

Розділ 1. СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ТРУДОВОЇ АКТИВНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Балджи Марина Дмитрівна

В умовах сучасного стану економіки України провідним фактором стабілізації і перемоги виступає активізація господарської діяльності, розвиток підприємництва і максимального залучення трудових ресурсів. Для останнього важливим є посилення свідомої і матеріальної зацікавленості працівників у підвищенні результативності діяльності на основі забезпечення тісного взаємозв'язку розмірів доходів робітників з кількістю і якістю витраченої ними праці. Роль матеріального стимулювання працівників займає важливе значення, оскільки в умовах нестабільної економіки, підприємства шукають нові моделі оплати праці, які не просто забезпечують матеріальний інтерес у певних результатах праці, але й зацікавлюють працівника у підвищенні ефективності виробництва. Актуальність даної публікації полягає у тому, що питання організації оплати праці мають істотне значення на підприємстві і обумовлюють зацікавленість як управлінців, так і робітників.

Метою публікації є узагальнення й критична оцінка чинних теоретичних положень, методики, організації та практики фінансового управління щодо оплати праці та аналізу ефективності використання трудових ресурсів, результатами яких має стати розробка рекомендацій з їх удосконалення та практичного використання для прийняття виважених облікових і управлінських рішень щодо удосконалення механізму формування системи оплати праці та посилення мотивації працівників вітчизняних підприємств.

У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз сучасного стану оплати праці на підприємствах України), метод факторного аналізу (при визначенні впливу середньої заробітної плати працівників на динаміку та обсяги виконаних робіт по підприємству та оцінці впливу різних чинників на розмір оплати праці працівників), метод порівняльного аналізу (для зіставлення фактичних і планових даних за окремі періоди), метод графічного аналізу (для оцінки конкурентоспроможності підприємства).

В основу дослідження покладено теоретико-методичне напрацювання щодо впровадження заробітної плати. За законом України «Про оплату праці», заробітна плата розглядається як «це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу».

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства» [1].

Заробітна плата необхідна для відновлення витраченої в процесі праці енергії і задоволення особистих потреб. В історії економічної науки склалося уявлення про заробітну плату як про суму коштів, яку підприємець (роботодавець) платить найманому працівнику. В економічній теорії існує дві основні концепції визначення природи заробітної плати, які були розроблені А. Смітом і Д. Рікардо:

1) заробітна плата – є ціною праці, величина і динаміка якої формуються під впливом ринкових факторів і, в першу чергу, попиту і пропозиції;

2) заробітна плата – це грошове вираження вартості товару «робоча сила» або «перетворена форма вартості товару робоча сила».

А. Сміт зазначав, що, працюючи зі своїми особистими засобами виробництва і на власній землі, виробник товарів отримує повний продукт праці. Тим самим, зазначаючи тенденцію до зникнення незалежності дрібного

виробництва й загального поширення найманої праці. Він вважав, що стихійний ринковий механізм утримує природну (середню, нормальну) заробітну плату на певному рівні, обмежуючи відхилення фактичної заробітної плати від цього рівня. Значне підвищення заробітної плати викликає ріст народжуваності в сім'ях робітників, виживання більшої кількості дітей і внаслідок цього збільшення пропозиції робочої сили і конкуренції між робітниками. Під впливом цих факторів нормальний рівень заробітної плати знижується, що може викликати зворотну тенденцію: падіння народжуваності, збільшення дитячої смертності, скорочення пропозиції робочої сили і посилення конкуренції між підприємцями. У результаті заробітна плата може підвищитися. Таке розуміння відповідало загальному уявленню А. Сміта про роль вільного ринку у встановленні певного економічної рівноваги [2, с. 227].

Д. Рікардо у праці «Початок політичної економії та оподаткування» висвітлює теорію порівняльних витрат, в якій обґрунтовує конкурентний поділ праці в умовах глобалізації економічних процесів [3].

У цілому, величина заробітної плати визначається умовами виробництва і ринковими факторами – попитом і пропозицією, під впливом яких відбувається відхилення оплати від вартості робочої сили [4, с. 95].

Вартість робочої сили визначається вартістю предметів споживання, необхідних для існування працівника і його сім'ї, включаючи кошти на освіту, які постійно зростають в умовах підвищення технічного і технологічного рівня виробництва. Виражена в грошах вартість робочої сили виступає як її ціна в формі заробітної плати, яка створює видимість оплати за весь працю найманого працівника. Вона обумовлена також і тим, що працівник може отримати заробітну плату тільки після того, як відпрацює певну кількість часу, і чим більше цей час, тим вище заробітна плата. При оплаті найманої праці у вигляді заробітної плати поділ робочого часу на необхідний і додатковий затушовується, створюючи уявлення, що вся праця працівника є сплаченою. Форма заробітної плати приховує також її зв'язок з вартістю робочої сили, як правило, кількісно не співпадає з цією вартістю.

Сучасні теорії колективно-договірного регулювання заробітної плати виходять з того, що існують верхня і нижня межі ставок для робітників однієї спеціальності рівної кваліфікації, що виконують однакові види робіт. Фактичний рівень ставок у цих межах залежить від ступеня потреби наймачів в робочій силі, а робітників – в роботі. Прихильники колективно-договірної теорії заробітної плати приділяють особливо велику увагу тим критеріям (факторам), якими повинні керуватися підприємці у ході колективних переговорів з робітниками. Їх нараховують шість:

- 1) рівень заробітної плати в інших галузях, компаніях в даному чи інших районах;
- 2) індекс вартості життя;
- 3) бюджети сімей робітників;
- 4) продуктивність праці;
- 5) можливість для компанії виплачувати певну заробітну плату;
- 6) економічне становище в країні.

Частина прихильників цієї теорії намагається визначити верхню і нижню межі заробітної плати на основі концепції двосторонньої монополії, згідно з якою монополістами на ринку праці оголошуються як підприємницькі компанії, так і профспілки. Концепція «профспілкової монополії» спрямована на те, щоб перекласти на профспілки відповідальність за низьку заробітну плату і безробіття серед неорганізованих у профспілки працюючих, нацькувати одну частину робітників на іншу [5, с. 115]. Така система зберігається і зараз, як правило, на підприємствах державної власності.

Заробітна плата виконує кілька функцій, важливі з яких доречно виділити наступні: відтворювальна, стимулююча, статусна, регулююча (розподільча), виробничо-часткова.

