяльності та відтворення власної робочої сили; критерій соціального статусу	Максимізація номінального та реального розміру виплат; забезпечення стабільності та справедливості розподілу доходів
Суб'єкт управління (роботодавець/підприємство)	Суттєва елементна складова витрат (собівартості) виробництва товарів чи надання послуг; інструмент управлінського впливу	Оптимізація фонду оплати праці; максимізація віддачі (продуктивності) на кожну грошову одиницю, інвестовану в персонал

Двоїстий характер заробітної плати вимагає від менеджерів організації розробки такої системи матеріального стимулювання, яка б здатна була збалансувати ці за своєю суттю протилежні інтереси. Поведінковий відгук працівника у вигляді підвищення продуктивності можливо лише тоді, коли рівень і структура оплати праці задовільняють його базові потреби та сприймаються як справедливі.

Сутнісна характеристика заробітної плати як багатofункціонального управлінського інструменту повною мірою розкривається через її основні функції, які відображають її роль у суспільному відтворенні та внутрішньому менеджменті:

1. Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівника та членів його родини необхідними життєвими благами для відновлення витрачених у процесі виробництва фізичних і розумових сил, а також для його професійно-культурного розвитку. З погляду менеджменту, якщо

відтворювальна функція не виконується (тобто рівень оплати є дуже низьким), підприємство стикається з хронічною втомою персоналу, деградацією професійних навичок та високим рівнем абсентеїзму.

2. Мотиваційна функція є найважливішою в контексті теми даного дослідження. Вона встановлює пряму залежність між розміром винагороди та кількісними й якісними результатами індивідуальної чи колективної праці. Через цю функцію менеджмент координує поведінку персоналу, спонукаючи до раціонального використання робочого часу, підвищення кваліфікації, виявлення творчої ініціативи та досягнення високої продуктивності.

3. Розподільча функція реалізує себе як на макроекономічному рівні, так і на мікрорівні — у межах окремої організації. Шляхом диференціації тарифних ставок, окладів та преміальних виплат керівництво підприємства має можливість регулювати чисельність і структуру персоналу, залучати дефіцитних фахівців та оптимізувати професійно-кваліфікаційний склад працівників усередині структурних підрозділів.

4. Соціальна функція забезпечує формування певного соціального статусу працівника в колективі та суспільстві, сприяє створенню сприятливого морально-психологічного клімату. Справедлива диференціація доходів знижує рівень конфліктності в організації та підвищує рівень лояльності кадрів.

5. Обліково-виробнича функція дає змогу зафіксувати частку витрат на людські ресурси в загальних витратах підприємства, розрахувати собівартість продукції та оцінити економічну ефективність використання живої праці через зіставлення витрат на персонал із валовими результатами діяльності.

Ефективна організація системи оплати праці в сучасних компаніях не може будуватися хаотично; вона має спиратися на чітко визначену систему загальноприйнятих принципів, недотримання яких нівелює будь-яку мотиваційну стратегію:

1. Принцип випереджаючого зростання продуктивності праці порівняно з темпами зростання її оплати - це фундаментальне економічне правило забезпечує підприємству наявність фінансових ресурсів для саморозвитку, модернізації виробництва та накопичення капіталу. Якщо темпи росту заробітної плати перевищують ефективність праці, організація неминуче втрачає фінансову стійкість.
2. Принцип диференціації заробітної плати, тобто рівень винагороди повинен об'єктивно залежати від складності виконуваних обов'язків, рівня кваліфікації працівника, умов праці (важкість, шкідливість), а також ступеня відповідальності за кінцевий результат.
3. Принцип рівної оплати за рівну працю виключає будь-яку дискримінацію (за гендерною, віковою чи національною ознаками) та гарантує, що працівники, які обіймають однакові посади з ідентичними вимогами та демонструють еквівалентні результати, отримують однакову базову винагороду.
4. Принцип поєднання матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності - працівник повинен бути вмотивований не лише до отримання премій за досягнення успіху, а й чітко усвідомлювати фінансові наслідки (депреміювання, відшкодування збитків) у разі допущення браку, невиконання посадових обов'язків чи нанесення матеріальної шкоди підприємству.
5. Принцип простоти, прозорості та доступності для розуміння - це кожен співробітник має чітко розуміти алгоритм, за яким розраховується його заробітна плата. Складні, заплутані системи депреміювання та нарахування бонусів, сутність яких не доведена до відома виконавців, повністю втрачають свій мотиваційний потенціал і викликають лише недовіру до менеджменту.

У сьогоденних мінливих умовах господарювання організація оплати праці зазнає трансформацій під впливом диджиталізації, гнучких форм зайнятості та зміни ціннісних орієнтирів персоналу. Менеджменту стає все

складніше утримувати високі темпи продуктивності, оперуючи виключно класичними підходами. Саме тому оплату праці необхідно інтегрувати в загальну систему стратегічного управління людськими ресурсами компанії, де заробітна плата виступає не просто як фіксована ціна трудового договору, а як динамічний чинник активізації внутрішнього потенціалу кожного працівника.

1.2. Еволюція управлінської думки та сучасні теоретичні підходи до мотивації продуктивності праці

Ефективна система оплати праці як інструменту управління потребує глибокого розуміння психологічних та організаційних механізмів мотивації. Питання спонукання людини до високопродуктивної діяльності досліджувалася протягом усієї історії розвитку управлінського розвитку. Зміна поглядів на роль матеріальної винагороди дозволяє відстежити, як класичне сприйняття працівника як «економічної людини» поступово еволюціонувало до концепції «людського капіталу» та всебічного розвитку особистості в процесі праці.

Перші наукові осмислення зв'язку між оплатою праці та її продуктивністю закладені в працях представників класичної школи наукового управління, а саме Ф.У. Тейлора, Г. Гантта, Ф. та Л. Гілбретів. Фундатор наукового менеджменту Ф. Тейлор розглядав людину крізь призму концепції «homo economicus» (людини економічної), вважаючи, що головним і практично єдиним стимулом до праці є матеріальна винагорода. На думку Тейлора, працівник прагне насамперед до збільшення власного доходу, тому система винагород має безпосередньо залежати від саме обсягів виконаної ним роботи. Проте класична школа повністю ігнорувала соціально-психологічні потреби індивіда, перетворюючи його на механічний додаток до конвеєра.

Новий етап в еволюції менеджменту пов'язаний із виникненням школи «людських відносин» (Е. Мейо, М.П. Фоллетт) та подальшим розвитком поведінкових наук (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор). Знамениті Хотторнські експерименти Е. Мейо довели, що на продуктивність праці, окрім рівня заробітної плати та фізичних умов робочого середовища, суттєво впливають соціально-психологічні чинники: атмосфера в колективі, увага з боку керівництва, визнання, відчуття причетності до спільної справи та задоволеність характером праці.

