

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

«Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи  
підприємства»

студентка: Беженар Карина Дмитрівна

групи: Ф241-9-20-Б1М(4.0д)

науковий керівник роботи:

Мірошниченко О. В.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішенням засідання кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р

завідувач кафедри:

Боденчук Л. Б.

м. Ізмаїл, 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність мотивації та стимулювання праці персоналу.....	6
1.2. Методи дослідження мотивації та стимулювання праці персоналу .....	13
1.3. Основні технології мотивації та стимулювання праці персоналу сучасного підприємства.....	21
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДУНАЙСУДНОРЕМОНТ»</b> .....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	27
2.2. Дослідження мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства.....	37
2.3. Вплив мотивації на ефективність.....	41
<b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДУНАЙСУДНОРЕМОНТ»</b> .....	48
3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу.....	48
3.2. Розробка системи стимулювання праці персоналу.....	55
3.3 Оцінка ефективності рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу.....	64
<b>ВИСНОВОК</b> .....	70
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	72
<b>ДОДАТКИ</b> .....	80

## ВСТУП

Сучасне економічне суспільство характеризується прагненням до модернізації та переорієнтації виробництв відповідно до потреб ринку шляхом нарощування як зовнішньої, так і внутрішньої складових бізнесу. Це передусім викликано зростанням конкуренції суб'єктів господарської діяльності, яке відбувається у всіх галузях економіки. Важливим чинником успішного розвитку підприємства є мотивований персонал. У сучасному розвитку науки управління можна побачити, що створення та розвиток ефективної мотиваційної системи персоналу вважається пріоритетним завданням підприємств. У зв'язку з цим можна відзначити, що осмислення та систематизація визначень поняття «мотивація» та «стимулювання» — вкрай важливий фактор реалізації та досягнення цієї мети для керівництва організацій усіх сфер економіки.

Актуальність дослідження визначається тим, що у сучасних умовах розвитку економіки визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарської діяльності є ефективна, спрямована на результат система стимулювання та мотивації працівників. Відсутність якісної системи мотивації та стимулювання знижує конкурентоспроможність організації з низки ключових характеристик, що негативно відбивається на оплаті праці персоналу, з його зацікавленості у поліпшенні виробництва. В даний час основними проблемами мотивації та стимулювання праці в компаніях є:

- низька гнучкість механізму формування оплати праці, неможливість реагувати на зміни в ефективності та якості праці конкретного співробітника;
- відсутність будь-якої оцінки або необ'єктивна оцінка підприємцем індивідуальних трудових показників найманих співробітників;
- негативне ставлення персоналу до розміру оплати їх праці та до існуючої системи оплати.

Ці та інші проблеми, які постають перед керівником при вирішенні питань організації ефективної праці. Успішна діяльність підприємства характеризується різноманіттям методів та типів мотивації та стимулювання праці персоналу. Професійне використання цих методів призведе до підвищення як продуктивності праці, і частки співробітників, зацікавлених у цьому. Керівництво має своєчасно реагувати на коливання ринку з метою збереження, а й покращення показників ефективності діяльності підприємства у умовах ринкової економіки. Усе сказане вище зумовило вибір теми дослідження.

Теоретичною базою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних фахівців та експертів у галузі економіки праці та управління персоналом, у тому числі: М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, С.А. Шапіро, М.І. Лівіна та інших.

Разом з тим, низка питань, пов'язаних із систематизацією різних точок зору щодо сутності мотивації та стимулювання, аналізом факторів, що впливають на мотивацію персоналу, поданням комплексної системи забезпечення мотивації та стимулювання праці персоналу залишаються не до кінця вивченими.

Наукова новизна – розроблений підхід до вдосконалення системи стимулювання праці для підприємств, що базується на запровадженні стимулюючих виплат, що дозволяють підвищити якість виконуваних робіт (надання послуг), що, у свою чергу, призводить до зростання основних економічних показників діяльності підприємства.

Актуальність та недостатній рівень наукової розробки комплексної системи забезпечення мотивації та стимулювання праці персоналу визначили вибір теми, мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є вдосконалення методичних положень щодо формування системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві.

Завдання:

- з'ясувати сутність мотивації та стимулювання праці персоналу;
- дослідити методи дослідження мотивації та стимулювання праці персоналу;
- розглянути основні технології мотивації та стимулювання праці персоналу сучасного підприємства;
- навести загальну характеристику підприємства ПРАТ «Дунайсудноремонт»;
- провести аналіз кадрового складу та кадрових процесів на підприємстві;
- здійснити дослідження мотивації та стимулювання праці персоналу підприємств;
- запропонувати удосконалення системи мотивації персоналу ПРАТ «Дунайсудноремонт»;
- розробити систему стимулювання праці персоналу;
- оцінити ефективності рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу.

Предмет дослідження – механізми, форми, способи впливу системи стимулювання праці на економічні показники діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – система мотивації та стимулювання праці працівників підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованого підходу до вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці працівників підприємства з метою підвищення ефективності діяльності.

Структура роботи зумовлена цілями та завданнями дослідження та складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

# РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність мотивації та стимулювання праці персоналу

В Україні поняття «мотивація праці» в економічному значенні з'явилося порівняно не так давно внаслідок реформування економіки.

Розрив між мотивацією та кінцевим результатом роботи становить серйозну проблему для керівництва, а саме, як оцінюються результати працівників та як їх можна просувати. Заохочення одного й того самого працівника з прямою залежністю від мотивації, без урахування реальних результатів роботи, впливає на зменшення результатів менш мотивованих, але більш продуктивних працівників. Як правило, вирішення такої проблеми має ситуативний характер. Як показують дослідження, значна частина менеджерів не має достатніх уявлень про справжні мотиватори діяльності підлеглих. Вони оцінюють значущість таких факторів, як регулярна оцінка роботи, дисциплінарна витримка, визнання колег, але недооцінюють бажання підлеглих.

Сьогодні актуальною залишається проблема економічної зацікавленості керівників та менеджерів у покращенні кінцевих результатів господарської діяльності підприємства.

Мотивація це процес, який має відношення до добровільних дій людини, тобто визначає її поведінку через спонукання. Поняття «мотивація» (лат. «motivatio» – рухати, спонукати) передбачає спонукання людини до виконання дій. Це складний динамічний процес, який є основою поведінки людини. Мотивація змушує людину хотіти щось і рухатися у бік бажаного. Термін «мотивація» вперше ввів в обіг німецький філософ, відомий мислитель А. Шопенгауер [9, з 330]. У визначенні мотивації немає однозначного тлумачення. Однак у основі всіх визначень

мотивації лежать потреби як сильний спонукач індивіда до дій. Для детальнішого вивчення терміну «мотивація» розглянемо її складові поняття: потреба, мотив, мотивування, стимулювання, стимул.

Дослідження розвитку робочих теорій про зміст та регулювання мотиваційних процесів дозволило визначити, що зі зміною розвитку суспільства змінюється і напрямок розвитку мотивації. Саме грамотне застосування стимулів дозволить пробудити у людині мотиви, які мають підвищити ефективність його трудової діяльності.

Основним компонентом особистості служить здатність людини активно задовольняти свої потреби. Потреби є центральним поняттям теорії мотивації. Невгамовне бажання людини задовольнити свої потреби в благах - основний двигун поведінкою людини. У поведінці людини міститься конкретний план дій та кінцева мета. Мета служить у разі напрямним вектором мотивації людини. Мотивація обумовлюється потребами людини, що веде до спонукання себе та інших до досягнення цілей. У найзагальнішому вигляді ієрархічна система потреб запропонована А. Маслоу (рисунок 1.1) [10].

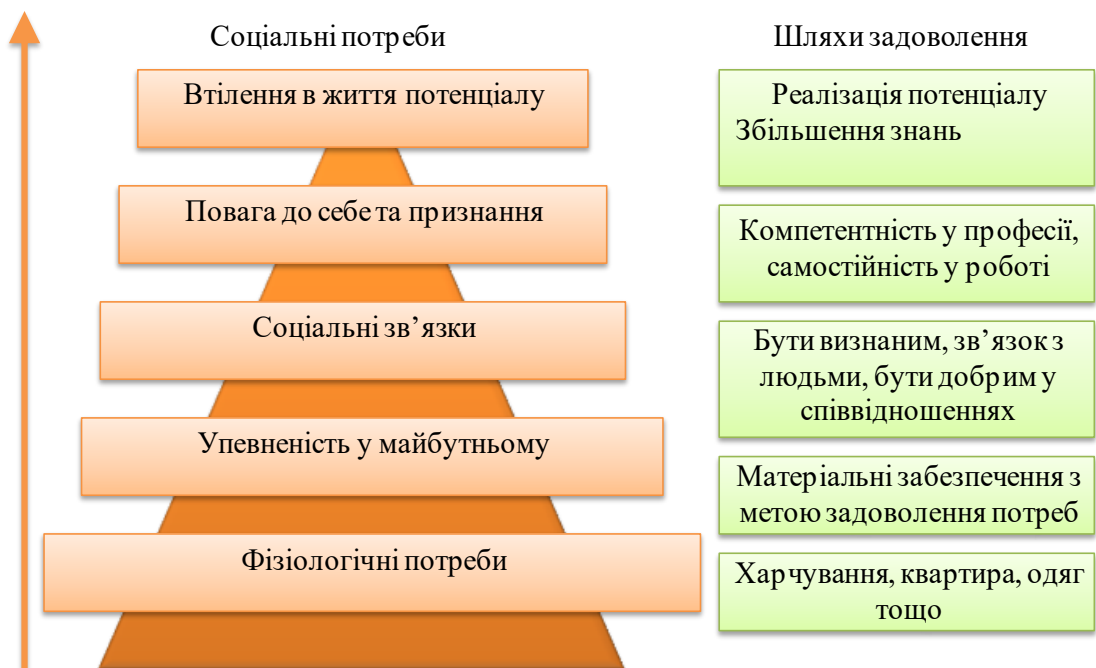


Рис. 1.1 Ієрархія потреб людини (піраміда Маслоу)

Мотивація - це бажання працівника задовольнити потреби (отримати певні вигоди) через трудову діяльність. Трудова мотивація формується до початку професійної діяльності у процесі соціалізації індивіда шляхом засвоєння цінностей та норм трудової етики та етики, а також шляхом особистої участі у трудовій діяльності всередині сім'ї та школи.

Мотивація праці - найважливіший чинник продуктивності праці, і становить основу потенціалу співробітників, тобто сукупність показників, які впливають виробничу діяльність. Робочий потенціал психофізіологічного потенціалу (здатність і схильність людини, їх здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) та особистий (потенціал мотивації). Потенціал мотивації грає роль стартового механізму, який визначає, які навички і якою мірою співробітник розвиватиме, і використовуватиме в процесі роботи. Потреби задовольняються через систему оплати праці (рис. 1.2) [62, с. 78].