Відтворювальна функція полягає в забезпеченні можливості, безпосередньо, відтворення робочої сили на соціально нормальному рівні споживання, тобто у визначенні такого абсолютного розміру заробітної плати, який дозволяє здійснити умови нормального відтворення робочої сили, іншими словами підтримка, а то й

поліпшення умов життя працівника, який повинен мати можливість нормально жити (платити за квартиру, їжу, одяг – фактично предмети першої необхідності), у якого повинна бути реальна можливість відпочити від роботи, щоб відновлювати сили, необхідні для цієї ж роботи. Також працівник повинен мати можливість рости і виховувати дітей – майбутні трудові ресурси. Звідси і вихідне значення даної функції, її визначальна роль по відношенню до інших. Таким чином, основні положення відтворювальної функції полягають у наступному:

- рівень заробітної плати має забезпечувати відтворення;
- забезпечувати тривалу працездатність;
- забезпечувати родину;
- забезпечувати зростання професійного та культурного освітнього рівня.

Стимулююча функція полягає у властивості направляти інтереси працюючих на досягнення необхідних результатів (більшої кількості, високої якості) за рахунок забезпечення взаємозв'язку розмірів винагороди та трудового внеску.

Мотивація праці – процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньоособистісних і зовнішніх факторів:

- робітник усвідомлює свої потреби;
- робітник обирає найкращий спосіб отримання певної винагороди;
- робітник приймає рішення про реалізацію цього способу;
- робітник здійснює дії з реалізації, тобто працює (тут завдання підприємства: створити найкращі умови та стимули для високої результативності цієї дії);
- робітник отримує винагороду;
- робітник задовольняє свої потреби.

Стимулююча функція оплати праці важлива з позицій управління: потрібно спонукати працівника до трудової активності, максимальної віддачі, підвищення ефективності праці. Цій меті служить встановлення розміру заробітків, в залежності, від досягнутих кожним результатів праці.

Статусна функція оплати праці передбачає відповідність статусу, визначається розміром заробітної плати, трудового статусу працівника. Під «статусом» мається на увазі положення людини в тій чи іншій системі соціальних відносин і зв'язків. Трудовий статус – це місце даного робітника по відношенню до інших працівників як за вертикальною, так і за горизонтальною системами управління. При цьому, потрібна відкрита розробка (при обов'язковому обговоренні з персоналом) системи критеріїв оплати праці окремих груп, категорій персоналу з урахуванням специфіки підприємства, що має бути відображено в колективному договорі (контрактах). Наприклад, може мати місце, поширений у розвинених країнах принцип триступеневої системи:

- 1) критерії економічної ефективності всього підприємства;
- 2) аналогічні критерії для окремих підрозділів;
- 3) індивідуальні критерії, які відіграють стимулюючу роль (особистий трудовий внесок, коефіцієнт трудової участі, відзнаки тощо).

Об'єктивною основою реалізації цієї функції є принцип диференціації оплати праці по групах працівників, по пріоритетності діяльності або інших підстав (ознаками), тобто вироблення певної політики встановлення рівня оплати праці різних груп (категорій) працівників у конкретних умовах виробництва. Це і є предметом регулювання трудових відносин між соціальними партнерами на взаємоприйнятних умовах і відображається у колективному договорі.

Специфіка товару «робоча сила» вимагає розмежовувати поняття «ціна робочої сили» і «ціна праці».

Ціна робочої сили – це грошове вираження її вартості, що відображає рівень витрат, необхідних на відтворення робочої сили з урахуванням попиту і пропозиції на ринку праці [6, с.138]. Ціна робочої сили може бути базою для формування політики диференціації заробітних плат на підприємстві, а також при встановленні договірних умов оплати праці конкретного працівника, найманого роботодавцем.

Ціна праці – це грошове вираження різних якостей праці, вона дозволяє порівнювати кількість праці з його оплатою. Одиницею виміру може бути ціна

години праці, яка є похідною величиною від ціни робочої сили, визначаючи умови оплати праці працівника за результатами його поточної діяльності в умовах дії механізму внутрішнього ринку праці на підприємстві. Ціни на різні види праці приймають форму розрахункових тарифних ставок (посадових окладів). Встановлюючи ціну конкретного виду праці, підприємство регулює оплату праці з тим, щоб з одного боку не занизити її рівень (інакше підуть кваліфіковані кадри), а з іншого боку, не завищити ціну, щоб продукція фірми була конкурентоспроможною не тільки за споживчими якостями, але й за ціною товару (продукції, послуги). В іншому випадку може знизитися обсяг реалізації (продажу, виручки), що відіб'ється на попиті робочої сили її зайнятості і т. п.

Виробничо-часткова функція заробітної плати визначає міру участі живої праці (через заробітну плату) в утворенні ціни товару (продукції, послуги), його частку в сукупних витратах виробництва і у витратах на робочу силу. Ця частка дозволяє встановити ступінь дешевизни (дорожнечі) робочої сили, її конкурентоспроможність на ринку праці, бо тільки жива праця передбачає обов'язкове дотримання нижчих меж вартості робочої сили і певні межі підвищення зарплати. У цій функції втілюється реалізація попередніх функцій через систему тарифних ставок (окладів) і сіток, доплат і надбавок, премій, порядок їх обчислення і залежність від ФОП.

Розглянувши всі функції заробітної плати ми можемо зрозуміти її сутність. Кожна функція передбачає не тільки існування інших функцій, але і містить в собі їх елементи. Наприклад, відтворювальна та стимулююча функції одночасно є і соціальними. Зараз найважливішим завданням є посилення стимулюючої функції. Це дозволить перетворити заробітну плату в один з найважливіших важелів підвищення результативності виробництва та економічного зростання.

У господарській практиці використовуються величини, зворотні показником ефективності заробітної плати, до них належать: коефіцієнт зарплатоємкості продукту (КЗП); фонд оплати праці (ФОП); величина суспільного продукту (П).

Фактично, оплата праці є синонімом заробітної плати, адже виступає також винагородою, встановленою працівнику за виконання трудових обов'язків:

1. Основна заробітна плата має бути достатньою для того, щоб залучити на підприємства робітників і службовців потрібної кваліфікації і підготовки. Її розмір не повинен перевищувати 70-80% загального доходу працюючого. Це свідчить про необхідну гнучкість в організації оплати праці, зв'язок з результатами трудової діяльності, а не про автоматичне зниження зарплати на 20-30%.

2. Зростання основної зарплати повинно строго відповідати підвищенню рівня продуктивності праці підприємства або його підрозділів.