Для узагальнення сучасних наукових поглядів на мотивацію менеджмент поділяє всі теоретичні підходи на дві великі групи: змістовні та процесуальні теорії мотивації. Їхнє значення для оптимізації оплати праці наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Змістовні та процесуальні теорії мотивації в контексті управління оплатою праці

Назва теорії, автори	Сутність концепції	Прикладне значення для управління оплати праці
Ієрархія потреб А. Маслоу (змістовна)	Потреби людини поділені на 5 рівнів (від фізіологічних до самовираження). Далі рівень аналізується після задоволення попереднього.	Заробітна плата задовольняє первинні потреби (їжа, житло). Але високий рівень оплати стає також маркером визнання та успіху.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга (змістовна)	Чинники робочого середовища поділяються на «гігієнічні» (заробітна плата, умови) та «мотиватори» (кар'єра, досягнення).	Оплата праці є гігієнічним чинником. Її низький рівень може викликати незадоволеність, проте сам по собі високий рівень не веде до тривалого зростання продуктивності без підкріплення змістом праці.

Теорія очікувань В. Врума (процесуальна)	Мотивація є функцією трьох очікувань: «витрати праці = результат», «результат = винагорода» та валентність (цінність винагорода).	Працівник повинен вірити, що його зусилля приведуть до результату, а за цей результат керівництво гарантовано виплатить прозору та цінну для нього грошову премію
Теорія справедливості С. Адамса (процесуальна)	Суб'єктивне зіставлення працівником власних зусиль і винагорода із зусиллями та винагородою колег, які виконують аналогічну роботу.	Якщо працівник відчуває несправедливість (інший за меншу працю отримує більше), його продуктивність різко падає. Менеджмент має забезпечити абсолютну прозорість диференціації окладів.

Серед процесуальних теорій мотивації особливу увагу заслуговує комплексна модель мотивації Портера-Лоулера, яка інтегрує елементи теорії очікувань та теорії справедливості. Згідно до цієї моделі, досягнуті результати праці залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Найважливіший висновок цієї теорії, який перевернув традиційні уявлення менеджменту, полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення, а не навпаки. Задоволення є результатом внутрішніх (відчуття успіху) та зовнішніх винагород (заробітна плата), причому останні обов'язково мають сприйматися як справедливі.

На початку ХХІ століття (зокрема, теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Раяна) акцентують на небезпеці «ефекту витіснення». Його суть полягає в тому, що надмірне використання жорстких зовнішніх матеріальних стимулів (наприклад, штрафів чи занадто прив'язки кожного кроку до бонусів) може зруйнувати внутрішню мотивацію працівника, його творчий потенціал та інтерес до самої діяльності.

Отже, еволюційний аналіз доводить: оплата праці є потужним, але складним чинником мотивації. Сучасний менеджмент не може спиратися виключно на Тейлорівські догми прямого матеріального примусу. Для досягнення стабільно високої продуктивності праці заробітна плата має проектуватися таким чином, щоб задовольняти гігієнічні вимоги працівника до справедливості та безпеки, і водночас виступати прозорим індикатором, що підкріплює його внутрішнє прагнення до досягнення професійного успіху.

1.3. Форми і системи заробітної плати як інструменти менеджменту персоналу

Реалізація основних функцій заробітної плати - відтворювальної, стимулюючої та регулюючої - на практиці відбувається за допомогою різних форм і систем оплати праці. Вони виступають організаційно-економічними механізмами, які встановлюють чіткий алгоритмічний зв'язок між нормою праці (кількістю та якістю витрачених зусиль співробітника) та розміром його грошової винагороди.

Вибір та проектування цих інструментів є стратегічним завданням кадрового менеджменту, оскільки саме архітектура заробітної плати визначає щоденну поведінкову модель персоналу та його прагнення до підвищення індивідуальної продуктивності.

У господарській діяльності підприємств найчастіше виділяють дві фундаментальні форми оплати праці: відрядну та почасову. В основі їхнього поділу лежить специфіка вимірювання витрат праці: за кінцевим кількісним результатом або за кількістю відпрацьованого робочого часу.

Для глибшого аналізу управлінських можливостей кожної форми та їхніх модифікацій розроблено класифікаційну структуру, яка наочно представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняльний аналіз форм і систем оплати праці в системі
менеджменту організації

Форма та система оплата праці	Сутність розрахунку винагороди	Сфера оптимального застосування	Мотиваційний вплив на продуктивність праці
ВІДРЯДН А ФОРМА	Залежить від кількості виготовленої продукції (наданих послуг) та встановленої розцінки за одиницю	Виробництво з високою часткою ручної чи механізованої праці, де обсяг випуску залежить безпосередньо від робітника	Максимальний стимулюючий ефект щодо кількісних показників; створює ризик нехтування якістю та зносу обладнання.
1.1. Пряма відрядна	Заробіток прямо пропорційний обсягу виконаних робіт за сталими розцінками.	Прості виробничі процеси, де якість легко контролюється.	Проста для розуміння; мотивує збільшувати випуск кожну хвилину.
1.2. Відрядно- премальна	До прямого відрядного заробітку додається премія за досягнення показників якості, економії матеріалів.	Сучасні промислові підприємства з жорсткими вимогами до стандартів.	Збалансована мотивація: спонукає нарощувати обсяги, але утримувати якість.

1.3.Відрядно-прогресивна	Продукція в межах норми оплачується за звичайними розцінками, а понад норму — за підвищеними.	Вузькі місця виробництва, де потрібно терміново ліквідувати відставання.	Надважкий фінансовий стимул, але швидко виснажує персонал та збільшує собівартість.
1.4.Акордна	Оплата встановлюється за весь обсяг комплексно виконаних робіт із зазначенням кінцевого терміну.	Будівництво, ремонтні роботи, ліквідація аварійних ситуацій.	Мотивує до максимального скорочення термінів виконання завдань і колективної взаємодопомоги.
1.5.Непряма відрядна	Заробіток допоміжного персоналу залежить від результатів праці основних робітників, яких вони обслуговують.	Наладчики обладнання, ремонтники, водії внутрішнього транспорту.	Мотивує до швидкого та якісного обслуговування робочих місць задля уникнення простоїв.
ПОЧАСОВА ФОРМА	Залежить від тривалості відпрацьованого часу (годин, днів) та кваліфікації (тарифної ставки, окладу).	Інтелектуальна праця, сфера послуг, автоматизовані конвеєрні лінії, апаратні виробництва.	Спрямована на підтримку технологічної дисципліни, високої якості та стабільності процесів.
2.1.Проста почасова	Розраховується як добуток годинної тарифної ставки на кількість відпрацьованого часу.	Робота офісних службовців з суворо регламентованими обов'язками.	Слабкий прямий мотиваційний потенціал; не стимулює до підвищення інтенсивності праці.