Рис. 1.2 Управління мотивацією за теорією А. Маслоу



Мотивація до роботи у тому, щоб спонукати окремого виконавця чи групу людей брати участь у заходах, вкладених у досягнення цілей організації, саме продуктивне виконання прийнятих рішень чи запланована робота. Р. Оуен та А. Сміт вважали гроші єдиним мотивуючим фактором. Згідно з їхньою інтерпретацією, люди-це суто економічні істоти, які працюють тільки для того, щоб отримати необхідні засоби для купівлі їжі, одягу, житла тощо [4].

На нинішньому етапі управління успішні підприємства змінили принципи мотивації праці в системі управління персоналом підприємства, що передбачало створення умов підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок підвищення трудової активності працівників та підвищення продуктивності праці.

На рис. 1.3 наведена модель дії мотивів і стимулів трудової діяльності людини. Усі теорії мають загальні риси, що дає змогу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю всіх теорій є те, що вони вивчають потреби та класифікують їх, що дає можливість робити висновок про механізм мотивації людини [39, с. 75]

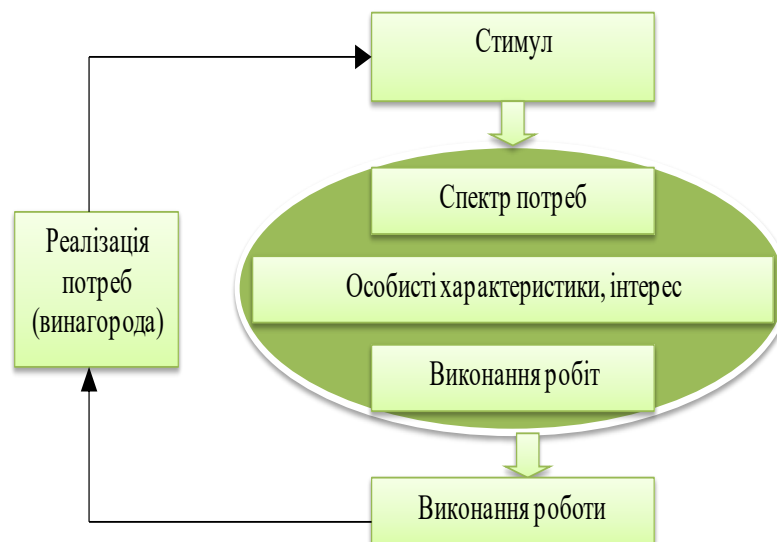


Рис. 1.3 Мотиви та стимули трудової діяльності робітника

Мотиви лежать в основі дій та вчинків людини. Тобто мотив викликає певні події. Мотиви людини постійно змінюються залежно від

внутрішніх факторів та змін навколишнього середовища. Мотив спрямовує задоволення потреби. Так людина отримує бажане досягає мети [5, с. 207]. Мотивація обумовлюється потребами людини, що веде до спонукання себе та інших до досягнення цілей. Мотиваційні процеси виступають у ролі мотивів [11]. Мета мотивації – формування умов, які спонукають людини до дій, вкладених у досягнення мети. Під впливом мотиваційного механізму відбувається розвиток особистості. Через цей механізм визначається ставлення людини до себе, до праці, до навколишнього світу. Людська поведінка у системі мотивації націлена на результат. Але не завжди мотивація призводить до настання задоволення.

Теоретично мотивації стимули – те, що викликає певний мотив на дію. Стимулами можуть бути все, що має матеріальну та моральну цінність для індивіда (працівника). Наприклад, предмети, обіцянки, дії, можливості, результат дій та ін. Стимул не обов'язково має бути свідомим. Крім того, для різних людей один і той же стимул може мати різний вплив.

Для мотивації застосовуються різні стимули. Цей процес називається стимулюванням. Мотивування та стимулювання іноді використовуються як синоніми. Стимулювання – процес, що носить управлінський характер і застосовується для спонукання персоналу активніше працювати [12]. У літературі зустрічаються різні визначення поняття «стимулювання».

Стимулювання - це спосіб управління трудовим поведінкою працівника, що складається в цілеспрямованому впливі на поведінку персоналу за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, рушійні його діяльністю [29, с. 134].

Стимулювання праці є складовим елементом його мотивації. Щоб оволодіти тим чи іншим стимулом, людині необхідні відповідна внутрішня настройка, певне внутрішнє спонукання. Це спонукання, індуковане стимулом і є мотив (від латинського *moveo* - рухаю) [11, с. 38].

Система мотивів і стимулів праці повинна опиратися на певну базу - нормативний рівень трудової діяльності. Вона ніби виростає з

адміністративно-правових методів управління, але, ні в якому разі, їх не замінює.

Особливість стимулювання полягає в тому, що обрана працівником форма поведінки відповідає цілям суб'єкта стимулювання, цілям тих, хто цю ситуацію створював. Існують основні принципи побудови системи стимулювання праці працівників, що наведені на рис. 1.4.

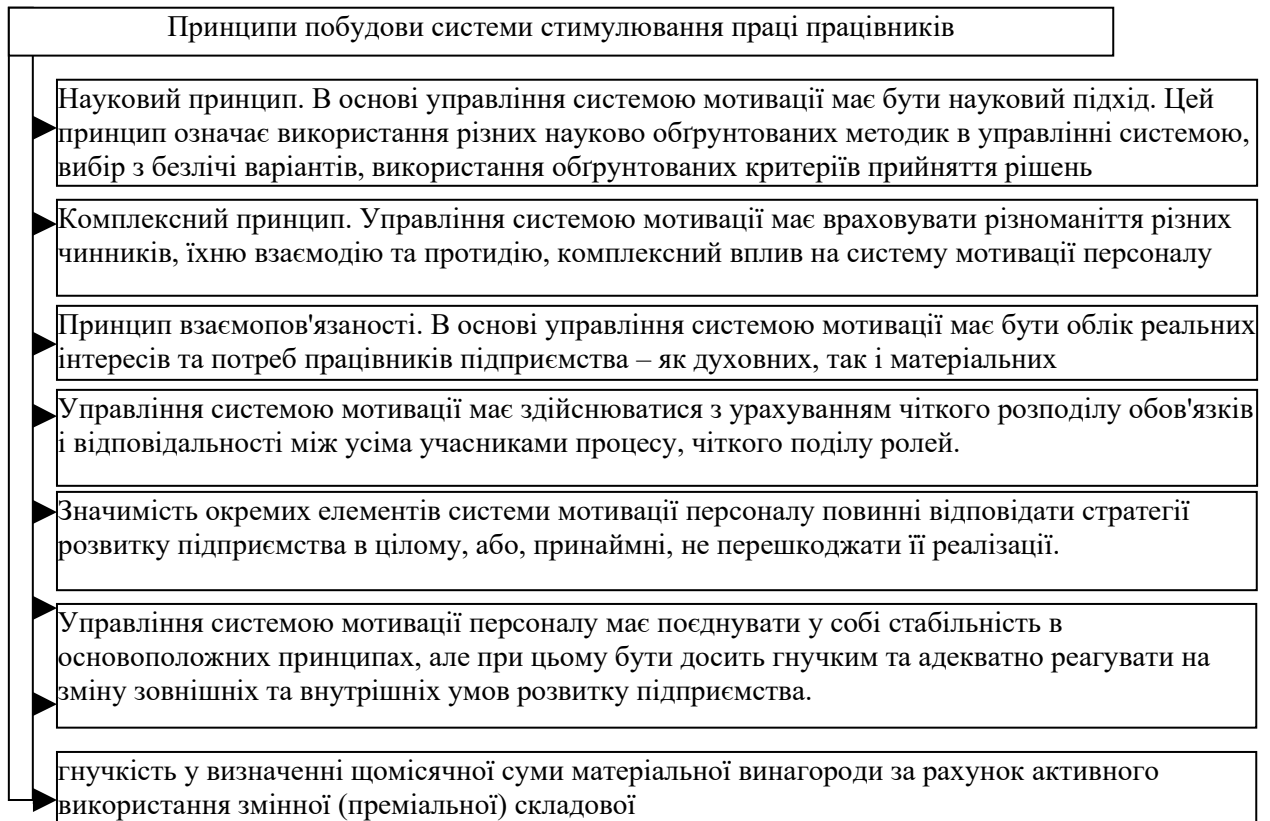


Рис. 1.4 Принципи побудови системи стимулювання праці працівників

На основі узагальнення сформованих підходів у визначенні стимулювання трудової діяльності, на нашу думку, стимулювання трудової діяльності - це процес впливу на працівників за допомогою сукупності стимулів, що формують їх інноваційне поведінку і спонукають до активного використання трудового потенціалу на основі взаємних інтересів працівників і роботодавця для реалізації завдань динамічного розвитку господарюючого суб'єкта.

В даний час у науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації стимулів і стимулювання як способу управління соціальними об'єктами. З точки зору подальшого розвитку теорії та практики стимулювання як одного із способів мотивації трудового поведіння об'єктів керування важливе значення має виділення видів організації стимулювання.

Взявши в якості підстави для класифікації стимулюючих впливів предмет потреби, можна виділити наступні види стимулювання (рис. 1.5) [12, с. 118].

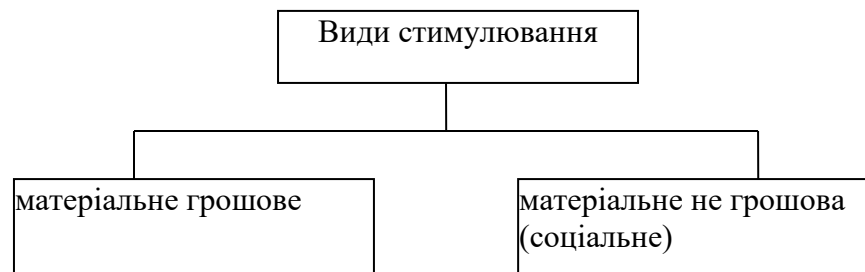


Рис. 1.5 Види матеріального стимулювання

Розрізняють матеріальні та нематеріальні (нефінансові) форми стимулювання. Матеріальне стимулювання надає найефективніше впливом геть підвищення продуктивність праці працівників [13]. Через стимулювання організація досягає такого рівня активізації персоналу, який може призвести її до запланованої мети [3, с. 327]. Мотивація відповідає за діяльнісний інтерес індивіда до праці. Сприяння людини відбувається через систему зовнішніх та внутрішніх факторів. Управляючи цими чинниками, можна домогтися спонукання працівника ефективного праці. Тому управління мотивацією індивіда розглядається як управління його діями, поведінкою з метою досягнення результативності діяльності організації [15, с. 25]

Таким чином, проведений нами аналіз поняття «мотивація» показав, що ядром усіх визначень є спонукання індивіда до дій. Через активізацію

поведінки людини можна досягти досягнення бажаного, задоволення потреб. Мотивація сприяє вирішенню організацією своїх завдань. Мотивація є спонукальною силою людини до праці. Вона характеризується бажанням людини, спрямованим на здійснення тієї чи іншої діяльності. У індивіда виникає такий стан через наявність у нього потреб. Тому саме мотивами до дії визначаються потреби.