3. Необхідність участі працівників у прибутку, розмір якої визначається в цілому по підприємству, якщо працівник несе повну відповідальність за «прибутки – збитки». Участь у прибутку завжди передбачає поділ ризику, пов'язаного з роботою на ринку (особливо між виробничими робітниками та адміністрацією). Системи участі у прибутку служать основою для преміювання працівників.

4. Досягнутий рівень життя, не є основою для розрахунку базового рівня зарплати. Природно, існують і разові доплати з поправкою на інфляцію. У розвинених країнах в організації заробітної плати беруть участь державні органи, уряд, підприємці та їх об'єднання, профспілкові організації. При цьому використовуються податки і фонд оплати праці, колективні договори і угоди, трудове законодавство, фіксування мінімальних рівнів оплати праці, антиінфляційні заходи [7, с. 115].

Наприклад, у Німеччині умови найму та оплати праці закріплюються тарифними договорами, які укладаються на різних рівнях: підприємство, округ, земля. На підприємствах використовуються погодинна і акордна оплати праці. Вид оплати визначається при укладенні тарифного договору (угоди) між керівництвом підприємства і виробничою радою. Особливий інтерес представляє система доплат і надбавок, що встановлюються тарифними угодами. Ці виплати можна умовно розділити на доплати компенсаційного характеру, покликані

компенсувати відхилення від нормальних умов роботи, і надбавки, що стимулюють досягнення високих результатів праці.

Оплата праці кожного працівника визначається роботодавцем в залежності від кількості і якості виконаної роботи і максимальною межею не обходиться. Диференціація розмірів оплати праці здійснюється в залежності від складності, змісту та результатів праці працівника. При оплаті праці робітників можуть застосовуватися тарифні ставки, оклади, а також безтарифна система, якщо підприємство визнає таку систему доцільною.

Вид системи оплати праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій і т. п., а також співвідношення їх розмірів організації визначають самостійно і фіксують їх у колективних договорах та інших локальних нормативних актах.

Організація оплати праці передбачає: визначення форм і систем оплати праці працівників підприємства; розробку критеріїв і визначення розмірів доплат за окремі досягнення працівників та спеціалістів підприємства; розробку системи посадових окладів службовців та спеціалістів; обґрунтування показників та системи преміювання співробітників.

У сучасних умовах на підприємствах застосовуються різні форми і системи оплати праці, але найбільше поширення отримали три форми: відрядна, погодинна і тарифна.

Відрядна оплата праці (Piece-rate pays of labour) – це оплата праці, розмір якої залежить від кількості виробленої робітником продукції (виконаної роботи) належної якості на основі попередньо встановлених норм часу (виробітку) та розцінок з урахуванням складності та умов праці [8, с. 54]. Відрядну систему оплати праці на підприємстві доцільно застосовувати у випадках:

- коли є можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт;
- якщо є значні замовлення на виготовлювану продукцію, при обмеженій чисельності робітників;
- застосування даної системи не відобразиться на якості продукції негативно;

- якщо одне зі структурних підрозділів підприємства (цех, ділянка, робоче місце) є «вузьким» місцем, тобто стримує випуск продукції в інших технологічно взаємозалежних підрозділах;

- існує необхідність у збільшенні обсягу випуску продукції в цілому по підприємству.

Погодинна оплата праці є поширеною практикою за кордоном. Інша річ, що частка усіх зарплат в Україні виплачується «у конвертах». І поширення погодинної оплати може тільки посилити тінізацію. Робітникам офіційно платитимуть мінімальну погодинну оплату, а решту – саме «в конверті». Найлегше погодинну оплату праці впроваджувати на підприємствах сфері послуг: роздрібній торгівлі, готельному господарстві, кав'ярнях та ресторанах, а також у будівництві та сільському господарстві, тобто там, де потрібні малокваліфіковані працівники і де немає сталої тривалості робочого часу.

При бригадній погодинній формі оплати праці використовуються нормативні завдання (норми обслуговування, норми чисельності виконавців). Порядок розрахунків комплексної відрядної розцінки для бригади, яка складається з робітників-погодинників, такий самий, як і для бригад робітників-відрядників. Оплата праці робітників змішаного складу залежно від умов виробництва може здійснюватися за погодинно-преміальною чи відрядно-преміальною формою оплати.

У статті 6 Закону «Про оплату праці» зазначено, що основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів, професійні стандарти та кваліфікаційні характеристики (за відсутності професійних стандартів) [1]. Тарифна система виступає сукупністю нормативів, за допомогою яких здійснюються диференціація і регулювання рівня заробітної плати різних груп і категорій працівників залежно від зазначених вище чинників. Тарифна система оплати праці використовується для розподілу робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від їх кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі:

- тарифної ставки робітника першого розряду, що встановлюється у розмірі, не нижчому ніж визначений генеральною (галузевою) угодою;
- міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів) [9, с. 200].

Основне призначення тарифної системи полягає в тому, щоб з її допомогою розподілити виконувани працівниками роботи за їхньою складністю (трудомісткістю), а самих працівників – за кваліфікацією. При цьому, звичайно ж, є прямий зв'язок між виконуваними працівником роботами і його кваліфікацією. При відсутності певного розряду робітник не може виконувати роботу, яка потребує наявності такого розряду.

Оформлення трудових відносин за допомогою трудового контракту досить широко використовується в країнах з розвинутою економікою. Найм за трудовим договором, як правова модель підбору, розподілу та використання персоналу на підприємствах усіх форм власності закріплений у ст. 21 Кодексу законів про працю України. «Трудовим договором є угода між працівником і роботодавцем (роботодавцем – фізичною особою), за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, а роботодавець (роботодавець – фізична особа) зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін... Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення та організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін» [10]. Серед переваг контрактної системи оплати праці відзначають можливість оцінити кінцевий результат своєї роботи і підвищити у випадку успішного виконання роботи свій професійний і посадовий статус, виконувати цікаву роботу й таку, що надає задоволення.

Розміри основної та додаткової оплати праці на підприємстві визначаються основним документом – «Положенням про оплату праці». Метою такого документу є забезпечення мотивації персоналу на ефективну працю, спрямовану на задоволення потреб працівників і досягнення цілей господарювання в умовах існуючої економічної ситуації в Україні.