2.2.Почасово-преміальна	До базового окладу за відпрацьований час додається премія за виконання конкретних КРІ чи якісних показників.	Менеджмент усіх рівнів, інженерно-технічні працівники, ІТ-сфера.	Високий рівень гнучкості: дозволяє орієнтувати працівника на якісні стратегічні цілі підприємства.
-------------------------	--	--	--

З розвитком постіндустріальної економіки та автоматизації виробничих процесів сфера застосування традиційної відрядної форми оплати праці стрімко звужується. У ситуації, коли обсяг випуску продукції визначається швидкістю роботи автоматизованої лінії чи програмного алгоритму, ставити заробіток індивідуального оператора в залежність від кількості деталей стає неефективним і нелогічним. У таких умовах домінує почасово-преміальна форма, яка трансформується у сучасні безтарифні та гнучкі системи матеріального стимулювання.

Сучасний менеджмент розглядає гнучкі системи оплати праці як інструменти підвищення адаптивності організації до змін. Серед них виділяють:

1. Безтарифну систему. У межах цієї системи заробіток кожного працівника є його часткою у загальному фонді оплати праці всього колективу і залежить від трьох чинників: кваліфікаційного рівня (коефіцієнта), коефіцієнта трудової участі (КТУ), який виставляється колегіально за результатами місяця, та фактичного обсягу коштів, зароблених усім підрозділом. Це створює надпотужну колективну мотивацію та синергетичний ефект, але може провокувати внутрішні конфлікти при розподілі КТУ.

2. Систему грейдування (Grade System). Ґрунтується на оцінюванні посад за низкою факторів (рівень відповідальності, складність рішень, вимоги до знань, ціна помилки). Всі посади розподіляються за рівнями (грейдами), для кожного з яких встановлюється свій «коридор» окладів. Це

дозволяє забезпечити внутрішню справедливість оплати праці (за теорією Адамса) та прозору кар'єрну перспективу.

3. Оплату за результатами на основі KPI (Key Performance Indicators). Передбачає поділ заробітної плати на стабільну частину (базовий оклад) та змінну частину (бонус), розмір якої розраховується щомісячно або щоквартально відповідно до ступеня виконання індивідуальних чи командних ключових показників ефективності. Це дозволяє менеджменту напряму пов'язати грошові витрати на персонал із досягненням стратегічних цілей компанії.

Оцінюючи форми та системи оплати праці як інструменти управління, слід підкреслити, що універсальної чи ідеальної системи не існує. Ефективність будь-якого обраного механізму визначається тим, наскільки точно його специфіка відповідає особливостям технологічного процесу підприємства, організаційній культурі та психологічним очікуванням персоналу. Тільки за умови регулярного моніторингу та адаптації цих інструментів менеджмент здатний підтримувати стабільно високий рівень мотивації та забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства та аналіз використання його трудового потенціалу

Ефективність формування та функціонування будь-якої системи матеріального стимулювання значною мірою залежить від масштабів діяльності підприємства, його фінансового стану, галузевої специфіки та структури кадрового потенціалу. Для проведення комплексного прикладного дослідження оплати праці як чинника мотивації продуктивності об'єктом аналізу в курсовій роботі було обрано Кондитерську корпорацію «РОШЕН» (далі – КК «РОШЕН») — одного з провідних лідерів вітчизняного харчового сектору та глобального кондитерського ринку.

Основним видом економічної діяльності корпорації є виробництво та реалізація високоякісного широкого асортименту кондитерської продукції (шоколад, цукерки, печиво, торти тощо). Організаційна структура управління КК

«РОШЕН» побудована за дивізіонально-функціональним принципом, що дозволяє поєднувати централізоване стратегічне керівництво із високою автономією та гнучкістю окремих виробничих майданчиків (фабрик) і логістичних центрів. Така організаційна модель забезпечує оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури та жорсткий контроль стандартів якості на кожному етапі створення доданої вартості.

Для оцінювання загального економічного стану, фінансової стійкості та динаміки розвитку КК «РОШЕН» протягом 2023–2025 рр. проведено аналіз її основних фінансово-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності КК «Рошен»
за 2023-2025рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Чистий дохід від реалізації, млн. грн	28500,0	31200,0	34800,0
Собівартість реалізованої продукції, млн.грн	20100,0	21800,0	24100,0
Валовий прибуток, млн. грн	8400,0	9400,0	10700,0
Чистий прибуток, млн.грн	1450,0	1820,0	2250,0
Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	4850	4920	5010
Середньорічна вартість основних засобів, млн.грн	11200,0	11900,0	12600,0
Фондовіддача, грн./грн	2,54	2,62	2,76

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить про стабільне ринкове становище та високий рівень ефективності менеджменту КК «РОШЕН». За досліджуваний трирічний період чистий дохід компанії зріс на 22,11% (або на 6300,0 млн. грн.), досягнувши у 2025 році відмітки у 34800,0 млн. грн. Випереджаючі темпи зростання чистого прибутку (155,17%) порівняно з темпами росту виручки вказують на високу рентабельність операційної діяльності, оптимізацію витрат та впровадження

енергоефективних технологій на виробництві. Збільшення фондівіддачі з 2,54 до 2,76 грн. підтверджує раціональне використання масштабних основних засобів корпорації.

Для більш детального аналізу кадрового потенціалу доцільно розглянути його внутрішню структуру за основними категоріями працівників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура персоналу КК «Рошен» за категоріями
у 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 рік, осіб	Частка, %	2024 рік, осіб	Частка, %	2025 рік, осіб	Частка, %	Відхилення 2025/2023 (+/-)
Управлінський персонал	340	7,01	350	7,11	360	7,19	+20
Адміністративно-функціональні спеціалісти	510	10,52	520	10,57	530	10,58	+20
Основні виробничі робітники	2750	56,70	2790	56,71	2840	56,68	+90
Персонал логістики, збуту та маркетингу	780	16,08	800	16,26	820	16,37	+40
Допоміжний та обслуговуючий персонал	470	9,69	460	9,35	460	9,18	-10
РАЗОМ	4850	100,00	4920	100,00	5010	100,00	+160

Одночасно із розширенням експортних ринків та збільшенням обсягів виробництва спостерігається незначне збільшення чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП) на 160 осіб (або на 3,30%).