## **1.2. Методи дослідження мотивації та стимулювання праці персоналу**

Аналіз ефективності комплексу заходів матеріального і нематеріального стимулювання праці необхідний для розуміння того, якою мірою заходи з мотивації співробітників впливають зростання прибутків і зниження собівартості продукції.

Анкетування працівників щодо їх задоволеності заробітною платою, умовами праці та мотиваційними заходами – одне із способів встановити рівень ефективності комплексу заходів із заохочення співробітників, дає найзагальніше уявлення на тему дослідження. Таке анкетування спрямоване визначення загальної ситуації у колективі і найчастіше – анонімно. За результатами анкетування керівники підприємства розробляють чи коригують стратегію мотивації співробітників. Запитання в анкеті можуть бути, наприклад, такими:

1. Чи ви виконуєте ваші посадові обов'язки із задоволенням? – Так/ні
2. Чи пов'яжете ви свої довгострокові плани з цим місцем роботи? – Так/ні.
3. Чи вважаєте ви гідною оплату вашої праці на даний момент? – Так/ні.
4. Як ви вважаєте, керівники вищої ланки є тими людьми, які ведуть колектив? - Так / ні.

Результати анкетування дозволяють відповідальним особам скласти загальне уявлення про результативність заходів щодо стимулювання праці.

Інтерв'ю – ще один із методів аналізу ефективності мотиваційних заходів. Цей спосіб передбачає особисте спілкування інтерв'юера та респондента. Питання для інтерв'ю заздалегідь продумують і залишають таким чином, щоб отримана відповідь інформація максимально сприяла досягненню цілей опитування. На відміну від розмови інтерв'ю передбачає чітку спрямованість отримання інформації від об'єкта. Аналіз отриманих даних дозволяє скласти думку про ефективність заходів, що вживаються керівництвом зі стимулювання трудових ресурсів.

Анкетування та інтерв'ю як методи дослідження спрямовані на визначення загального настрою в колективі, рівня задоволеності працівників умовами праці та заробітною платою. В результаті керівництво підприємства отримує можливість коригувати та розробляти систему мотивації співробітників з урахуванням її реальної ефективності. Це, своєю чергою, сприяє досягненню основної мети – зростання прибутку.

Стимулювання праці працівників може мати матеріальний і нематеріальний характер. У практиці оцінки ефективності матеріального стимулювання є кілька підходів. Один із них – визначення економічної ефективності преміювання як мотиваційного заходу щодо підвищення продуктивності праці. Економічно виправданою вважається така система преміювання, при якій рівень трудових витрат працівників прямо пропорційний рівню преміювання: чим вища продуктивність праці працівника, чим краще вона відбивається на підвищенні загальної продуктивності підприємства, тим вища премія.

Для визначення ефективності такого заходу стимулювання праці, як преміювання, необхідно виявити залежність показників виконання загальних завдань підприємства чи структурного підрозділу від розміру

премій. Премія менше 10% від окладу не здатна позитивно вплинути на підвищення продуктивності праці працівника.

Оцінка ефективності та результативності праці та конкретні стимулюючі важелі визначаються рівнем їхньої компетентності, інтелектуальним та творчим потенціалом, задіяними у прийнятті управлінських рішень. Основні завдання підвищення ефективності системи стимулювання праці пов'язані з прив'язкою існуючих інструментів стимулювання (величини посадових окладів, надбавок, коефіцієнтів, контрактів або трудового договору та ін.) до показників ефективності і результативності, які характеризують індивідуальні досягнення, і результати діяльності [10].

Реалізація успішного застосування методів стимулювання персоналу безпосередньо пов'язана з підвищенням ефективності та результативності діяльності. На основі вивчення та аналізу наукових досліджень, нормативно-правових актів, присвячених мотивації можна констатувати той факт, що в основі чинної системи мотивації використовуються механізми матеріального стимулювання, а як основний метод оцінки ефективності та результативності професійно-трудової діяльності управлінців, який поступово почав впроваджуватися інструментарій оцінки досягнень цілей з допомогою ключових показників ефективності (KPI — Key Performance Indicator). Інструментарій визначає ефективність і результативність як «здатність персоналу до досягнення поставлених цілей, виконання завдань та реалізації планів у повному обсязі з необхідною якістю у встановлений термін при оптимальному використанні організаційних, кадрових, фінансових, інформаційних та інших типів ресурсів, що є у розпорядженні» [ 9].

З безлічі підходів зарубіжних та вітчизняних авторів до розуміння сутності ключових показників ефективності наведемо приклади найбільш повних та ємних визначень KPI у сучасному трактуванні:

«Ключові показники ефективності (КРІ) - методика оцінки компанії, спрямована на формування показників, що сприяють досягненню цілей, які використовуються керівниками підрозділів для оцінки ефективності та результативності діяльності співробітників, а також контролю реалізації стратегії компанії» [9];

«Збалансована система показників ефективності - це система управління компанією, яка дозволяє поетапно реалізувати стратегічні цілі компанії, перекладаючи їх на мову операційного управління та контролюючи реалізацію стратегії на основі ключових показників діяльності» [1];

«Ключові показники ефективності – це числові показники діяльності, які допомагають виміряти ступінь досягнення цілей чи оптимальність процесу, а саме: результативність та ефективність» [4]. Цілісність системи індикаторів КРІ має відбиватися трьома рівнями ефективності:

1. Особисті дані про результативність праці кожного працівника.
2. КРІ відділів та інших підрозділів.
3. КРІ, що відображають діяльність всієї організації. Індивідуальні КРІ повинні відповідати цілям компанії та стимулювати співробітників до виконання спільних завдань організації.

Щоб визначити, наскільки мета досягнута підприємством, економісти проводять аналіз ефективності стимулювання трудових ресурсів, який показує, якою мірою витрати на матеріальне і моральне стимулювання працівників виправдані, чи стався приріст продукції, чи знизилася собівартість.

Для аналізу системи матеріального стимулювання праці на підприємстві необхідно провести аналіз використання фонду заробітної плати, який включає:

- вивчення складу та динаміки фонду заробітної плати за досліджуваний період;



- оцінку впливу факторів на фонд заробітної плати;
- вивчення шляхів витрачання фонду заробітної плати;
- аналіз середньої заробітної плати загалом на підприємстві;
- аналіз фінансових можливостей підприємства з формування фонду заробітної плати;
- аналіз ефективності використання фонду заробітної плати.

Основний етап дослідження системи матеріального стимулювання праці працівників підприємств торгівлі включає в себе оцінку ефективності матеріального стимулювання праці та її впливу на результати роботи персоналу. Даний етап, на нашу думку слід розглядати як з точки зору працівника, так і з точки зору роботодавця.

Важливим етапом дослідження матеріального стимулювання праці з точки зору працівників є етап, що включає в себе два основних напрямки:

- виявлення та оцінку розміру і форм матеріального стимулювання праці працівників;
- виявлення та оцінку задоволеності працівників рівнем оплати праці.

У систему узагальнюючих показників, на нашу думку, повинні входити: віддача матеріального стимулювання праці; ємність матеріального стимулювання праці; рентабельність матеріального стимулювання праці; коефіцієнт співвідношення темпів зростання товарообігу і матеріального стимулювання праці; коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку і матеріального стимулювання праці; інтегральний показник ефективності використання загальної суми матеріального стимулювання праці.

Роботодавцю потрібно інформація для оперативного управління коштами, спрямованими на матеріальне стимулювання праці працівників, і їх можливими змінами в разі прийняття відповідного управлінського рішення в наступні періоди діяльності. Тому для роботодавця важливі показники матеріального стимулювання праці, прямо чи опосередковано

мають вплив на витрати підприємства, отже, і на кінцевий показник діяльності підприємства - прибуток.

У першу чергу необхідно здійснити розрахунок показників, що характеризують співвідношення матеріального стимулювання праці та товарообігу підприємства (рівень витрат на оплату праці, рівень витрат на робочу силу, рівень витрат на виплату соціального пакету, рівень витрат на навчання). Це дозволить роботодавцю визначити частку відповідних коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання праці в основному результативному показнику діяльності підприємства - товарообігу.

Потім доцільно розрахувати суму відносної економії (перевитрати) витрат на оплату праці. У разі перевитрати роботодавцю необхідно розробити заходи, спрямовані на збільшення продуктивності праці і економію витрат на оплату праці, що сприятиме зниженню витрат обігу підприємства і збільшення прибутку від продажів. Про ефективність матеріального стимулювання свідчать також такі узагальнюючі показники ефективності використання коштів, спрямованих на матеріальне стимулювання праці працівників, які дозволяють оцінити співвідношення стимулювання товарообігу і прибутку підприємства. Важливими показниками є: співвідношення темпів зростання товарообігу і темпів зростання матеріального стимулювання праці; співвідношення темпів зростання матеріального стимулювання праці і темпів зростання чистого прибутку; коефіцієнт співвідношення темпів зростання витрат на оплату праці і темпів зростання витрат обігу, коефіцієнт співвідношення темпів зростання інших виплат матеріального стимулювання праці і чистого прибутку. Між величиною зазначених показників повинні дотримуватися певні пропорції, тобто результативні показники повинні збільшуватися більш швидкими темпами, ніж відповідні витрати. Не менш важливим показником є частка працівників, що пройшли навчання (підвищення кваліфікації), у загальній чисельності працівників підприємства. Чим вище даний показник, тим вище інтелектуальний потенціал працюючих, що

може призвести до зростання продуктивності праці, і відповідно, до підвищення ефективності підприємства.

Діагностика діючої системи стимулювання праці на підприємстві може здійснюватися також за допомогою коефіцієнтного аналізу. При цьому коефіцієнти ефективності використання фонду заробітної плати визначаються співвідношенням індексів показників господарської діяльності до індексу фонду заробітної плати. Якщо розраховані коефіцієнти ефективності використання фонду заробітної плати перевищують одиницю, то використання фонду заробітної плати вважається ефективним.

Для оцінки стимулювання праці в формуванні додаткових доходів працівників підприємства використовують - коефіцієнт витрат на заробітну плату. Виручка від реалізації на 1 грн. виплат на матеріальне стимулювання праці розраховується за формою [24, с. 102]:

$$V_{cn} = \frac{V}{B_{cm}}, \quad (1.1)$$

де  $V$  - виручка від реалізації, тис. грн.;

$B_{cm}$  - витрати на матеріальне стимулювання праці, тис. грн.;

Доходність витрат на матеріальне стимулювання праці розраховується за формою [24, с. 103]:

$$D_{cn} = \frac{ВД}{B_{cm}}, \quad (1.2)$$

де  $ВД$  - валовий дохід, тис. грн.