Окладна система оплати праці є однією із різновидів погодинної оплати праці. Така система застосовується для оплати праці службовців адміністративно-управлінського персоналу і допоміжних робітників. При нарахуванні заробітної плати всі тарифи оплати праці оговорені в трудових контрактах робітників і визначені індивідуально, в залежності від складності і умов праці. Особливістю такої системи є те, що при будь-якій складності роботи не можливо визначити кількість витраченої праці. Штатно-окладна система оплати праці передбачає встановлення кожному працівникові місячного окладу (ставки) відповідно до посади, яку він обіймає, базуючись на схемах посадових окладів, що розробляються підприємством. Тобто встановлюється строго фіксований посадовий оклад. При цьому перевиконання працівником обов'язкової норми трудового навантаження не веде до підвищення заробітної плати. В основу штатно-окладного методу розрахунку заробітної плати покладено розмір постійного окладу, установлювано персонально, що при розрахунку збільшується на відсоток відпрацьованих днів і являє собою відношення фактично відпрацьованих днів до кількості робочих днів у даному періоді. Виходячи з цього, формула розрахунку заробітної плати:

$$ЗП = О \times \frac{Кв.д.}{Кр.д.}$$

де ЗП – заробітна плата; О – оклад%; К.в.д. – кількість відпрацьованих днів; К.р.д. – кількість робочих днів.

Основним регістром, що використовується для оформлення розрахунків з робітниками по зарплаті, є розрахункова відомість. Це регістр аналітичного

обліку, оскільки складається в розрізі кожного табельного номеру, по категоріям робітників та по видам виплат і утримань.

Основою для складання розрахункових відомостей і листів розрахунку заробітної плати на підприємствах є наступні первинні документи:

- табель обліку використання робочого часу та розрахунку заробітної плати;
- накопичувальні картки заробітної плати;
- розрахункові документи бухгалтерії по всіх інших видах заробітної плати (відпустку, премії) та допомоги з тимчасової непрацездатності;
- розрахункові відомості за минулий місяць – для розрахунку сум утримань податків;
- рішення судових органів на утримання по виконавчим листам;
- платіжні відомості на раніше виданий аванс за першу половину місяця;
- витратні касові ордери на видачу позапланових авансів і інше.

Видача заробітної плати проходить з використанням пластикових (кредитних) карток. При розрахунках через банківські картки кожен співробітник повинен відкрити в банку спеціальний картковий рахунок, отримати пластикову карту і потім бухгалтерія буде перераховувати належну йому суму на рахунок картки.

У разі виходу працівника у відпустку, на пенсію та звільнення заробітну плату необхідно видати не пізніше дня перед самою відпусткою чи звільненням, не чекаючи встановлених днів видачі заробітної плати. Такі виплати називаються виплатами в міжрозрахунковий період.

На підприємствах розробкою і розрахунком всіх необхідних показників у галузі праці та заробітної плати, в тому числі кількістю і складом працюючих, займається відділ роботи з персоналом і HR-менеджер: прийомом на роботу та звільненням, переміщенням по службі і т. п. До облікових документів з персоналу підприємства належать: особова картка і особиста справа, штатно-посадова книга, алфавітна книга, алфавітні картки, книга обліку бланків трудових книжок, книга обліку руху трудових книжок, графік відпусток, книга (журнал) обліку відпусток.

Облік використання робочого часу ведеться в табелях обліку використання робочого часу, в річних табельних картках та ін. Табелі відкриваються за її структурним підрозділам і категоріям працюючих. Вони необхідні не тільки для обліку використання робочого часу всіх категорій працюючих, але і для контролю за дотриманням персоналом встановленого режиму робочого часу, розрахунків з ним по заробітній платі та отримання даних про відпрацьований час, а також складання статистичної звітності з праці. **Табель обліку робочого часу – поіменний список усіх працівників кожного відділу підприємства з відмітками навпроти кожного прізвища про використання працівником робочого часу протягом облікового періоду.** Табель складається і передається в розрахунковий відділ бухгалтерії раз на місяць: для коригування суми виплати за першу половину місяця (авансу) і для розрахунку заробітної плати за місяць. Згідно з чинним Кодексу законів про працю України, а саме: ст. 50 передбачено, що допустима тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Однак у виключних випадках підприємство може використовувати надурочні роботи, коли необхідно закінчити роботу, що була почата і через непередбачувані ситуації не змогла бути завершена в нормальний робочий час. Також надурочні роботи можливі при необхідності виконання вантажно-розвантажувальних робіт з метою недопущення або усунення скупчення вантажів у пунктах відправлення і призначення [11].

Робота в надурочний час (понаднормова робота) оплачується в подвійному розмірі годинної або денної ставки. Компенсація надурочних робіт шляхом надання відгулу не допускається. Що стосується щорічних відпусток, то черговість представлення цих відпусток визначається графіком, який затверджується директором підприємства за погодженням з представником трудового колективу. При складанні графіка враховуються інтереси підприємства, особисті інтереси працівників та можливість їх відпочинку [12]. Конкретний період надання щорічних відпусток в межах, установлених графіком, узгоджуються між працівником і керівництвом підприємства який зобов'язаний

повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше ніж за два тижні до встановленого графіком терміну.

Для розрахунку сум відпускних використовується середня заробітна плата, розрахунок якої здійснюється поетапно [14]:

1. Визначається розрахунковий період, за який розраховується середня заробітна плата: розрахунковий період становить 12 місяців, що передують місяцю виходу у відпустку, або фактично відпрацьований період з 1-го до 1-го числа включно (перед місяцем виходу у відпустку) у разі, якщо працівник відпрацював менше за рік.

2. Підсумовується заробітна плата у розрахунковому періоді: при підсумовуванні заробітної плати слід враховувати виплати як такі, що включаються, так і такі, що не включаються до середньої заробітної плати.

3. Визначається кількість календарних днів у розрахунковому періоді:

- підсумовуються всі календарні дні у розрахунковому періоді;

- після цього вираховуються всі дні, протягом яких працівник, відповідно до законодавства, не працював і за ним не зберігалася заробітна плата.

4. Визначається середню заробітну плату для розрахунку сум відпускних. Середня заробітна плата визначається за формулою: загальна сума заробітної плати у розрахунковому періоді ділимо на кількість календарних днів.

5. Після визначення середньої заробітної плати перемножується її на кількість днів відпустки (тривалість відпустки розраховується у календарних днях і не залежить від режимів і графіків роботи підприємства).

Розглянемо утримання, які робляться із заробітної плати. Їх можна поділити на 2 основні групи: утримання перед державою, бюджетом та фондами та утримання, передбачені ст.127 КЗпП України:

1 група: утримання з метою реалізації зобов'язань працівників безпосередньо перед державою (бюджетом), а також фондами. До цієї групи відносяться податки, збори, платежі.