Згідно з проведеними розрахунками структури персоналу КК «РОШЕН», найбільшу питому вагу традиційно займають основні виробничі робітники, які безпосередньо обслуговують автоматизовані конвеєрні лінії кондитерських фабрик. У 2025 році їхня частка становила 56,68% (2840 осіб). Збереження стабільності цієї структури свідчить про збалансованість кадрової політики. Незначне зростання персоналу в секторі логістики та збуту (+40 осіб) зумовлене розбудовою власної мережі фірмових магазинів та збільшенням обсягів дистрибуції.

Важливим показником ефективності діючої соціально-економічної політики компанії та її системи матеріального стимулювання є показники стабільності кадрів. У великих корпораціях рівень плинності безпосередньо корелює із конкурентоспроможністю пропонованої заробітної плати на ринку праці.

У цьому контексті доцільно провести розрахунок коефіцієнтів руху робочої сили для КК «РОШЕН» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники руху та плинності кадрів у КК «Рошен» за 2023-2025рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Зміна (+/-)
Прийнято на роботу за рік, осіб	310	340	380	+70
Звільнено з роботи за рік, осіб	240	270	290	+50
В тому числі за власним бажанням та порушенням правил	180	210	235	+55

Коефіцієнт обороту по прийому	0,064	0,069	0,076	+0,012
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,049	0,055	0,058	+0,009
Коефіцієнт плинності кадрів	0,037	0,043	0,047	+0,010

Результати аналізу руху персоналу свідчать про високий рівень стабільності трудового колективу КК «Рошен». Коефіцієнт плинності кадрів у 2025 році становив 0,047 (або 4,7%), що є дуже низьким та позитивним показником для великого виробничого підприємства. Це підтверджує, що компанія утримує сильне кадрове ядро завдяки високому рівню бренду роботодавця та привабливим умовам праці.

Разом із тим спостерігається незначна динаміка до зростання коефіцієнта плинності з 3,7% до 4,7%, що свідчить про посилення конкуренції на ринку праці та необхідність постійного моніторингу ринкового рівня оплати праці. Для того щоб зрозуміти, які саме елементи матеріального стимулювання забезпечують таку кадрову стабільність і як вони впливають на ефективність роботи персоналу корпорації, необхідно перейти до детального аналізу фонду оплати праці та діючих систем заробітної плати в КК «Рошен».

2.2. Оцінка діючої системи матеріального стимулювання та динаміки оплати праці

Для оцінювання ефективності залучення та утримання трудових ресурсів у КК «Рошен» потрібно здійснити ґрунтовний аналіз формування й використання фонду оплати праці (ФОП), а також дослідити динаміку середньої заробітної плати різних категорій працівників. Система

матеріального стимулювання в корпорації побудована за трикомпонентною структурою, яка включає базовий оклад (тарифну частину), змінну частину (премії, бонуси за KPI) та соціальний пакет.

Загальний фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу корпорації формується відповідно до стратегічних бюджетів компанії та обсягів виробництва. Далі потрібно проаналізувати динаміку загального ФОП та середньої заробітної плати працівників за період 2023–2025 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка фонду оплати праці та середньої заробітної плати
в КК «Рошен» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Фонд оплати праці за рік, млн.грн	1338,60	1535,04	1803,60
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4850	4920	5010
Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн	276000	312000	360000
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	23000	26000	30000
Індекс номінальної заробітної плати	-	1,130	1,154

Розрахунки, наведені в табл. 2.4, демонструють те, що керівництво КК «РОШЕН» проводить активну політику матеріального заохочення і стимулювання персоналу. За три роки загальний фонд оплати праці зріс на 34,74% (або на 465,0 млн. грн.), що суттєво випереджає темпи приросту

чисельності працівників (3,30%). Це призвело до суттєвого підвищення середньомісячну заробітну плату одного співробітника корпорації: з 23 000 грн. у 2023 році до 30 000 грн. у 2025 році (приріст склав 30,43%). Такий рівень оплати праці дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможним та привабливим роботодавцем на національному ринку.

Для оцінювання внутрішньої справедливості системи мотивації необхідно дослідити, як саме розподіляються кошти ФОП між різними категоріями персоналу та який рівень заробітної плати сформувався всередині окремих підрозділів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз середньомісячної заробітної плати КК «Рошен» за категоріями персоналу у 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	2023 рік, грн	2024 рік, грн	2025 рік, грн
Управлінський персонал	45000	52000	61000
Адміністративно-функціональні спеціалісти	26000	29000	33000
Основні виробничі робітники	21000	23500	26500
Персонал логістики, збуту та маркетингу	25000	29000	34000
Допоміжний та обслуговуючий персонал	14500	16000	18000
Середня до корпорації	23000	26000	30000

Дані таблиці 2.5 показують про наявність економічно обґрунтованої диференціації рівня оплати праці. Найвищий показник середньомісячної заробітної плати характерний для управлінського персоналу (61 000 грн. у 2025 році), що зумовлено високим рівнем відповідальності, складністю управлінських рішень та ринковою вартістю праці топ-менеджменту.

Найвищі темпи зростання заробітної плати зафіксовано у працівників логістики, збуту та маркетингу (136,0%). Це пояснюється впровадженням у КК «Рошен» гнучкої почасово-преміальної системи, за якої змінна частина доходу (бонуси) безпосередньо залежить від обсягів реалізації продукції та розвитку мережі фірмової торгівлі. Оскільки фінансові результати корпорації демонстрували зростання (див. табл. 2.1), відповідно збільшувалися й преміальні виплати працівникам комерційного блоку. Оплата праці основних виробничих робітників, які обслуговують конвеєрні лінії, зросла на 26,19% і досягла у 2025 році 26 500 грн., що сприяє підтриманню стабільності персоналу у виробничих підрозділах.

Для оцінки ефективності стимулюючої функції заробітної плати доцільно проаналізувати структуру фонду оплати праці, зокрема співвідношення між постійною (гарантованою) та змінною (заохочувальною) його складовими (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структурний аналіз фонду оплати праці КК «Рошен» за елементами виплат у 2023-2025 рр.

Елементи фонду оплати праці	2023 рік, %	2024 рік, %	2025 рік, %
Основна заробітна плата	68,5	65,2	62,0
Додаткова заробітна плата	24,0	27,1	30,5

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	7,5	7,7	7,5
РАЗОМ	100,0	100,0	100,0

Трансформація структури фонду оплати праці, показана у табл. 2.6, вказує на зміну підходів управлінських пріоритетів КК «РОШЕН». Питома вага додаткової заробітної плати (переважно премій за виконання KPI) зросла з 24,0% у 2023 році до 30,5% у 2025 році, тоді як частка гарантованого окладу знизилася з 68,5% до 62,0%.