Прибутковість витрат на матеріальне стимулювання праці розраховується за формою:

$$П_{cn} = \frac{П}{B_{cm}}, \quad (1.3)$$

де  $П$  - прибуток від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.

Коефіцієнт, що характеризує співвідношення між продуктивністю праці й середньою заробітною платою розраховується за формою:

$$K_{np} = \frac{ПП}{СЗП}, \quad (1.6)$$

ПП - продуктивність праці, тис. грн.

СЗП - середня заробітна плата працівників підприємства, тис. грн.

Але існує різниця між кількісними показниками, що мають числову основу, та якісними показниками, які є більш абстрактними та відкритими для інтерпретації.

Слід зазначити, що своєчасність виплат винагород – найважливіший аспект, що забезпечує ефективність системи оплати праці підприємстві.

На успішному досягненні завдань фокус працівників можна утримувати, пов'язавши повсякденну діяльність та її результати із преміальною частиною винагороди. Мотивація - це спонукання співробітників до досягнення цілей компанії за дотримання своїх інтересів. Важливу роль формуванні мотивів до досягнення цілей має стимул. Слід наголосити, що поняття «мотив» і «стимул» не еквіваленти один одному. Розмежувати ці поняття можна за принципом типу спонукання: мотив – внутрішнє спонукання, стимул – зовнішнє. Чим ясніше видаються мотиви працівника, то точніше можна визначити його стимули.

Важливою частиною стимулювання є система винагороди чи преміювання, що використовується в організації. Вона має бути пов'язана з результатами роботи відділу, організації. Ефективним інструментом є застосування КРІ.

Перерахуємо основні переваги впровадження системи КРІ та оплати праці за результат:

- збільшення прибутку на 10-30%.
- підвищення продуктивності праці.
- мотивація та лояльність персоналу.
- уникнення скорочень та звільнень у період кризи.
- своєчасність виплат винагород.

Але найголовніше, що система КРІ та оплата праці за результат – це ключова умова успішного функціонування будь-якої компанії, незалежно від її розміру та кількості працівників. Цей підхід дозволяє вибудовувати ефективну систему управління, засновану на результаті, що веде до сталого зростання та розвитку.

### **1.3. Основні технології мотивації та стимулювання праці персоналу сучасного підприємства**

Сучасне функціонування суб'єктів господарювання спрямоване забезпечення кадрової безпеки під управлінням підприємством, їх зацікавленість у високоефективному і результативному праці персоналу компанії. Вирішення цих проблем передбачає існування лише на рівні господарюючого суб'єкта сучасної системи, спрямованої таке управління персоналом, яке налаштовує працівників на постійне вдосконалення своїх знань, умінь і навичок. Питання, пов'язані з мотиваціями персоналу на підприємстві, залишаються в сучасних умовах досить актуальними, що передбачає необхідність їх дослідження та опрацювання. У зв'язку з цим мотивація персоналу виконує одну з головних ролей у системі управління на підприємстві, оскільки вона виступає інструментом відбору талановитих, креативних співробітників, а також працівників, які здатні та хочуть грамотно, професійно виконувати свої трудові функції. Певна частина працівників для підприємства прагне визнання своєї праці, до кар'єрного просування службовою вертикалі. При цьому добре мотивовані співробітники націлені на перманентне підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня, у них є і зберігається інтерес до отримання актуальних знань, якими вони діляться з іншими працівниками суб'єкта господарювання, що робить їх незамінними фахівцями на підприємстві.

У процесі мотивації персоналу підприємства, націленої на результативність роботи, певна роль приділяється застосуванню інструментів грейдуння та системи КРІ, оскільки в процесі до уваги

беруться знання працівника, його рівень кваліфікації, відповідальності, стаж роботи, трудова дисципліна, ступінь участі у корпоративній культурі, результат діяльності. Застосування інструментів грейдування системи КРІ у системі мотивації персоналу передбачає угруповання посад і працівників, їх ранжування за заданими ознаками, зокрема, за значимістю підприємствам. Це істотно впливає на мотиваційні основи співробітників суб'єкта господарювання, оскільки дає можливість перейти від нематеріальних факторів результативності діяльності персоналу до матеріальних, що виражаються в грошовій формі. Крім цього, застосування системи грейдів та системи КРІ на підприємстві дозволяє розглядати її як ефективний інструмент в управлінні, що безпосередньо впливає на кар'єрні устремління співробітників.

Завдання створення належної мотивації менеджменту з урахуванням орієнтації працівників на досягнення пріоритетних цілей сучасного підприємства є одним із основних завдань системи КРІ поряд із такими завданнями, як оцінка досягнення стратегічних цілей підприємства; моніторинг та контроль реалізації стратегії підприємства.

Наведемо низку аргументів доказової бази необхідності та правомірності застосування системи КРІ у мотивації персоналу. Насамперед вона орієнтована на результат, оскільки співробітник отримує винагороду за досягнення особистих та командних цільових результатів, встановлених для підрозділу на кінець відповідного терміну, та за виконання робіт, що мають призвести до результату. Наступний аргумент пов'язаний з поняттям керованості, що дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників до досягнення результатів у ситуації необхідності незначних коригувань самої системи, яка виникла, наприклад, через нестабільність ринку.

Використання системи КРІ у мотивації персоналу гарантує справедливість рішень визначення гідної оцінки вкладу співробітника у загальний успіх підприємства та справедливий розподіл ризиків між

співробітником та підприємством у разі неуспіху. Принцип прозорості означає, що і співробітник, і підприємство розуміють, за які конкретні результати та в яких розмірах підприємство готове його винагороджувати. Система мотивації з урахуванням КРІ характеризується своєю незмінністю. Це означає, що «...будь-який співробітник виконує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо у певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника йде даремно.

Ключовими цілями реалізації програми розвитку будь-якого підприємства є: підвищення продуктивності та конкурентоспроможності продукції, що випускається, збільшення виробництва та продажів інноваційної продукції та ін. Індикаторами організаційно-технічної ефективності менеджменту підприємства при реалізації програми є ключові показники ефективності виробничої системи. Ці показники мають бути взаємопов'язані із системою КРІ для персоналу.

Кількість КРІ має бути невеликою, і водночас вони повинні бути легкі у розумінні та швидко приводити до дії. Очевидно, що найкраще фокусуватися на невеликій кількості речей, які вплинуть на зміни, ніж на безлічі одночасно, оскільки останнє веде до повної відсутності позитивного результату.

У основі системи збалансованих показників лежить визначення критичних чинників успіху, тобто переліку проблем чи аспектів роботи компанії та її ефективності, які визначають її поточну життєздатність та добробут. На їх основі безпосередньо розробляються КРІ, які поступово декомпонуються до підрозділів та працівників.

Всю сукупність ключових показників можна поділити:

- КРІ результату;
- КРІ витрат;
- КРІ функціонування;
- КРІ продуктивності;
- КРІ ефективності [41, с. 89].

Безперечна перевага впровадження КРІ полягає в тому, що, по-перше, ключові показники ефективності забезпечують прозорість діяльності всередині самої організації. За допомогою КРІ можна відстежити цілі практично будь-якого рівня: від найвищих до рівня останнього працівника. Вочевидь, що у разі керівник добре розуміє, що саме відбувається кожному з цих рівнів.

По-друге, КРІ реалізують можливість вимірювати результативність різних підрозділів та окремих посад. Відповідно, внаслідок цієї оцінки може бути призначена певна справедлива мотивація.

По-третє, ключові показники ефективності дозволяють у зворотний бік аналізувати причини зниження результативності чи відмінності різних працівників між собою. Насправді найчастіше саме використання КРІ показує, що у організації є окремі працівники, які виявляються найефективнішими, ніж інші, і навпаки.

Однак справедливим буде відзначити і недолік, властивий системі КРІ, - це ризик індивідуалізації. Діяльність залежить від взаємодії між працівниками. Але іноді КРІ, послідовно розроблені для кожної посади, можуть порушити командну взаємодію, оскільки кожен працівник у фокусі уваги матиме лише свої індивідуальні показники. Звичайно, така проблема виникає не завжди і залежить це від самого працівника та взаємовідносин усередині колективу. Якщо керівник розуміє, що виник «індивідуалізуючий ефект», його вплив можна знизити або звести на нуль впровадженням командних КРІ, а також розвитком корпоративної культури.

З усього вищесказаного можна виділити основні цілі впровадження КРІ в організацію:

- приведення щоденної діяльності працівників у відповідність до цілей організації та її стратегії;
- досягнення більш збалансованої ефективності та результативності працівників;



- порівняння поточних показників організації з її минулими показниками або проведення порівняння з КРІ інших організацій з метою отримання інформації про її сильні чи слабкі сторони порівняно з конкурентами;

- використання КРІ як орієнтир для надання винагород з метою мотивації працівників до роботи та досягнення поставлених завдань.

Так як основна увага КРІ безпосередньо як системи управління людськими ресурсами приділяється їх виміру та оцінці, то впровадження ключових показників ефективності дає багато переваг компанії з погляду на управління персоналом:

- керівникам легше розподіляти винагороди та покарання;
- напрямок діяльності працівників стає чітким і ясним;
- керівникам легше приймати необхідні рішення;
- оцінка діяльності працівників стає більш об'єктивною;
- можливість заохочувати ефективних працівників.

Впровадження КРІ проводиться у чотири етапи: постановка цілей та визначення ключових показників ефективності, побудова матриці КРІ, розробка системи мотивації та навчання персоналу.

Таким чином, ключові показники ефективності (КРІ) – це метрики, які дозволяють менеджменту відслідковувати та аналізувати ключові для компанії показники та пов'язувати результати роботи окремого співробітника чи відділу з оплатою праці. Використовуються ті КРІ, які дозволяють оцінити ті бізнес-процеси та функції, які критично важливі для руху до стратегічних цілей компанії.

Показники ефективності можуть включати оцінку якості, вартості, фінансів, гнучкості, надійності доставки, задоволеності співробітників, задоволеності клієнтів, безпеки, навколишнього середовища, спільноти, зростання. Це показники ефективності, які наводяться у літературі та використовуються в більшості організацій. Організації використовують ці

показники ефективності для вимірювання своєї діяльності та управління нею. Отже, значний резерв мотивації персоналу полягає у розробці ефективності системи КРІ.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДУНАЙСУДНОРЕМОНТ»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства

ПрАТ «Дунайсудноремонт» (ПрАТ «ДСР») є провідним виробником судноремонтної галузі, що спеціалізується на судноремонту та модернізації суден типу «річка-море» в Одеській області.