2 група: утримання, які передбачені ст. 127 КЗпП (для повернення авансу, виданого в рахунок заробітної плати; для повернення сум, надмірно виплачених

унаслідок рахункових помилок, для погашення невитраченого і своєчасно не поверненого авансу; при звільненні працівника до закінчення того робочого року, в рахунок якого він вже отримав відпускні, за невідпрацьовані дні відпустки, але утримання за ці дні відпустки не проводиться, якщо працівник звільняється з роботи по підставах, вказаних в п.3, 5, 6 ст.36 і п.1, 2 і 5 ст.40 КЗоТ, а також при направлянні на навчання і у зв'язку з виходом на пенсію; при відшкодуванні збитку, заподіяного з вини працівника підприємству, установі, організації згідно ст.136 КЗоТ) та інші.

Також проводяться індексації заробітної плати згідно з Законом «Про індексацію України» [13].

Заробітна плата – це точка перетину інтересів багатьох: підприємства, працівників, податкової, фондів тощо. Кожна з цих сторін оцінює значення заробітної плати майже як найважливіше. Організація оплати праці при цьому відіграє дуже важливу роль. Правильно обрана система оплати, яка відповідає умовам та особливостям роботи на підприємстві є базою для ефективного використання фонду оплати праці.

Оскільки діяльність підприємства не пов'язана з виробництвом продукції, і не залежить від виробітку, а весь обсяг необхідної роботи виконується в межах робочого часу, штатно-окладна система оплати праці обрана вдало. Кожному працівнику встановлено в договорі щомісячний розмір окладу і не залежно від обсягу роботи, він не зміниться.

Витрати на оплату праці займають значну питому вагу в собівартості послуг, які надає підприємство.

Розмір оплати праці залежить від категорії робітника, від його кваліфікації, посади, яку він обіймає, адже за ними закріплені розміри окладів.

Система оплати праці формується на основі таких критеріїв як ефективність виробництва, кількість, якість і складність виконаної роботи, трудовий вклад кожного працівника в підвищенні ефективності виробництва.

Показники ефективності діяльності і матеріального заохочення працівників підприємства: забезпеченість підприємства робочою силою; оборот робочої сили;

використання трудових ресурсів; ефективність використання фонду оплати праці. Отримавши ці економічні показники можна проаналізувати залежність динаміки фонду оплати праці і обсягів наданих послуг, прибутків підприємства та продуктивності праці та зробити висновки щодо ефективності політики підприємств в оплаті праці.

Розглянемо всі показники ефективності діяльності і матеріального заохочення працівників підприємств:

I. Забезпеченість підприємства робочою силою.

Для того, щоб визначити забезпеченість підприємства робочою силою, необхідно розрахувати виконання плану по чисельності працюючих, визначити абсолютне та відносне відхилення робочої сили по групам та категоріям працюючих [14, с. 264]. Щомісяця в штатному розкладі затверджується кількість працівників по кожній посаді, оклад, сума окладів в залежності від кількості працівників по кожній посаді.

II. Оборот робочої сили.

Основні коефіцієнти: коефіцієнти обороту прийому на роботу та обороту по вибуттю, коефіцієнти плинності та постійності кадрів.

III. Використання трудових ресурсів.

Для того, щоб дати оцінку ефективності використання трудових ресурсів, необхідно проаналізувати за звітний період повноту відпрацьованого часу (днів, годин). Рациональне використання робочого часу забезпечує підприємство високим рівнем продуктивності праці за відсутністю додаткових капітальних витрат [15, с. 260].

Використання робочого часу робітників звичайно аналізується за допомогою таких двох показників, як середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни).

VI. Аналіз використання фонду оплати праці.

Аналіз використання фонду оплати праці на підприємстві складається з декількох етапів. Рациональне використання фонду заробітної плати тісно

пов'язане з правильною організацією зарплати на підприємстві, залежить від міри виконання виробничої програми і стану організації виробництва і праці, тому необхідно, щоб аналіз забезпечував [15, с.262]:

- перевірку відповідності розмірів використання фонду заробітної плати об'єму виконаної робочої програми;
- перевірку підрахунку виконання плану за об'ємом виробництва (наданих послуг) як основи для регулювання витрачання фонду зарплати;
- визначення розміру економії або допущеної перевитрати цього фонду і основних напрямів перевитрати;
- угруповання чинників, що визначають фактичні співвідношення між зростанням продуктивності праці і зростанням оплати праці.

Змінна частина ФЗП залежить від обсягу виробництва продукції (послуг), питомої трудомісткості і рівня середньогодинної оплати праці. Постійна частина ФЗП залежить від чисельності працівників, кількості відпрацьованих днів одним працівником в середньому за рік, середньої тривалості робочого дня і середньо годинної заробітної плати. Для визначення впливу чисельності на абсолютне відхилення ФЗП необхідно відхилення від планової чисельності помножити на середню планову зарплату одного робітника в звітному періоді. Для визначення впливу зміни середньої зарплати на абсолютне відхилення ФЗП необхідно суму відхилень від планової середньорічної зарплати помножити на фактичну чисельність працівників [15, с. 267].

Ефективність роботи працівників залежить від таких факторів:

- система управління і організації на підприємстві;
- заходи наукової організації праці;
- технічний рівень умов праці, автоматизація на підприємстві;
- структура персоналу;
- рівень кваліфікації, можливість її підвищення та інші.

Розглянувши всі ці фактори в роботі, можемо зробити загальний висновок про ефективність кадрової політики на підприємстві. Економічність досягається за допомогою різноманітних заходів, зокрема створення підрозділів, завданнями

яких є надання окремих видів послуг, на яких вони спеціалізуються та підтримання діючої ефективності організації на підприємстві.

Негативним фактором є значна плинність кадрів, яка виражається обігом прийнятих на роботу та звільнених працівників. Однією з основних причин плинності кадрів є відставання середньої заробітної плати підприємства від оплати праці в інших установах та від її неможливості забезпечити гідний рівень життя і задовольнити основні потреби в їжі, одязі, житлі через значно вищий, порівняно із доходами, рівень цін. Плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальним і побутовим неулаштуванням, а також зі складнощами самореалізації і самоповаги особистості. Тому проблема підвищення ефективності управління плинністю кадрів на сучасних підприємствах стоїть досить гостро.

До впровадження позитивних наслідків плинності персоналу належать: поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі, позбавлення аутсайдерів, можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями, вдосконалення складу працівників, підвищення внутрішньої активності та гнучкості тощо. Залишається безліч невирішених питань в сфері стимулювання праці та створення сприятливих умов для подальшої роботи на підприємствах. Тому потрібна розробка ефективної програми стимулювання роботи працівників через заохочення, компенсації та удосконалення психологічного стану роботи в колективах.