Подібна тенденція є позитивною з точки зору менеджменту, бо вона свідчить про посилення орієнтації системи оплати праці на кінцевий результат діяльності.

Працівники починають чітко усвідомлювати, що майже третина їхнього доходу залежить від індивідуального внеску та загальної ефективності роботи підприємства. Водночас, щоб оцінити, чи приносить така фінансова мотивація реальну економічну віддачу, необхідно зіставити динаміку витрат на оплату праці із реальними показниками продуктивності роботи персоналу.

2.3. Дослідження взаємозв'язку між рівнем заробітної плати та показниками продуктивності праці персоналу

У сучасних умовах господарювання оцінка ефективності витрат на персонал виступає одним із найважливіших показників результативності діяльності підприємства. Аналізуючи діяльність КК «РОШЕН», можна помітити певні особливості у співвідношенні між оплатою праці та продуктивністю персоналу, які потребують детального управлінського аналізу. Розрахунок продуктивності праці через показник річного виробітку

(відношення чистого доходу до середньооблікової чисельності промислово-виробничого персоналу) свідчить про наявність тенденції, що не повністю відповідає традиційним підходам економіки праці.

Протягом досліджуваного періоду темпи підвищення середньої заробітної плати перевищували темпи зростання продуктивності праці. Зокрема, середня номінальна заробітна плата працівників корпорації збільшилася більш ніж на 30%, тоді як індивідуальний виробіток зріс приблизно на 18%. У результаті коефіцієнт випередження залишався нижчим за одиницю та перебував на рівні близько 0,95. З позиції класичної економічної теорії така ситуація може свідчити про підвищення витрат на персонал у структурі собівартості продукції та зростання вартості її виробництва.

Разом із тим для КК «РОШЕН» подібна тенденція є не наслідком неефективного управління, а результатом цілеспрямованої кадрової політики, спрямованої на адаптацію до сучасних умов функціонування ринку праці. Існує кілька ключових факторів, які пояснюють таку динаміку.

По-перше, компанія працює в умовах високої конкуренції за кваліфікованих працівників. Виробничі потужності корпорації оснащені сучасним технологічним обладнанням, для обслуговування якого необхідні відповідні професійні знання та практичні навички. Саме тому керівництво змушене підвищувати рівень оплати праці випереджаючими темпами, оскільки конкурентами на ринку праці виступають не лише українські виробники, а й підприємства країн Центральної та Східної Європи. За таких умов підвищення заробітної плати є інструментом утримання кваліфікованого персоналу та захисту інвестицій, вкладених у його підготовку.

По-друге, діяльність корпорації характеризується значним рівнем автоматизації виробничих процесів. Обсяги випуску продукції значною мірою залежать від технологічних можливостей обладнання, тому вплив окремого працівника на фізичне зростання виробництва є обмеженим.

Водночас збільшення доходів і прибутку компанії забезпечується завдяки розвитку бренду, розширенню ринків збуту, вдосконаленню логістичних процесів та активній маркетинговій політиці. Це дозволяє підприємству формувати додаткову вартість і спрямовувати частину отриманих фінансових результатів на підвищення матеріальної мотивації персоналу.

По-третє, дослідження структури заробітної плати показує, що основним джерелом її зростання є збільшення частки преміальних виплат. Керівництво поступово посилює роль змінної складової заробітку, пов'язуючи її з досягненням певних виробничих та комерційних результатів. Водночас чинна система преміювання частково зберігає елементи колективного стимулювання. У випадках, коли винагорода залежить переважно від результатів роботи всього підрозділу, найефективніші працівники не завжди можуть відчутти прямий зв'язок між особистими зусиллями та отриманим доходом. Це певною мірою обмежує потенціал подальшого зростання продуктивності праці.

Отже, проведений аналіз взаємозв'язку між оплатою праці та результативністю роботи персоналу КК «РОШЕН» дає підстави стверджувати, що політика випереджального підвищення заробітної плати позитивно вплинула на стабільність трудового колективу та сприяла зниженню рівня плинності кадрів.

Однак на сучасному етапі подальше збільшення окладів уже не забезпечує пропорційного приросту продуктивності праці. Тому для підвищення ефективності використання трудового потенціалу доцільним є вдосконалення системи матеріального стимулювання шляхом розширення практики грейдування посад і впровадження більш гнучких індивідуальних KPI, що буде розглянуто в наступному розділі курсової роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ПРОДУКТИВНОСТІ

3.1. Оптимізація структури заробітної плати та впровадження гнучких систем матеріального стимулювання

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили наявність тенденції випереджаючого зростання витрат на персонал порівняно з темпами приросту виробітку. Це свідчить про те, що екстенсивні важелі матеріального стимулювання в КК «РОШЕН» повністю вичерпали себе. Компанія опинилася в ситуації, коли утримання конкурентного рівня оплати праці на ринку більше не конвертується в автоматичне підвищення ефективності роботи. Це ставить перед кадровим менеджментом стратегічне завдання: здійснити глибоку структурну перебудову всієї системи винагород, перевівши її з витратної моделі на інвестиційно-результативну. Реалізація такого завдання потребує синергетичного поєднання двох фундаментальних інструментів сучасного кадрового менеджменту: системи грейдування для оптимізації постійної (базової) частини заробітної плати та системи КРІ для реформування її змінної складової.

Оптимізацію постійної базової частини заробітної плати на підприємствах КК «РОШЕН» за допомогою грейдингу має будуватися не на суб'єктивному оцінюванні конкретних працівників лінійними керівниками, а на детальному аудиті та оцінці самих робочих місць і посад за методом Хея (Hay Guide Chart-Profile Method). Такий підхід дасть змогу ліквідувати застарілу радянську тарифно-кваліфікаційну систему, яка не враховує сучасні реалії автоматизованого харчового виробництва.

Запровадження грейдингу в корпорації має відбуватися за чітко регламентованою управлінською процедурою, яка включає кілька послідовних етапів:

1. Етап ідентифікації та опису посад. На цьому етапі кадровий менеджмент проводить масштабне анкетування та інтерв'ювання працівників усіх рівнів. Результатом цього стає створення єдиного уніфікованого каталогу посад КК «РОШЕН», де для кожної позиції (від оператора варильного котла шоколадного цеху до провідного аналітика департаменту постачання) прописується чіткий профіль посади, її ключові функції, межі відповідальності та необхідні компетенції. Це дозволяє прибрати дублювання функцій та виявити приховані організаційні резерви.