Розвиток Дунайського регіону у повоєнні роки призвело до різкого збільшення вантажообігу, оскільки основна частка перевезень падала на водний транспорт, це зажадало поповнення пароплавства новими судами.

Постало питання про розширення ремонтної бази. Одним із пунктів, де має розгорнутися будівництво нового судноремонтного заводу, було намічено м. Ізмаїл з майже незамерзаючим виходом у відкрите море.

Підприємство має у своєму розпорядженні великі виробничі площі, як на суші, так і на воді. Наявність спеціалізованих дільниць і цехів дозволяє проводити будь-які ремонтні роботи різних типів суден.

Велику роль у швидкому випуску суден із ремонту та впровадження нових технологій та механізмів займали новатори виробництва, раціоналізатори та винахідники. Завод технічно розвивається, перебудовується організаційно, збільшує виробничі потужності, оновлюється технологічне устаткування.

Швидко створюються, розробляються і впроваджуються нові механізми та технології відновлення деталей суднових засобів, в судноремонті широко застосовуються нові прогресивні полімерні матеріали.

Різносторонній багатий досвід підприємства допомагає судноремонтникам швидко опанувати тонкощі ремонту суден нових серій. Працівниками заводу накопичено великий досвід і в галузі добудови

судів різного функціонування (буксири, пасажирські суда, плавкрани, землечерпалки, тощо).

Конкурентами підприємства ПрАТ «Дунайсудноремонт», ДП «Одеський судноремонтний завод №2», ГВСП «Кілійський суднобудівно-судноремонтний завод» та ДП «Іллічівський судноремонтний завод».

Основні засади роботи підприємства мають конкурентну перевагу за такими основними моментами:

- грамотна кадрова політика та унікальні кваліфікаційні переваги працівників;
- гнучка цінова політика при гнучких термінах оплати послуг;
- найсуворіше виконання зобов'язань, що стосуються термінів ремонту
- застосування прогресивних технологій ремонту.

Для більш чіткого уявлення про обсяги і економічні результати діяльності розглянемо техніко-економічні показники підприємства та зміни що відбулися у значеннях цих показників за 2021- 2023 роки.

Інформаційною базою задля розрахунку зазначених показників виступають основні форми фінансової звітності підприємства ПрАТ «Дунайсудноремонт». Основні техніко-економічні показники наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Дунайсудноремонт» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2023/2022 р.	Відхилення у % 2023 р. до: 2021
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	96 831	134 145	225 781	91636	233,17
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	79039	112 990	198 874	85884	251,61
Валовий прибуток, тис. грн	17 792	21 155	26 907	5752	151,23
Чистий прибуток тис.грн	245	454	1 092	638	445,71

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Фінансові результати від операційної діяльності тис.грн	2952	2 096	1 848	-248	62,60
Рентабельність реалізованої продукції, %	0,25	0,33	0,48	0,15	192
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	50 378	50 396	131 870	81474	261,76
Фондовіддача, грн.	1,92	2,66	1,71	-0,95	89,06
Фондомісткість, грн	0,52	0,37	0,58	0,21	111,53
Витрати на оплату праці, тис. грн	15 782	25 015	26 895	1880	170,41
Середньорічна зарплата одного працівника, грн	31,76	49,83	51,22	1,39	161,27
Рентабельність продажу	18,4	15,8	11,9	-3,9	-6,5
Рентабельність виробництва	22,51	18,72	13,53	-5,2	-9,0
Рентабельність активів	0,02	0,04	0,09	0,1	0,1
Рентабельність ОЗ	0,49	0,9	0,83	-0,1	0,3
Рентабельність капіталу	0,12	0,19	0,44	0,3	0,3

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники підприємства ми бачимо (таблиця 2.1) ми бачимо, що впродовж останніх трьох років ситуація на підприємстві є стабільною, про це свідчать такі показники як: чистий дохід від реалізації продукції, який у 2023 році збільшився на 128950 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, а у порівнянні з 2022 роком даний показник зріс на 96831 тис. грн.

Показник собівартості реалізованої продукції, який у 2023 році збільшився на 85884 тис.грн, в порівнянні з 2022 роком, а з 2021 роком – на 119835 тис. грн, що спричинено безпосередньо зміною обсягів виробництва.

Чистий прибуток у 2023 році збільшився на 847 тис. грн у порівнянні з 2021 роком, а у порівнянні з 2022 роком даний показник зріс на 638 тис. грн.

Динаміка рентабельності ПрАТ «Дунайсудноремонт» наведена на рис. 2.1 та 2.2.

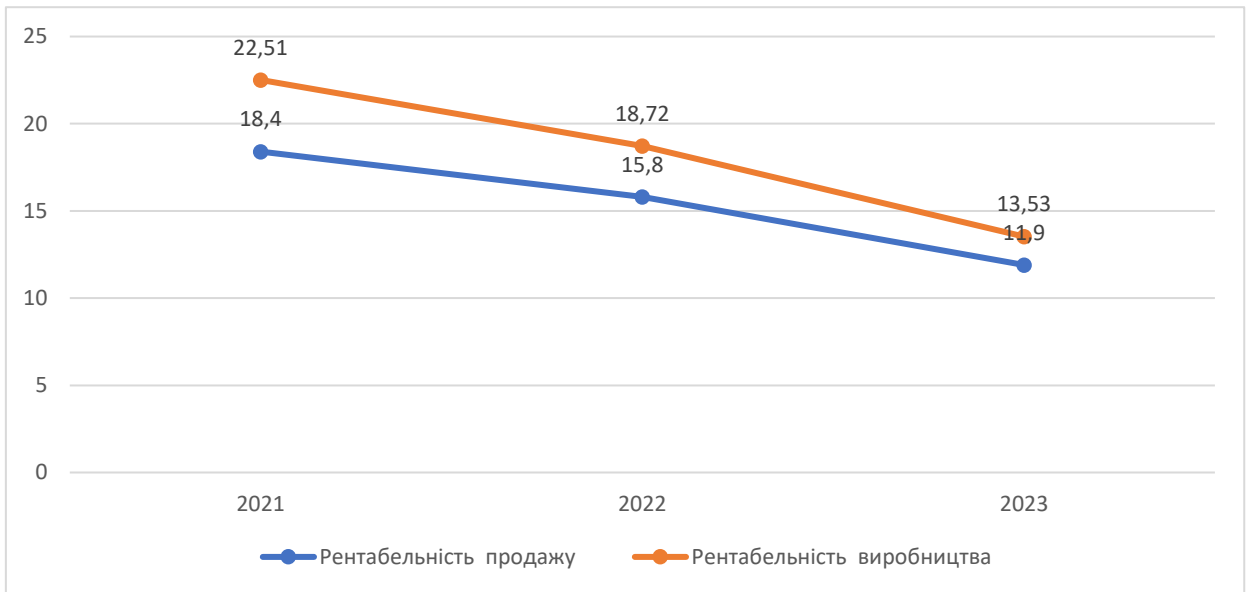


Рис. 2.1 Динаміка рентабельності ПрАТ «Дунайсудноремонт»

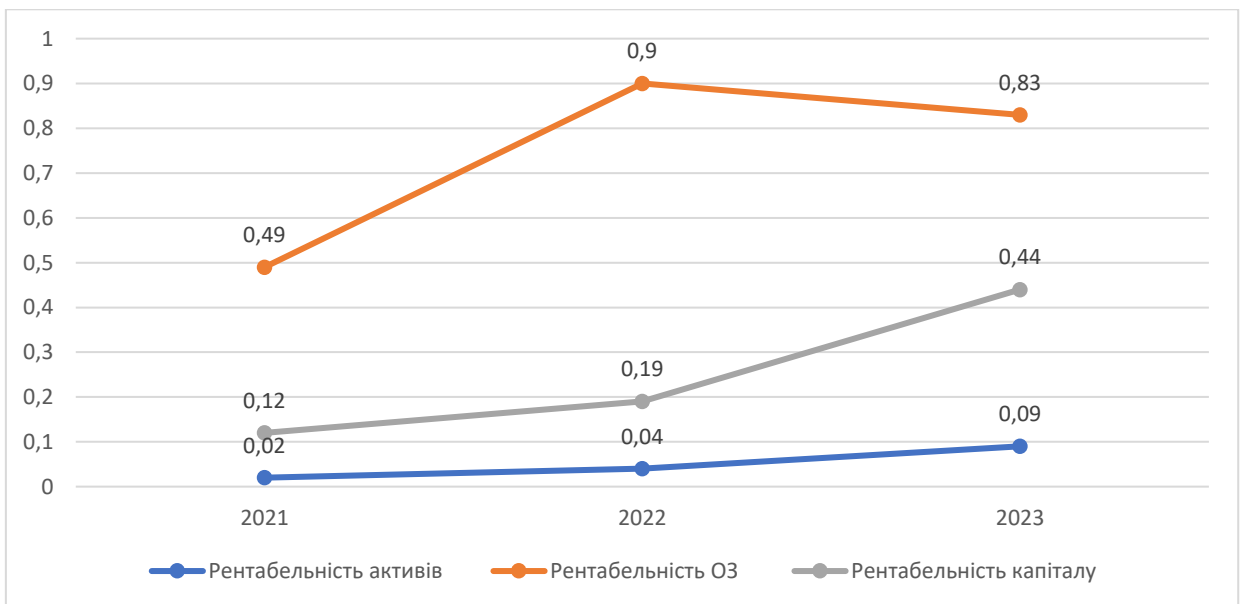


Рис. 2.2 Динаміка рентабельності ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Рентабельність продажу у 2022 р. та а 2023 р. знизилась, що за період аналізу оцінюється як негативна тенденція і свідчить про зниження ефективності продажів і фінансової результативності діяльності підприємства.

Рентабельність виробництва у 2022 р. та а 2023 р. знизилась, що протягом період аналізу оцінюється як негативна тенденція і свідчить про зниження ефективності використання витрачених ресурсів.

Рентабельність активів зросла, що протягом період аналізу оцінюється як позитивна тенденція і свідчить про зростання ефективності бізнесу та віддачі від використання всіх активів підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що обсяги діяльності ПрАТ «Дунайсудноремонт» зросли завдяки збільшенню обсягів замовлень, а відповідно і чисельність персоналу. Виручка зростає, але при цьому фінансові результати та рентабельність показують не досить позитивну тенденцію, що відбувається за рахунок зростання витрат. Отже, в цілому ефективність ПрАТ «Дунайсудноремонт» знизилася, і щоб зрозуміти які причини в частині управління персоналом зумовили такі зміни, далі проведемо аналіз кадрового складу та кадрової політики підприємства.