Сучасні умови вимагають від кожного підприємства гнучкої та динамічної системи організації, здатної адекватно реагувати на кон'юнктуру ринку і зміну зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вдало обраної системи оплати праці, яка дозволяє не лише ефективно використовувати кошти з фонду оплати праці, а й заохочувати працівників до продуктивної діяльності. Актуальність проблеми зростає на фоні кризи в країні, обумовленої російською військовою агресією. В умовах спаду продажів (укладання договорів страхування), зменшення чисельності працівників – відбуваються зміни в організації праці та її оплаті. Така ситуація спостерігається на підприємствах різної спеціалізації.

Ефективність використання робочої сили залежить від багатьох факторів: організаційних (досконалість організації виробництва та праці), соціально-економічних (умови праці, матеріальне та моральне стимулювання), матеріально-технічних (прогресивність техніки і технологій, що застосовуються) тощо. Разом з тим забезпечення ефективності праці багато в чому залежить від досконалості застосування системи мотивації трудової діяльності працівників. Збільшення вартості робочої сили, податкове навантаження на заробітну плату, заборгованість по заробітній платі – це далеко не повний перелік проблем оплати праці, з якими роботодавці та робітники стикаються дуже часто, тому удосконалення системи оплати праці є надзвичайно актуальним завданням.

Праця як ресурс підприємства впливає на усі результативні показники, які забезпечують ефективність діяльності, стійкість підприємства, його конкурентоспроможність. Удосконалення організації оплати праці підвищує її мотивацію, продуктивність та впливає на кінцеві результати роботи. Проте проблема удосконалення полягає у тому, що зміни в оплаті праці повинні відбуватись на основі нормування праці [16, с. 85].

Вдала обрана система організації оплати праці повинна вирішувати наступні завдання [17, с. 171]: забезпечити роботодавцю досягнення в процесі виробництва та реалізації робіт та послуг оптимального результату, який дозволив би йому після відшкодування витрат отримати прибуток та забезпечити працівнику вчасну оплату праці й гідний життєвий рівень, відповідно до кількості, якості, результатів його праці та вартості відповідних послуг робочої сили на ринку праці даного регіону.

На сьогодні доцільно зазначити, що шляхи вирішення питань в системі оплати праці полягають у розробці та затвердженні **науково-обґрунтованої методики визначення оплати праці в залежності від умов, рівня навантаження, відповідальності працівника та удосконалення** нормативно-правової бази щодо оплати праці працівників окремих галузей. Для того, щоб підприємство мало можливість збільшувати обсяги своїх робіт, залучати до співпраці нових клієнтів, зайняти стійке положення на ринку послуг країни,

необхідно почасти, перш за все, з вдосконалення діючої системи оплати праці, її організації та кадрової політики підприємства. Саме ці питання впливають на ефективність діяльності працівників та всього підприємства в цілому.

Удосконалення оплати праці на підприємстві, на нашу думку, матиме вищу ефективність за дотримання таких принципів: відповідність заробітної плати ціні робочої сили; залежність заробітної плати від кількості і якості праці та від кінцевих результатів роботи підприємства; забезпечення переваг в оплаті праці тим працівникам, які роблять найбільший трудовий внесок у виробничі результати підприємства; відповідальність керівників підприємств за порушення законодавства про оплату праці; поєднання індивідуальних інтересів з колективними (за розвитку колективних форм організації праці).

Отже, ситуація на ринку праці, аналіз нарахування заробітних плат, компенсацій і пільг дозволяють:

- розробити економічно обґрунтовану, адекватну завданням підприємництва та привабливу для персоналу систему оплати праці;
- бути у курсі останніх тенденцій в області оплати праці;
- оцінити регіони і галузі з точки зору перспективності, наявності і складу трудових ресурсів при плануванні перспективного розвитку;
- залучити й утримати найбільш цінних фахівців.

Незалежно від ситуації в економіці і на ринку праці, найчастіше українці звільняються через невідповідності зарплатних очікувань і відсутність перспектив кар'єрного зростання. Незалежно від ситуації в економіці і на ринку праці співробітники покидають компанію з двох причин: невідповідність очікувань в оплаті праці (45%) і відсутність перспектив професійного розвитку (42%). При цьому рішення про зміну роботи дуже часто приймалося кандидатами вимушено, через скорочення або згорання бізнесу роботодавця (частка таких працівників в Україні склала 15%). Також на рішення співробітника покинути компанію впливають виконання нецікавих завдань і функцій, бажання поміняти сферу/галузь, несприятлива атмосфера в колективі, нестабільне становище компанії на ринку і постійні переробки. Аналітичні дані гарантують здатність

підприємства залучити та утримати талановитих людей, в яких є потреба на підприємстві [18].

Використання даних про ринкові рівні оплати праці дозволяють:

- розробити критерії та визначити розміри доплат за окремі досягнення робітників та спеціалістів підприємства;

- розробити систему посадових окладів спеціалістів та службовців;

- обґрунтувати показники та системи преміювання співробітників;

- визначити обсяг гарантій і компенсацій;

Необхідно запровадити на підприємстві наступні аналітичні звіти:

- порівняння рівнів оплати праці по посадах з ненормованим робочим днем;

- порівняння рівнів оплати праці по посадах з нормованим робочим днем;

- порівняння рівнів оплати праці по різних посадах працівників;

- порівняння рівнів гарантій і компенсацій, які надаються працівникам підприємства;

- порівняння темпів збільшення окладів працівників.

Для того, щоб отримати необхідну інформацію для визначення ефективності системи оплати праці по результатах даних аналітичних звітів, проаналізувати також національні, регіональні, місцеві ринки праці, що прив'язані до певної галузі.

На підприємствах необхідно створити нову модель управління працею, адже задоволення потреб людей відбувається тоді, коли вони в обмін на свою працю отримують гідну заробітну плату. Відчуття керівника, що працівник одержує забагато або його внесок не відповідає зарплаті, часто призводить до непродуманих змін у системі оплати праці. Вирішити проблему можна лише за умови, що схема оплати праці для кожного працівника буде правильно складена на початковому етапі. Але роботодавця можна зрозуміти, тому що заробітна плата працівників є однією з найбільших статей витрат.