2. Етап визначення компенсаційних факторів (субфакторів). Для оцінки складності праці в межах кондитерського виробництва робоча група визначає ключові чинники, які безпосередньо впливають на цінність посади для бізнесу. За базову основу доцільно обрати чотири групи факторів:

Управлінський вплив та рівень відповідальності (масштаб рішень, вплив на фінансові результати компанії, наявність підлеглих);

Складність та інтелектуальність завдань (необхідність креативного мислення, інноваційність рішень, рівень стандартизації процесів);

Вимоги до кваліфікації та знань (рівень освіти, специфічний досвід роботи з унікальним європейським обладнанням, знання міжнародних стандартів якості);

Умови праці та психофізіологічне навантаження (інтенсивність роботи, температурний режим у цехах, рівень шуму).

3. Етап бального оцінювання та ранжування. Кожна посада з каталогу оцінюється експертною комісією у балах за кожним із визначених факторів. Наприклад, посада головного технолога фабрики отримає максимальні бали за фактор «управлінський вплив» та «вимоги до знань», тоді як посада наладчика автоматизованих ліній отримає високі бали за «складність завдань» та «умови праці». Сума балів за всіма факторами визначає загальну вагу посади.

4. Етап групування посад у грейди та побудови «коридорів» окладів. На основі отриманих сум балів усі посади корпорації розподіляються за грейдами (оптимально для масштабів «РОШЕН» виділити 15–17 грейдів). До найнижчих грейдів (1–3) потрапляє допоміжний персонал (прибиральники, пакувальники ручної праці), до середніх (4–9) — оператори ліній, технологи, спеціалісти відділів, до вищих (10–17) — топ-менеджмент та директори напрямів. Для кожного грейду розраховується свій мінімальний, середній та максимальний рівень базового окладу (так звана «вилка» або «коридор» оплати з перекриттям сусідніх грейдів на 15–20%).

Управлінська цінність грейдингу для КК «РОШЕН» полягає в тому, що він створює прозору систему координат і ліквідує так звані «історичні перекоси» в оплаті, коли фахівці однакового рівня відповідальності в різних відділах отримували кардинально різні оклади через суб'єктивізм директорів. Крім того, грейдинг запускає механізм горизонтальної мотивації. Якщо раніше для підвищення зарплати робітникам потрібно було обов'язково отримати керівну посаду, то тепер він може розвивати свої професійні навички, освоювати складне суміжне обладнання, здавати внутрішні кваліфікаційні тести і, залишаючись на своїй позиції, переходити на вищий ступінь у межах свого грейду, збільшуючи свій фіксований дохід.

Але сам по собі грейдинг оптимізує лише базову частину заробітної плати, гарантуючи внутрішню справедливість та ринкову конкурентоспроможність.

Головним мотором зростання продуктивності праці має стати повна перебудова змінної (преміальної) частини на основі Key Performance Indicators (KPI). Чинна на підприємстві система преміювання, яка базується на валовому виконанні плану цехом чи фабрикою за місяць, страждає на хронічний недолік — «ефект безкоштовного пасажира». Коли премію отримують абсолютно всі працівники

підрозділу за загальний результат, індивідуальна ініціатива нівелюється. Висококваліфікований оператор, який працює з максимальною віддачею, та його менш старанний колега отримують однаковий бонус, що руйнує стимулюючу функцію заробітної плати.

Перехід на гнучку систему матеріального стимулювання передбачає, що змінна частина заробітної плати працівника стає прямою математичною функцією від рівня виконання його індивідуальної карти КРІ. Карта КРІ розробляється для кожної посади на початку року або кварталу і містить не більше 3–5 чітко вимірюваних індикаторів, які безпосередньо залежать від дій самого працівника і логічно впливають із загальних стратегічних цілей корпорації.

Для різних категорій персоналу КК «РОШЕН» пропонується розробити диференційовані карти показників, оскільки характер їхньої праці кардинально відрізняється:

1. Для основних виробничих робітників (операторів потокових ліній, конвеєрів, варильників):

Коефіцієнт корисного використання сировини та матеріалів. Кондитерське виробництво надзвичайно чутливе до точного дотримання рецептури та технологічних режимів. Будь-яке передозування чи відхилення веде до браку або перевитрат дорогих компонентів (какао-масла, горіхів, цукру). Бонус працівника має прямо залежати від мінімізації технологічних втрат порівняно зі встановленими стандартами. Загальна ефективність обладнання (ОЕЕ — Overall Equipment Effectiveness). Цей показник інтегрує в собі три складові: доступність обладнання (відсутність незапланованих простоїв через неуважність оператора), продуктивність лінії (робота на проектній швидкості) та якість (частка продукції, що пройшла контроль ВТК з першого разу). Це мотивує робітника стежити за технічним станом лінії, вчасно проводити чищення та дрібний сервіс, не допускаючи великих аварійних зупинок.

Коефіцієнт дотримання стандартів санітарії та харчової безпеки (НАССР). Будь-яке порушення гігієнічних вимог на кондитерському виробництві загрожує зупинкою всього заводу та колосальними репутаційними збитками для бренду. Цей показник оцінюється через систему внутрішніх аудитів та чек-листів.

2. Для персоналу логістики, дистрибуції та збуту:

Рівень виконання плану продажів за маржинальним прибутком. Менеджери мають бути вмотивовані продавати не просто великі обсяги дешевої продукції, а фокусуватися на високомаржинальних преміальних лінійках (наприклад, подарункових наборах цукерок чи ексклюзивному шоколаді).

Показник OTIF (On-Time In-Full). Цей індикатор вимірює точність логістичного ланцюга: частку замовлень, які доставлені клієнту (фірмовим магазинам, супермаркетам) точно у визначений час і в повному обсязі. Виконання цього КРІ вимагає злагодженої роботи складських працівників та водіїв-експедиторів.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості. Бонус менеджера зі збуту не повинен нараховуватися за сам факт відвантаження товару — він виплачується лише після реального надходження грошових коштів на рахунки КК «РОШЕН», що захищає компанію від касових розривів.

Для того щоб система КРІ працювала ефективно, необхідно змінити архітектурні пропорції всередині фонду оплати праці. Пропонується відмовитися від фіксованого розподілу і запровадити диференційовану структуру доходу працівника залежно від його можливості впливати на кінцевий прибуток корпорації.

Для робітників цехів оптимальним є співвідношення: 70% — гарантований базовий оклад (визначений за грейдом) та 30% — змінний бонус за виконання карти КРІ. Така пропорція зберігає соціальну захищеність працівника, але дає йому

відчутний фінансовий стимул працювати якісно. Для менеджерів середньої ланки та спеціалістів пропорція змінюється на 60% до 40%. Для топ-менеджменту та комерційного відділу, де результати роботи безпосередньо формують виручку компанії, частка окладу має становити 50%, а частка змінного бонусу — 50%.