Структура управління ПрАТ «Дунайсудноремонт» – ієрархічна, централізована, так як всі управлінські функції виконуються на верхніх рівнях управління. Тип організаційної структури – лінійно-функціональний.

Вищим органом управління є загальні збори учасників ПрАТ, виконавчим органом – Голова правління.

Посадовими особами товариства є Головний інженер, фінансовий директор, технічний директор, комерційний директор, головний бухгалтер.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- Швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоячим;
- Раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків;
- Стабільність повноважень та відповідальності персоналу;
- Єдність та чіткість розпорядництва;
- Оперативне прийняття рішень.

ПрАТ «Дунайсудноремонт» існують наступні категорії персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Загальна кількість працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Категорії зайнятих	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 від 2021р.	
	Кіл-ть, чол.	Питома вага,%	Кіл-ть, чол.	Питома вага,%	Кіл-ть, чол.	Питома вага,%	+-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Управлінський персонал	179	36,2	187	37,2	183	34,6	4	102
У тому числі:								
Керівники	46	9,2	49	9,8	47	8,9	1	102
Фахівці	97	19,6	100	19,9	98	18,7	1	101
Службовці	36	7,2	38	7,7	38	7,2	2	105
2. Виробничий персонал	316	63,8	339	67,5	342	65,1	26	108
Основні виробничі працівники	294	59,4	315	62,7	317	60,4	23	107
Допоміжні виробничі працівники	22	4,4	24	4,8	25	4,7	3	104
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб всього	495	100,0	502	100,0	525	100,0	30	106

Проаналізувавши структуру і чисельність підприємства ми бачимо, що впродовж останніх трьох років: на підприємстві середньооблікова чисельність в 2023 р. збільшилася в порівнянні з 2021 на 6% - на 30 осіб.; найбільший відсоток працівників (питома вага) складають виробничий персонал – 65,1%. у 2023 р. (у порівнянні з 2021 + 1,3%); питома вага управлінського персоналу в 2023г. дорівнює 34,6%, у порівнянні з 2021роком спостерігається незначне зменшення на -1,6%; найменший відсоток припадає на допоміжних працівники – у 2023 р. це 4,7%.

Показники руху персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» за 2021-2023 роки наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Рух персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» за 2021-2023 роки

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021р.(+,-)
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу,	495	502	525	30



всього осіб				
Прийнято працівників, осіб	6	17	32	+26
Вибуло працівників осіб	9	13	7	-2
За скороченням, осіб	-	3	2	+2
З них за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни, осіб	9	10	5	-4
Інтенсивність обороту за наймом	1,2	3,3	6,1	4,9
Інтенсивність обороту за вибуттям	1,8	2,6	1,3	-0,5
Коефіцієнт плинності кадрів	1,8	2	0,9	-0,9

Коефіцієнт плинності кадрів у 2023, 2022 та 2021 роках склав відповідно 0,9; 2 та 1,8 %. Це означає, що персонал звільняється з роботи за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни, що характеризує недостатню роботу керівництва з персоналу підприємства.

Проаналізуємо статеву структуру персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» Дані для аналізу наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності і структура персоналу ПрАТ  
«Дунайсудноремонт» за статтю

Показники	2021 р.		2022 р.		2023р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	495	100,0	502	100,0	525	100,0	30	106
з них:	96	19,4	101	20,2	102	19,4	5	105
- жінки								
- чоловіки	399	80,6	401	79,8	423	80,6	24	106.

За допомогою даних наведених у таблиці 2.4, можемо побачити, що переважна чисельність працівників даного підприємства – це чоловіки, питома вага яких становила у 2023 році 80,6 % від усього персоналу.

Питома вага жінок, які працюють на даному підприємстві, становила у 2023 році 19,4 % від усього персоналу, при цьому їх чисельність в порівнянні з попередніми роками збільшилась на 6 особи.

Отже те, що на підприємстві в переважній більшості працюють чоловіки пов'язано з тим, що вони є більш пристосовані для робіт та специфікою діяльності ПрАТ «Дунайсудноремонт».

Проаналізуємо вікову структуру персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» за 2021-2023 роки (табл.2.5).

Таблиця 2.5

## Вікова структура працівників на ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Показники	2021 р.		2022 р.		2023р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	495	100,0	502	100,0	525	100,0	30	106
з них:	106	21,4	110	21,9	126	24	+20	118
до 30 років								
30-50 років	257	51,9	260	51,8	264	50,3	+4	103
50-65 років	132	26,7	132	26,3	135	25,7	+3	102

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 бачимо, що на підприємстві чисельність працівників віком до 30 років в 2021 році становила 106 особи, в 2022 році – 110 особи, а в 2023 році збільшилась в порівнянні з 2021 роком на 20 осіб і становила 126 особи.

Чисельність працівників віком від 30–50 років у 2023 році в порівнянні з 2021 збільшилась на 4 особи і становила 264 особи, а чисельність працівників від -50-65 років у 2021 році становила 132 особи, у 2023 році їх кількість збільшилась в порівнянні з 2021роком на 3 особи і становила 135 осіб.

Категорія працівників старше 65 років у ПрАТ «Дунайсудноремонт» взагалі відсутня. Це пов'язано із специфікою діяльності підприємства, в якому в основному важкі або небезпечні умови праці.

Структура персоналу підприємства за стажем роботи, що працюють на ПрАТ «Дунайсудноремонт» (табл. 2.6).



Неповна вища	69	13,9	71	14,1	74	15,0	+5	107
--------------	----	------	----	------	----	------	----	-----

Продовження таблиці 2.7

	2	3	4	5	6	7	8	9
Професійно-технічна освіта	242	48,9	245	48,8	261	49,7	+19	108
Повна загальна середня освіта	137	27,7	139	27,7	141	26,8	+4	103

У складі персоналу працівників з повною вищою освітою налічується 49 осіб, або 9,33% штату; 74 осіб навчалися у вищих навчальних закладах та мають неповну вищу освіту; 261 працівників мають професійно-технічну освіту і 141 працівників з повною загальною середньою освітою.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу кадрового складу та кадрової політики ПрАТ «Дунайсудноремонт» зроблено висновок про зростання кількості працівників. Щодо якісного складу, то за віковою структурою на підприємстві переважає персонал у віці понад 35 років. За рівнем освіти більшість має професійно-технічну освіту. Робота з кадрами проходить не на належному рівні при цьому спостерігається зростання плинності і причини цього, так чи інакше пов'язаним з внутрішньою культурою, зокрема не побудована система розвитку та навчання, присутній «моббінг» і несправедливе ставлення колективу .

## **2.2. Дослідження мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства**

Для того щоб глибше зрозуміти мотиви персоналу в аспекті матеріальної мотивації, проведемо оцінку їхньої думки про власний матеріальний добробут. Матеріальна мотивація праці – це заохочення із застосуванням різноманітних матеріальних благ.

Грошові заохочення – це всі типи фінансових відзнак:

- заробітна платня;
- премії, надбавки, бонуси;
- відсоток від продажів.

Таблиця 2.8

## Оплата праці і преміювання працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Показники		2021 р.	2022 р.	2023р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					6	7
1	2	3	4	5	6	7
Фонд заробітної платні, всього	тис.грн.	15 782	25 015	26 895	11167	170,41
1. Фонд основної заробітної плати,	тис.грн.	7864	12507	13447	5583	170,99
2. Фонд додаткової заробітної плати з нього,	тис. грн.	5252	10174	11546	6294	219,84
- надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	тис.грн.	1255	3868	4792	3537	381,83
- премії та винагороди	тис.грн.	3997	6306	6754	2757	168,97
3. Заохочувальні та компенсаційні виплати з них, тис.грн:	тис.грн.	2666	2334	1902	-764	71,34
- матеріальна допомога	тис.грн.	687,8	642	543	-184,8	78,94
- соціальні пільги індивідуального характеру	тис.грн.	1332,8	1205	1002	-330,8	75,18
- оплата за невідпрацьований час	тис.грн.	645	487	357	-288	55,34

З даних, наведених у таблиці 2.8 бачимо, що фонд оплати праці за період 2021-2013 рр. зріс на 11167 тис. грн.

Фонд основної заробітної плати у 2021 році становив 7864 тис. грн, в 2022 році він збільшився і склав 12507 тис. грн, а в 2023 році в порівнянні з 2021 роком фонд основної заробітної плати збільшився на 5583 тис. грн. і становив 13447 тис. грн.

Фонд додаткової заробітної плати у 2021 році становив 5252 тис. грн, в 2022 році – 10174 тис. грн., а в 2023 році в порівнянні з 2021 роком фонд додаткової заробітної плати збільшився на 5583 тис. грн.

Таблиця 2.9

## Обсяг та структура фонду оплати праці ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Складові фонду оплати праці	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	-/+	%
Всього фонд оплати праці	15782	100,0	25015	100,0	26895	100,0	11167	170,41
1.Основна заробітна плата	7864	49,8	12507	50,0	13447	50,0	5583	170,99
2.Додаткова заробітна плата	5252	29,5	10174	40,7	11546	42,9	6294	219,84
3.Заохочувальні та компенсаційні виплати	2666	20,7	2334	9,3	1902	9,1	-764	71,34

З даних, наведених у таблиці 2.9 можемо зробити висновки, що загальний фонд оплати праці всіх працівників на підприємстві ПрАТ «Дунайсудноремонт» збільшується, і така тенденція зумовлена збільшенням кількості працівників на заводі.

В структури фонду оплати праці на підприємстві, найбільшу питому вагу займає фонд основної заробітної плати – 50 %, фонд додаткової заробітної плати – 42,9 %, а найменше коштів приходиться на заохочувальні та компенсаційні виплати – 9.1%

Система преміювання на ПрАТ «Дунайсудноремонт», не відповідає вимогам, вона слабо оцінює використання ресурсів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу і допускають збільшення заробітної плати темпами, що можуть перевищувати темпи росту продуктивності праці й ефективності діяльності. SNW-аналіз діючої системи матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» наведений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SNW-аналіз діючої системи матеріального стимулювання праці  
працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт»

№ п/п	Найменування позиції	Якісна оцінка позиції		
		S	N	W
1	2	3	4	5
1	Функціонування системи:			
1.1	Модель є єдиною для всього ПрАТ «Дунайсудноремонт»;	X		
1.2	Знання та використання співробітниками діючої системи;	X		
1.3	Модель закріплює структуру і співвідношення виплат співробітникам ПрАТ «Дунайсудноремонт»;	X		
1.4	Формалізація ієрархічної структури посад;	X		
1.5	Відсутність тісної залежності діючої системи від обсягів бізнесу ПрАТ «Дунайсудноремонт»;			X
1.6	Неможливість гнучко управляти системою в умовах різких коливань ринкового середовища;			X
1.7	Відсутність регіональних коефіцієнтів відбивають специфіку оплати праці в регіоні;			X
1.8	Велика кількість індивідуальних надбавок, значна частина співробітників знаходиться за межами системи. Дана тенденція наростає;			X
1.9	Відсутність можливості інтеграції в інші процеси управління (створення посадових інструкцій, КПП, BSC).			X
1.10	Відсутність тісної залежності фонду оплати праці (ФОП) від обсягів бізнесу ПрАТ «Дунайсудноремонт»			X
2.1	Збереження та використання співробітниками діючої системи;		X	
2.2	Система перестане бути системою (зростання кількості не системних рішень);			X
2.3	Зростання індивідуальних надбавок (збільшення трудомісткості експлуатації системи і кількості суб'єктивних рішень);			X
2.4	Відсутність інструменту реагування на зміни зовнішнього середовища			X

За даними табл. 2.10 проведений аналіз системи матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» показав недоліки системи в частині:

функціонування постійної частини системи;

функціонування змінної частини системи;

перспектив системи матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт».