Визначення порядку формування і використання коштів справедливої оплати праці повинне бути зрозумілим, а це можливо лише тоді, коли працівник одержує високу заробітну плату, приносячи достатній дохід для свого

підприємства. Для цього потрібно використовувати такий інструмент аналізу і контролю управління працею, щоб керівник був впевнений, що він віддає не більше, ніж одержує. Винагорода за працю безпосередньо повинна залежати від результатів усього колективу. Це ліквідує проблеми для керівника при розподілі фонду оплати праці та премій. Аналіз і контроль за коштами на оплату праці на підприємстві необхідно розглядати з позиції створення нової системи, яка повинна бути розроблена для мотивації праці персоналу підприємства. У такому випадку зарплата всіх працівників (від продавця до директора) залежатиме від кінцевих результатів і прибутку підприємства. Для цього необхідно удосконалити системи преміювання, а також створити органи внутрішнього контролю та аудиту.

Головними завданнями системи внутрішнього контролю є: досягнення стабільного і ефективного функціонування підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики, збереження та раціональне використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, точність і повнота бухгалтерських записів, своєчасна підготовка надійної фінансової інформації.

Внутрішній контроль за функціонуванням системи обліку на підприємстві забезпечує:

1) наявність дозволу на проведення облікових операцій, які мають здійснюватися відповідно до розпорядження керівництва;

2) відображення всіх облікових операцій у вигляді точних підсумкових показників на відповідних рахунках обліку і у відповідний час, що дає можливість спеціалістам підготувати фінансову звітність згідно зі встановленими вимогами щодо її подання;

3) доступ до облікових записів по активах підприємства тільки після дозволу керівництва;

4) систему обліку, що передбачає порядок порівняння відображених в обліку активів з активами, які є у наявності, через певні інтервали часу, і по всіх

існуючих розбіжностях вживати необхідних та своєчасних заходів щодо їх усунення.

Система і зміст внутрішнього контролю, порядок його розробки істотно залежать від вибраної форми внутрішнього економічного механізму, передусім від ступеня економічної самостійності підрозділів.

Організаційна система внутрішнього економічного контролю має мати наступну структуру: у системі управління повинні бути підсистеми які управляють та якими управляють. До підсистем, які управляють належать: процес кадрового забезпечення, процес нормативно-правового забезпечення, процес інформаційно-комунікаційного забезпечення, процес матеріально-технічного забезпечення тощо. Внутрішній економічний контроль підприємства може бути реалізований як в формі системи контрольних функцій системи управління підприємством, так і в формі автономної системи, предметом діяльності якої є перевірка, оцінювання та моніторинг показників результативності та дієвості її об'єктів, з єдиним центром відповідальності за достовірність та своєчасність надання контрольної інформації її керівнику.

У розвинених країнах сформувалася закінчена концепція «гуманізації праці». Її представники стверджують, що за умов інформаційного суспільства змінюється ставлення до праці. Відтак слід відмовлятися від традиційних форм організації, дбати про виробничі умови, оскільки результати праці робітника безпосередньо залежать від задоволення самою працею та її умовами. Отримуючи задоволення від роботи, людина ліпше працює, не потребує постійного контролю, забезпечує самоврядування. Саме тому на підприємстві важливо розробити ефективну схему мотивації працівників, яка не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Велика роль у практиці менеджменту персоналу належить і статусній мотивації. Остання є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільне значущою. Підтекстом статусної мотивації часто

виступає прагнення людини бути визнаним фахівцем своєї справи, неофіційним лідером, користуватись авторитетом [19].

Через використання творчих можливостей, сприяння інноваціям, оновлення організації та заохочення ініціативи працівників мотивація не може бути досягнута без солідарності і вимагає повного залучення всього персоналу. Вона стосується всіх функцій і кожної особистості в організаціях усіх секторів економіки. Тому для того щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

- 1) треба мати повну достовірну інформацію про об'єкт управління;
- 2) постійно мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
- 3) ретельно стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень і вміти їх прогнозувати.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника; трудова діяльність дозволяє працівнику одержати ці цінності з меншими матеріальними і моральними витратами, ніж інші види діяльності.

Люди свідомо оцінюють можливі варіанти поведінки, намагаються вибрати короткий шлях до бажаного результату. Сила мотиву визначається мірою актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Чим більша потреба в певному виді благ, тим сильніше бажання її задовольнити, тим активніше діє людина. Особливістю мотивів праці є їх направленість «на себе» і «на інших».

Мотиви праці різноманітні. Вони відрізняються за:

- потребами, які людина хоче задовольнити своєю трудовою діяльністю;
- цінностями, які потрібні людині для задоволення своїх потреб;
- ціною, яку працівник готовий заплатити за свої потреби.

Загальне в них завжди тільки те, що задоволення потреб, одержання бажаних цінностей обов'язково пов'язано з трудовою діяльністю.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий – на його закріплення, проте вони доповнюють один одного. Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника та передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Рівень оплати праці повинен бути узгодженим з її результатами. Працівникам повинна бути надана гарантія зайнятості та створені умови для безпечної та ефективної роботи. На підприємстві обов'язково мають бути створені умови для професійного росту, а також сприятлива соціальна атмосфера. Необхідно стежити за виникненням бар'єрів між працівниками і своєчасно їх ліквідувати.

Сам механізм стимулювання полягає в тому, що фактичні витрати в поточному періоді порівнюються з нормативом, встановленим в базовому періоді. Зекономлені колективом в результаті раціонального використання сировини і матеріалів або зростання продуктивності праці працівників кошти розподіляються у визначеній пропорції на фонд заохочення і фонд розвитку підприємства.

Фонд заохочення зазвичай складається з двох частин. Одна частина використовується на поточне преміювання, друга – направляється в резервний фонд для преміювання персоналу в період несприятливої ситуації. Фонд преміювання розподіляється між робітниками в залежності від їх основної заробітної плати.

Основні напрями матеріального стимулювання відбуваються через пряме підвищення заробітної плати; через суто соціальний характер; пов'язані з управлінською чи виробничою діяльністю; направлені на ефективну діяльність підприємства.

При цьому, кожен з цих напрямів використовує свої показники:

- оцінка особистих якостей працівника, система доплат та надбавок;
- система соціальних та заохочувальних виплат і компенсацій, система участі працівників у прибутках та акціонерному капіталі;

- оцінка індивідуальної виробничої та управлінської діяльності працівників, розвиток технічного потенціалу підприємства, підвищення ефективності виробництва та надання послуг;

- система преміювання за прискорену роботу, економію часу, якість наданих послуг та інше.

Для покращення умов праці пропонується вживання наступних видів нематеріального стимулювання:

1. Навчання (тренінги, програми підвищення кваліфікації).