Розрахунок підсумкового бонусу за місяць має здійснюватися за гнучкою матричною формулою, де кожному показнику КРІ присвоюється своя питома вага (значущість), а сума ваг дорівнює одиниці. Окрім цього, впроваджується поняття

«порогу зрізу»: якщо працівник виконав індивідуальні показники, але загальний план фабрики з безпеки чи обсягу виробництва виконано менш ніж на 80%, преміальна частина автоматично знижується або анулюється. Це дозволяє утримувати баланс між особистим егоїзмом працівника та командними інтересами підприємства.

Економічний ефект від впровадження цієї комплексної моделі (грейдинг + КРІ) у КК «РОШЕН» полягає в тому, що фонд оплати праці трансформується з фіксованої статті витрат у гнучкий інструмент управління. Будь-яке подальше збільшення виплат персоналу тепер буде автоматично забезпечуватися реальним зростанням економічних результатів — зниженням браку, зменшенням простоїв обладнання, ростом обсягів маржинального прибутку. Це дозволить компанії подолати негативну тенденцію останніх років, повернути коефіцієнт випередження продуктивності праці в зону економічної доцільності (вище одиниці) та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність бізнесу на глобальному ринку.

3.2. Розробка комплексного мотиваційного механізму поєднання матеріальних та нематеріальних чинників підвищення ефективності праці

Оптимізація структури заробітної плати на основі грейдингового підходу та впровадження системи KPI створюють міцний економічний фундамент для управління ефективністю бізнесу. Проте водночас у сучасних умовах менеджменту суто фінансові інструменти стимулювання починають демонструвати спадну граничну віддачу. Постійна прив'язка кожного кроку працівника до грошових бонусів може спровокувати внутрішнє вигорання кадрового потенціалу, руйнування командної взаємодії та формування прагматичного, лояльного лише до грошей персоналу.

Для досягнення стабільно високої і довготривалої продуктивності праці керівництву КК «Рошен» необхідно розробити комплексний мотиваційний механізм. Він має базуватися на концепції «Total Rewards» (сукупного заохочення), де загальна винагорода працівника розглядається як збалансована система, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків.

I. Модернізація системи соціальних бенефітів: концепція «Кафетерій»

Так як корпорація має значні масштаби, стандартний підход до формування соцпакета («один розмір для всіх») є неефективним. Пропонується впровадити гнучку модель соціальних пільг за принципом «кафетерію» (Cafeteria-style benefits).

Механізм функціонування системи:

Кожному працівникові, залежно від його грейду та стажу роботи в компанії, щороку виділяється певний ліміт віртуальних балів.

Працівник самостійно конвертує ці бали у необхідні саме йому соціальні блага з корпоративного переліку.

Можливі варіанти наповнення «меню пільг» для різних категорій персоналу:

Для молодого та амбітного персоналу (маркетинг, ІТ, збут): повна або часткова оплата профільних курсів, вивчення іноземних мов, компенсація абонементу у фітнес-центри, оплата участі у професійних конференціях.

Для сімейних працівників та робітників цехів: розширене добровільне медичне страхування (ДМС) для родичів, безкоштовні путівки на оздоровлення дітей у літніх таборах, програми недержавного пенсійного забезпечення за рахунок корпорації, субсидування харчування на території фабрики.

Управлінський ефект: Такий підхід суттєво підвищує суб'єктивну цінність соціального пакета для кожного співробітника, не збільшуючи при цьому загальний бюджет компанії на соціальні потреби, та безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів.

II. Посилення професійних та кар'єрних мотиваторів

В умовах високотехнологічного харчового виробництва працівник повинен постійно відчувати, що компанія інвестує у його інтелектуальний капітал.

Менеджменту КК «РОШЕН» доцільно розширити практику створення Індивідуальних планів розвитку (ІПР).

Впровадження системи «Внутрішнього інституту експертів»: Працівник, який демонструє стабільно високі результати за системою КРІ протягом двох кварталів, отримує право на безкоштовне навчання за рахунок компанії.

Мотивація статусом та визнанням: Успішне проходження навчання має супроводжуватися публічним присвоєнням внутрішнього статусу експерта (наприклад, «Майстер вищої категорії автоматизованих ліній»).

Це задовольняє вищі потреби особистості за ієрархією Маслоу — потреби у визнанні, повазі та самовираженні. Працівник починає розглядати свою щоденну працю не як рутинне виконання обов'язків за гроші, а як шлях до особистісного та професійного зростання.

III. Організаційно-психологічні чинники та гейміфікація робочого середовища

Кондитерське виробництво вимагає жорсткої дисципліни, проте монотонність конвеєрної праці є головним ворогом індивідуальної продуктивності. Для подолання цього чинника менеджменту пропонується впровадити наступні інструменти:

Програма ротації робочих місць (Job Rotation):

Передбачає планову зміну виконуваних операцій усередині виробничих змін (наприклад, перехід з ділянки пакування на ділянку контролю якості чи підготовки сировини). Це знижує рівень психологічної втоми, запобігає розвитку професійних захворювань та підвищує взаємозамінність персоналу в екстрених ситуаціях.

Диджиталізація морального заохочення (Гейміфікація):

Впровадження мобільного додатка для співробітників «ROSHEN Team». За високі індивідуальні досягнення, допомогу колегам чи пропозиції щодо раціоналізації виробництва (Кайдзен-ідеї) працівники отримують цифрові відзнаки («бейджи»). Накопичені бейджи згодом можна обміняти на корпоративні сувеніри, додаткові дні відпустки або брендовані подарунки.

Матеріальна гнучка оплата за KPI стимулює працівника до досягнення чітких кількісних і якісних результатів «тут і зараз». У той же час нематеріальні чинники — професійне визнання, гнучкий соцпакет, гейміфікація та можливості розвитку формують глибоку внутрішню залученість, лояльність до бренду роботодавця та довгострокову психологічну готовність до максимальної продуктивності праці. Це дозволить КК «РОШЕН» утримувати лідерські позиції на ринку, забезпечуючи гармонійне поєднання економічних інтересів бізнесу та соціальних очікувань його працівників.

ВИСНОВКИ

У курсовій роботі на тему «Оплата праці як чинник мотивації продуктивності праці» повністю досягнуто поставлену мету — теоретично обґрунтовано, проведено аналітичну оцінку та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи оплати праці як провідного чинника мотивації та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Відповідно до визначеної мети, у роботі було послідовно вирішено та розгорнуто такі завдання:

1. Теоретико-методологічні підсумки дослідження.