Отже, динаміка розрахованих показників дає змогу свідчити, що в цілому, на ПрАТ «Дунайсудноремонт» не достатньо уділяється увага мотивації праці та розвитку персоналу, тому потрібні розробка напрямів щодо вдосконалення мотиваційної політики ПрАТ «Дунайсудноремонт».

### **2.3. Вплив мотивації на ефективність**

На початковому етапі опишемо загальні моменти системи мотивації персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт», систему преміювання, навчання, кар'єрне зростання. При преміюванні співробітників враховуються стаж роботи у компанії, премія за навчання персоналу з виробництва, за затримки на роботі понад робочий час. До існуючої структури соціального пакету входить: надання можливості оволодіння новими знаннями та підвищення кваліфікації; подарунки до урочистих подій; організація корпоративних свят та відпочинку; оплата корпоративного одягу; надання службового транспорту; оплата за користування службовим мобільним телефоном.

На підприємстві кадровий резерв не формується, за потреби пошук працівників відбувається за знайомими друзями, родичами.

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу проходить на підприємстві у виробничих умовах, за учням закріплюється наставник, який протягом місяця навчає учня і вводить в курс виробничої діяльності. У ПрАТ «Дунайсудноремонт» для оцінки та визнання виконаної роботи застосовуються: грамоти та дошка пошани.

Переважною системою оплати праці персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» є тарифна система. Хоча і в системі оплати праці застосовуються різні надбавки та доплати, динаміка їх негативна і механізм їх нарахування не сприяє стимулюванню персоналу. Однак не зрозумілі напрями та цілі цих надбавок та доплат та їх економічний зміст. Виникають питання щодо надбавок за складність і напруженість праці, за

високі досягнення, у форматі механізму оцінки цих досягнень і напруженості праці, оскільки вони різні і залежать від не «заявленого», а «реального» багажу знань та умінь та їх застосування. Інакше кажучи, від фактичної користі, яку приніс працівник.

Базові умови існуючої системи мотивації ПрАТ «Дунайсудноремонт», офіційно «заявлені», проте фактично їх застосування не завжди збігається з реаліями, а для того щоб мотивувати персонал, необхідно побачити мотивацію «очима персоналу» і для цього було проведено анкетування співробітників, спрямоване визначення значимості чинників впливу вибір місця роботи персоналу, саме: рівень заробітної плати; імідж компанії; умови праці, можливість кар'єрного зростання та структура соціального пакету.

Результати анкетування працівників, спрямованого з'ясування ступеня задоволеності процесом організації діяльності та управління трудовими ресурсами наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка ступеня задоволеності персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт»  
розмірами оплати праці

Категорія персоналу	Розподіл відповідей, %				
	Зовсім не задоволений	Швидше задоволений, ніж задоволений	Швидше задоволений, ніж незадоволений	Задоволений частково	Задоволений повністю
1	2	3	4	5	6
Керівники	-	-	-	-	11,1
Фахівці	11,1	-	-	11,1	-
Основні працівники	11,1	22,2	22,2	-	-
Допоміжні працівники	11,1	-	-	-	-

Обробка результатів опитування дозволило зробити такі висновки. З усіх опитаних, про часткову та повну задоволеність розміром заробітку заявило всього 2 респонденти, що є показовим. Отже, система оплати праці

не задовольняє 78 % основного персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт», при цьому частково задоволені лише 22 %, оскільки рівень заробітної плати невисокий, а працювати доводиться багато. Різниця між задоволеними і незадоволеними у цьому, перші виконують свої обов'язки з думкою у тому, що заробіток гідний їх витрат праці, другі навпаки.

Керівник задоволений своєю оплатою праці, а думки фахівців ПрАТ «Дунайсудноремонт» розділилися порівну, 50 % зовсім не задоволені оплатою праці, а 50 % частково задоволені. Оцінюючи залежність заробітку від витрат і якості праці 72 % опитаних вказали на те, що заробіток нижче витрат і якості праці, тільки 10 % вказали на їх відповідність (причому серед навчально-допоміжного персоналу таких не виявилось взагалі), а 18 % не змогли визначитися із цією залежністю. Жоден із співробітників не вказав, що заробіток перевищує витрати та якість його праці.

Основних працівників по задоволеності оплатою праці ПрАТ «Дунайсудноремонт» можна принципово розділити на дві групи, 40 % швидше задоволені, а 60 % тією чи іншою мірою не задоволені оплатою праці. Таким чином, колектив працівників в більшості не застаріває існуюча система оплати руди та матеріального стимулювання.

В цілому реалізація кадрової політики відповідає чинному трудовому законодавству та іншим правовим актам, але результати аналізу свідчать про незадоволеність рівнем матеріальної мотивації. Фінансові можливості ПрАТ «Дунайсудноремонт» у підвищенні заробітної плати є та мають розроблятися спеціальні компенсатори, які б підтримували ефективність працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» на високому рівні. Аналіз показників ефективності системи мотивації праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» подано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ефективності системи мотивації праці працівників ПрАТ  
«Дунайсудноремонт»

Назва показника	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-	
				2022-2021	2023-2022
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати	0,76	0,92	0,98	0,16	0,06
Виручка на 1 грн. фонду заробітної плати, грн.	6,39	5,91	5,80	-0,48	-0,11
Валова прибутковість фонду заробітної плати, грн.	2,16	1,61	1,57	-0,55	-0,04
Рівень рентабельності заробітної плати, %	2,00	2,62	2,54	0,62	-0,08

За даними таблиці коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати у 2023 р. становив 0,98, отже, зростання продуктивності праці випереджає зростання оплати праці, що свідчить про неефективну систему матеріального стимулювання працівників. Зарплатовіддача, яка показує, скільки обсягу реалізованої продукції посідає 1 грн. фонду оплати праці підприємства у 2022р. знизилася на 0,48 грн., а 2023 р. знизилася на 0,11 грн., що оцінюється негативно. Валова доходність фонду заробітної плати, яка показує, скільки припадає валовий прибуток підприємства на 1 грн. загального фонду оплати праці персоналу у 2023 р. знизився на 0,04 грн., що оцінюється негативно.

Рівень рентабельності заробітної плати, що показує, скільки прибутку приносить 1 грн. витрат на оплату праці у 2022 р. збільшився на 0,62%, а у 2023 р. знизився на 0,08%, що оцінюється негативно.

Отже, можна зробити висновок про негативні тенденції розглянутих аналітичних показників ефективності системи мотивації та оплати праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» за 2022-2023 роки.

На підставі проведеного аналізу показників системи мотивації та стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» можна зробити висновок про зниження ефективності системи мотивації та стимулювання праці працівників, обсяги матеріального стимулювання та матеріальної мотивації не залежать від результатів діяльності персоналу, відповідно, не можуть мати мотиваційного ефекту. Помилки системи наведені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Помилки, що виникають у процесі здійснення матеріальної мотивації працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Помилка	Причини виникнення	Рекомендації щодо усунення
1	2	3
Порушення «непрописаних умов договору»	Реальна атмосфера не відповідає очікуванням працівника, не реалізуються його внутрішні мотиви.	Надання кандидату максимально реалістичної інформації про компанію під час відбору. Формування реалістичних очікувань, а чи не «райдужних перспектив».
Відсутність почуття причетності до компанії.	Часто у позаштатних працівників складається враження, що вони є людьми другого сорту.	Формувати командний дух у всіх підрозділах компанії.
Невизнання досягнень та результатів підлеглих.	Співробітника не виділяють із загальної маси працівників, не помічають успіхів у його діяльності.	«Радіти» перемогам співробітника. Заохочувати завжди якщо не фінансово, то у словесній формі.
Часті зміни системи мотивації.	Регулярна зміна цілей та планів компанії призводить до зміни планів кожного працівника	Запровадження довгострокової системи мотивації.

Аналіз даних, наведених у табл. 2.13 свідчить про взаємозв'язок між групами помилок мотивації персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт». Зокрема, розуміння під мотивацією персоналу використання лише матеріальних стимулів призводить до перебільшення керівництвом ролі грошей як мотивуючого чинника. Це своє чергу впливає розробку та функціонування ефективної системи мотивації персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт». Існування множини помилок при створенні системи

мотивації персоналу утворює бар'єри для її функціонування, що призводить до виникнення нових помилок, але вже при її втіленні.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна дійти невтішного висновку про зниження ефективності використання персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт», про це свідчить зниження продуктивності праці, і якщо зіставити з системою оплати праці, то система матеріального стимулювання практично відсутня. Коефіцієнт, що характеризує співвідношення між темпом зміни продуктивності праці та темпом зміни середньої заробітної плати доводить слабе матеріальне стимулювання та матеріальну мотивацію персоналу, і тим самим свідчить про неефективність системи оплати праці персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт».

За результатами проведеного дослідження зроблено висновок про те, що ПрАТ «Дунайсудноремонт» (ПрАТ «ДСР») є провідним виробником судноремонтної галузі. Аналіз основних показників діяльності підприємства дає привід стверджувати про те, що ПрАТ «Дунайсудноремонт» здатне функціонувати прибутково. Рентабельність зросла, що протягом період аналізу оцінюється як позитивна тенденція і свідчить про зростання ефективності бізнесу. Динаміка розрахованих показників дає змогу свідчити, що в цілому, на ПрАТ «Дунайсудноремонт» не достатньо уділяється увага мотивації праці та розвитку персоналу, тому потрібні розробка напрямів щодо вдосконалення мотиваційної політики ПрАТ «Дунайсудноремонт».