Тренінг – відмінний спосіб формування і розвитку компетенцій, умінь і навиків. Будучи практичним способом навчання і при цьому використовуючи багатий потенціал групової динаміки, тренінг дозволяє в короткі терміни значно просунути по шляху професійного зростання. Ситуація тренінгу неминуче і природним чином активізує та розширює комунікативні здібності і можливості людини. Всі ці фактори дуже позитивно вплинуть на роботу на підприємстві. Підвищення кваліфікації дозволяє продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією та тим самим знизити на підприємстві плинність кадрів.

2. Можливість самореалізації та творчості (зміст роботи, що дозволяє виходити за певні обмеження). Це дасть можливість працівникам підприємства втілити їхні творчі потенціали, навчитися самостійності та відповідальності за прийняті заходи і рішення.

3. Стабільність і престиж. Репутація і популярність самої компанії відіграє також значну психологічну роль. Кожному працівнику підприємства необхідно житися успіхом. І тому дуже важливо, щоб працівники всередині чули про досягнення компанії.

4. Фіксація досягнень (особиста увага та заохочення з боку керівництва).

Необхідно ввести матеріальне заохочення працівників, адже воно відіграє дуже важливу роль у стимулюванні праці. Крім цього, доречно надавати відзнаки за особисті досягнення. Такого виду заохочення створюють на підприємстві більш

сприятливий психологічний клімат, показують важливість і значення кожного працівника.

5. Умови праці (робоче місце, організація простору тощо). Необхідно дуже уважно стежити за санітарно-гігієнічними, психофізіологічними, естетичними і соціальними факторами на підприємстві, оскільки вони визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

6. Участь у прийнятті рішень (почуття причетності самого працівника до вироблення рішень, наприклад опитування, «голосування» та ін.). Необхідно проводити такі опитування, щоб думки робітників також приймалися до уваги при прийнятті рішень на підприємстві. Це дасть можливість виявити найбільш проблемні питання і ефективно їх вирішити.

7. Стиль керівництва (атмосфера в кабінеті керівника, стиль проведення нарад, манера спілкування управлінця з підлеглими) – створює загальну ситуацію спілкування на підприємстві. Мотивація людей відбувається на основі складної сукупності психологічних факторів, серед яких, безперечно, відношення між керівництвом і підлеглими. Тому необхідно приділяти цьому питанню багато уваги. Стійкі та тривалі взаємостосунки з колективом підвищують ефективність організації управління.

8. Соціальні контакти – необхідно проводити спеціальні зустрічі для спілкування, сумісні тренінги, створювати неформальні групи, які формують складніші і стійкіші соціальні зв'язки.

9. Створення HR-відділу для вивчення стану і динаміки мотиваційної спрямованості персоналу. Ретельний контроль за соціально-економічними наслідками управлінських рішень дає можливість їх прогнозування та оцінки ефективності стимулювання працівників.

Отже, базуючись на проведеному дослідженні, можна зробити висновок, що загальними принципами вдосконалення системи та організації оплати праці на підприємстві повинні бути:

- вдосконалення програмного забезпечення для більш ефективного та швидкого обміну інформації та її обробки;

- **впровадження системи** аналізу рівнів заробітної плати на підприємстві для можливості складання порівняльних аналітичних звітів та їх подальшого використання для удосконалення системи оплати праці;

- підвищення ефективності діяльності кадрової політики щодо компетентності та кваліфікації працівників (вдосконалення посадових інструкцій, раціональний поділ кадрів, посадова ротация тощо);

- системи мотиваційного стимулювання працівників повинні бути конкурентоздатними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри та положення на ринку;

- змінну частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування по результатах ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати по мірі підвищення рангу керівника;

- створення спеціальної служби внутрішнього контролю та аудиту (це дасть змогу контролювати ефективність та відповідність кадрового, нормативно-правового, інформаційно-комунікаційного, матеріально-технічного забезпечення тощо);

- дотримання розробленої системи нематеріального стимулювання працівників, яка відіграє не меншу роль, ніж матеріальне стимулювання (престижність праці, розуміння цінності і корисності праці, можливість професійно-кваліфікаційного зростання, повага співробітників, можливість самовдосконалення і самовираження, тобто все те, що створює на підприємстві нормальний психологічний клімат, укріплює соціальні контакти і спонукає до більш продуктивної праці);

- створення спеціального HR-відділу для стеження за станом і динамікою мотиваційної спрямованості персоналу.

Список використаних джерел

1. Про оплату праці: закон України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. К.: Наш формат, 2018. 737 с.

3. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. За ред. С. В. Степаненка. К.: КНЕУ, 2010. 743 с.
4. Осипов В. І. *Економіка підприємства: підручник*. Одеса : Маяк, 2005. 722 с.
5. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Кулішов В. В. та ін. *Економіка підприємства: підручник*. Львів: «Магнолія плюс», видавець В.М. Піча. 2004. 680 с.
6. Покатаєва О.В., Кошулинська Г.О. Шляхи вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С.138-140.
7. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. *Управління персоналом. Практикум: навч. посіб.* К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
8. Зверяков М.І., Мащевська В.В. *Політична економія: навч. посіб.* Одеса: Атлант, 2009. 212 с.
9. Джога Р. Т., Свірко С. В., Сінельник Л. М. *Бухгалтерський облік у бюджетних установах: підручник*. За заг. ред. проф. Р. Т. Джоги. К.: КНЕУ, 2003. 483 с.
10. Кодекс законів про працю України.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
11. Про підприємництво: закон України від 07.02.1991. № 698-ХІІ. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
12. Про відпустки: Закон України від 15.11.96р. №504/96.
URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
13. Про індексацію грошових доходів населення: закон України від 03.07.1991 № 1282-ХІІ-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>
14. *Економіка праці* : навч. посіб. За заг. ред. Г. В. Назарової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
15. Пащенко І. Н. *Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб.* Львів «Магнолія 2006», 2007. 260 с.
16. Крушельницька Я. В. *Фізіологія і психологія праці: підручник*. К.: КНЕУ, 2003. 367 с.

17. Синяєва Л. В., Верховод І. С. Проблеми забезпечення якості життя і соціального захисту населення. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2021. 1. С. 84-91.

18. Ладунка І. С., Зажерило А. І. Напрямки вдосконалення організації оплати праці на підприємствах. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/60.pdf

19. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406>

Ключові слова: фінансове управління, оплата праці, заробітна плата, стимулювання, мотивація, трудові ресурси, підприємство.