Економічна сутність та функції оплати праці в менеджменті:

Дослідження показало, що в сучасних умовах заробітна плата переросла рамки простої грошової компенсації за відпрацьований час. Вона є складним управлінським інструментом балансування інтересів. Для працівника вона є головним чинником життєдіяльності та відтворення робочої сили, а для менеджменту підприємства — суттєвою елементною складовою витрат виробництва і водночас провідним важелем управління продуктивністю. Стимулюючий ефект системи оплати праці можливий лише за умови гармонізації її відтворювальної, регулюючої та мотиваційної функцій.

Еволюція теоретичних підходів до мотивації:

Аналіз розвитку управлінської думки засвідчив трансформацію поглядів від класичного тейлоризму (де панувала концепція «економічної людини» та жорсткий матеріальний примус) до сучасних процесуальних теорій (Врума, Адамса, Портера-Лоулера). Сучасний менеджмент базується на тому, що продуктивність праці є функцією від задоволеності винагородою. Працівник нарощує зусилля лише тоді, коли бачить чітку траєкторію: «зусилля - результат - справедлива, прозора та цінна для нього виплата».

Оцінка стимулюючого потенціалу форм і систем оплати:

Систематизація прикладного інструментарію показала, що в умовах високотехнологічних та автоматизованих виробництв класична відрядна форма оплати праці втрачає свій економічний сенс, оскільки обсяг випуску задається швидкістю технічних ліній, а не фізичними зусиллями людини. Найбільш гнучким і адаптивним інструментом сучасного кадрового менеджменту визнано почасово-преміальну систему, інтегровану із безтарифними та грейдовими моделями стимулювання.

2. Результати аналізу системи оплати та продуктивності праці в КК «РОШЕН»

Організаційно-економічний стан об'єкта:

Кондитерська корпорація «РОШЕН» демонструє високі темпи ринкової експансії та фінансової стійкості. Протягом 2023–2025 рр. чистий дохід компанії зріс на 22,11% (до 34800,0 млн. грн.), а чистий прибуток продемонстрував стрімке зростання на 55,17%, що підтверджує високу рентабельність операційної діяльності. Трудовий потенціал компанії є стабільним (чисельність зросла до 5010 осіб), а кадрова політика забезпечує низький рівень плинності кадрів (4,7% у 2025 році), що свідчить про сформоване сильне кадрове ядро та високу репутацію бренду роботодавця.

Динаміка та структура фонду оплати праці:

Розрахунки показали, що середня заробітна плата в корпорації у 2025 році досягла 30 000 грн (ріст на 30,43% порівняно з 2023 роком). Менеджмент КК «РОШЕН» свідомо трансформував структуру ФОП, збільшивши частку додаткової (змінної) заробітної плати з 24,0% до 30,5% за рахунок колективних премій за виконання планів виробництва. Це свідчить про спробу керівництва посилити орієнтацію персоналу на кінцеві результати роботи фабрик.

Глибокий аналіз виявленої управлінської проблеми:

Проведене дослідження взаємозв'язку виявило серйозну макроекономічну та управлінську диспропорцію: темпи зростання середньої номінальної заробітної плати (30,43%) суттєво випередили темпи зростання індивідуального виробітку на одного працівника (18,21%). Коефіцієнт випередження продуктивності праці стабільно утримується в економічно неефективній зоні (0,949 у 2025 році). Це є наслідком тиску глобального ринку праці та вимушеної індексації окладів, але головне — наслідком «ефекту зрівнялівки» в діючій системі колективного преміювання. Працівник у цеху не бачить прямої залежності між своїми індивідуальними над зусиллями та сумою отриманої премії, що блокує подальше зростання продуктивності живої праці.

3. Обґрунтування та сутність запропонованих проектних рішень

Реформа базової частини на основі грейдингу:

Для подолання дисбалансу та оптимізації постійних витрат ФОП розроблено проект переходу від застарілої тарифної сітки до системи грейдування посад за бально-факторним методом Хея. Виділення 15–17 грейдів на основі оцінки складності обов'язків, управлінського впливу та ціни помилки дозволить забезпечити абсолютну внутрішню справедливість оплати праці, усуне суб'єктивізм та запустить дієвий механізм горизонтальної кар'єрної мотивації робітників.

Впровадження гнучких індивідуалізованих карт KPI:

Запропоновано ліквідувати колективну зрівнялівку та перевести преміальний фонд (змінну частину доходу) на розрахунок за індивідуальними ключовими показниками ефективності (KPI). Для робітників цехів КК «РОШЕН» розроблено карти з показниками мінімізації втрат сировини, загальної ефективності обладнання (OEE) та дотримання стандартів харчової безпеки (НАССР). Для комерційного відділу — рівень виконання плану за маржинальним прибутком та показник точності логістики OTIF. Зміна структури доходу (наприклад, 70% оклад на 30%

бонус для робітників та 50% на 50% для топ-менеджменту) гарантує, що будь-яке подальше зростання виплат буде автоматично забезпечуватися реальним економічним результатом і ростом виробітку.

Розробка комплексного мотиваційного механізму (Total Rewards):

Доведено, що фінансові стимули мають обмежений радіус дії, тому в проєкті сформовано синергетичну модель поєднання матеріальних чинників із нематеріальними:

1. Впровадження гнучкого соціального пакета за принципом «кафетерію», де працівник сам обирає необхідні йому пільги (ДМС, фітнес, навчання) в межах виділеного ліміту балів.

2. Запуск програм Індивідуальних планів розвитку (ІПР) та мобільної цифрової гейміфікації «ROSHEN Team» для морального заохочення, визнання та кар'єрного зростання фахівців.

3. Впровадження системи ротації робочих місць (Job Rotation) для подолання психологічної монотонності конвеєрної праці в цехах.

Практична реалізація запропонованих рекомендацій дозволить КК «РОШЕН» повністю вирівняти порушений економічний баланс, повернути коефіцієнт випередження продуктивності праці над її оплатою в зону довгострокової доцільності (вище одиниці) та сформувати високоефективне, лояльне і глибоко вмотивоване кадрове ядро організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України -
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Про оплату праці: Закон України -
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник.
 Львів: Світ, 2020. 296 с.
4. Київська кондитерська фабрика «Рошен»
<https://opendatabot.ua/c/00382125>
5. ДП «КК «РОШЕН»» <https://vkursi.pro/card/dp-kk-roshen-25392188>
6. Офіційний сайт Кондитерської корпорації «РОШЕН» (ROSHEN).
 URL: <https://www.roshen.com/> (дата звернення: 20.05.2026).