Отже, дослідження системи мотивації трудової діяльності ПрАТ «Дунайсудноремонт» дозволило зробити висновок про незадовільну систему мотивації персоналу. Цей висновок ґрунтується на сукупності прихованих проблем, до яких можна віднести: несправедливу систему матеріальної мотивації, зниження ефективності використання персоналу, обсяги матеріального стимулювання та матеріальної мотивації не залежать від результатів діяльності персоналу, відповідно, не можуть мати

мотиваційного ефекту. Таким чином, необхідна розробка шляхів удосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ПРАТ «Дунайсудноремонт».

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДУНАЙСУДНОРЕМОНТ»**

### **3.1. Удосконалення системи мотивації персоналу**

Покращення форм і методів мотивації та стимулювання праці персоналу у ПрАТ «Дунайсудноремонт» повинно здійснюватися системно, тобто повинне бути сформований певний мотиваційний механізм підприємства.

Мотиваційне середовище, в якому функціонує ПрАТ «Дунайсудноремонт», ускладнюється внаслідок негативного впливу низки чинників (рівень життя, економічний стан регіону, стан ринку праці, соціальне забезпечення, ціновий, екологічне регулювання, імідж підприємства, демографічний, віддаленість місця роботи та умови мешкання); лише два чинника з тих, що проаналізовано, визначено позитивними – освіта та рівень кваліфікації робочої сили, а також рівень інновацій.

Докорінними причинами негативної динаміки показників за окремими чинниками є наслідком ірраціональності використання ресурсів та низької продуктивності на ПрАТ «Дунайсудноремонт», а саме: ірраціональне використання матеріальних і прирівняних до них ресурсів, що призводить до зниження ціни праці внаслідок неможливості збільшувати витрати на оплату праці та демотивує працівників до підвищення продуктивності та ефективності підприємства.

Ці тенденції призводять до зростання цін на продукцію та послуги ПрАТ «Дунайсудноремонт» та, як наслідок, до втрати споживача, зростання незадоволеності мешканців, яких обслуговує підприємство.

Одним із ресурсів ПрАТ «Дунайсудноремонт», який можна вважати таким, що ефективно та раціонально використовується, є трудові ресурси,



що характеризуються позитивною динамікою показників за чинниками кваліфікації робочої сили та рівень, а також зростанням продуктивності праці ПрАТ «Дунайсудноремонт».

Поруч із цим рівень оплати праці робочої сили є занадто низьким, що не вмотивовує працівників до підвищення продуктивності, ефективності виробництва та раціонального використання ресурсів.

Кожна людина індивідуальна, і в кожній людині є індивідуальні потреби, які вона бажає задовольнити працюючи на ПрАТ «Дунайсудноремонт». Зв'язок нематеріальної мотивації та можливості її використання для персоналу здається нам очевидним, але необхідно розглянути види нематеріальної мотивації та можливість їх використання. Можемо виділити види нематеріальної мотивації.

1. Соціальна. Цей вид мотивації допомагає підвищувати самооцінку співробітників та кар'єрні очікування. Наприклад, керівник бачить, що підлеглий пропонує нестандартні варіанти виконання завдання може винести цю пропозицію на обговорення, спробувати спільно з колективом доопрацювати запропоновану техніку і запропонувати співробітнику рішення завдання, що придумав дану техніку, випробувати її і представити результати.

Розглядаючи даний вид з боку адаптації персоналу можна побачити, що такий підхід допоможе не тільки набути авторитету, а й розкритися новому співробітнику, людині буде цікавіше нестандартно вирішувати поставлені завдання, а те, що до його думки прислухаються змусить людину більше цінувати керівника та колектив.

Вибираючи місце роботи ми не думаємо про всі аспекти системи мотивації на підприємстві, а звертаємо увагу лише на ті, які важливі для нас у даний момент часу відповідно до наших особистих і кар'єрних очікувань (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Особисті кар'єрні очікування персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Назва групи	Коротка характеристика групи	Пріоритети кар'єрного зростання персоналу
1	2	3
Студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад	Як правило, такі люди енергійні і готові до пригод, вони не завжди уявляють розвиток своєї кар'єри	Можливість спробувати себе в різних підрозділах підприємства і знайти своє місце; перспектива особистого і кар'єрного росту; підвищення особистого професійного рівня; можливість проявляти ініціативу і отримати визнання
Молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років	Ці люди більш амбіційні і їх мета - кар'єрний ріст: вони вже мають деякий досвід у певній роботі і хочуть спробувати себе в більш серйозних справах, які потребують самостійності і відповідальності	Виконання серйозних завдань: прийняття рішень: визнання результатів їх роботи
Висококваліфіковані спеціалісти	Ця категорія людей вже здобула гарні професійні результати і не прихильна до зміни видів діяльності: вони вже замислюються про майбутнє	Для них важливим є стабільність, можливість горизонтального розвитку, сім'я: наявність у компанії пенсійної програми, спеціальних програм, спрямованих на отримання відповідних пільг для членів сім'ї працівника
Молоді матері	При появі в сім'ї дитини у жінки змінюються потреби і пріоритети, в тому числі і в плані кар'єри	Наявність гнучкого графіка роботи, медична страховка, наявність дитячих садків від компанії будуть на даному етапі для неї більш привабливими

Такий поділ на групи є умовним, але він базується на психологічних особливостях розвитку особистості в цілому і дозволяє задовольняти економічні потреби, бажання, інтереси - а це саме те, що потрібно задовольняти.

2. Психологічна. Закриває потребу людини у спілкуванні, цю потребу можна вирішувати влаштовуючи щоденні чи щотижневі неформальні заходи для співробітників, наприклад, проводячи неформальні сніданки чи обіди в офісі, а також запрошуючи фахівців з інших відділів, що допоможе уникнути конкуренції між відділами. Таким чином співробітник, який потрапив у неформальну атмосферу в оточенні своїх колег, може побачити в них цікаві особистісні характеристики, а

дружня атмосфера в колективі створена таким чином допоможе новачкові не боятися звертатися за допомогою до досвідченіших співробітників, пропонувати свою допомогу, тим самим допомагаючи йому адаптуватися до нових умов.

3. Моральна. Цей вид закриває потребу у повазі та визнанні. Вигляд може бути втілений двома способами - через авторитет керівника - людина, знаючи що працює під керівництвом співробітника, який досяг великих успіхів у своїй галузі, буде мотивований вчитися у нього, а також підвищує самооцінку співробітника, оскільки приналежність у групі високого професійного рівня може допомогти співробітнику почуватися впевненіше робочому місці, другий варіант здійснення цього виду мотивації – зворотний зв'язок. Людина розумітиме, що її заслуги помічають і винагороджують, що сприятиме бажанню досягати нових висот.

Зворотний зв'язок про виконану роботу необхідний як новачкам у колективі, а й вже ustalеним членам колективу. Ми говоримо не лише про позитивні відгуки про роботу, а й про негативні. Так похвала допоможе людині відчутти себе впевненіше та підняти її авторитет в очах колег, що допоможе зробити процес переходу легшим, а негативний та конструктивний відгук допоможе людині збільшити

4. Організаційна. Правильна організація робочого простору допомагає людині закрити базові потреби навіть на роботі, хороший та сучасний офіс з усім необхідним для роботи теж має бути невід'ємною частиною організації. Комфортне та безпечне середовище, що сучасне і відповідає естетичним критеріям людини навколишнє робоче середовище теж позитивно позначиться на діяльності, наявність всього необхідного та розуміння де знаходяться необхідні для роботи речі допоможуть менше звертатися з цих питань до колег, а також підвищать настрій нового співробітника.

Компенсаційний пакет – це прямі та непрямі компенсації чи відшкодування організацією витрачених співробітниками фізичних та розумових зусиль на діяльність та розвиток підприємства.

Структура компенсаційного пакета показана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Структура компенсаційного пакета

Елементи структури компенсаційного пакета	Зміст
1	2
Пільги, які визначені законодавством	Оплата основних, додаткових, соціальних та інших відпусток, оплата лікарняних
Пільги, пов'язані зі здоров'ям працівників	Медичне страхування, страхування життя, оплата обіду, тренажерного залу, відпочинку, виплати у випадку народження дитини
Пільги, пов'язані з забезпеченням комфорту працівників	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, службової машини, житла, надання програми пільгового кредитування в банках на житло чи особисті потреби
Пільги, пов'язані з навчанням працівників	Оплата професійного навчання, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, мовних курсів
Пільги, пов'язані з культурними заходами	Корпоративні заходи, оплата відвідувань театрів, концертів, виставок

На наш погляд, склад компенсаційного пакета може бути й іншим, але керівникам малих підприємств ще потрібно враховувати індивідуальні потреби персоналу. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета дозволяє ефективно мотивувати працівників.

З метою побудови ефективної системи мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних потреб співробітників пропонується усіх працівників розділити на певні умовні групи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Умовні групи працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт»

Назва групи	Питома вага	Характеристика
1	2	3
Мисливці за бонусами	22%	Такі люди бажають мати як матеріальну, так і нематеріальну винагороду. Для них найбільше підходять оплата відпочинку та туристичних путівок

Домосіди	18%	Для них сім'я — це головне. їм важливо розділяти особисті справи і роботу. Тому вихідний день, додаткова відпустка будуть їм в радість
Мисливці за похвалою	16%	Працівникам, що належать до цієї групи, важлива думка керівників і співробітників. Вони не дуже звертають увагу на премії. їм важливіше зайняти високий соціальний стан. їм можна запропонувати участь в різних культурних і корпоративних заходах, а також у різних конкурсах та іграх
Матеріалісти	19%	їм до вподоби гроші і все, що з ними пов'язано. Краща мотивація - цінні подарунки, оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку
В'язні	17%	Для них важлива свобода. Це здебільшого люди, які вже досягли певних результатів у житті і задовольнили свої матеріальні потреби. Таким людям потрібно пропонувати участь у тренінгах, виставках, нових проектах, додаткові години відпочинку
Ініціатори	8%	Таких працівників легко мотивувати, тому що вони отримують задоволення від своєї роботи. Але вони працюють добре, щоб зайняти певні позиції в організації. Вони очікують на кар'єрний ріст. Також не буде зайвим і оплата тренажерного залу та відпочинку

Залежно від запропонованого поділу працівників на умовні групи можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами кар'єрного росту у чоловіків і жінок (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Тендерні пріоритети кар'єрного росту персоналу ПрАТ  
«Дунайсудноремонт»

Чоловіки	Жінки
Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду	Участь у культурних програмах, виставках
Участь у культурних програмах, виставках	Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки
Оплата відпусток	Оплата відпочинку
Участь у тренінгах. навчальних курсах	Участь у тренінгах. навчальних курсах
Оплата відпочинку	Оплата відпусток
Оплата транспортних послуг, мобільного зв'язку, цінні подарунки	Кар'єрний ріст, оплата тренажерного залу та обіду

Також можна запропонувати такі додаткові заходи щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт»:

1 Розподіл дошки оголошень та дошки пошани. Потрібно організувати окремий простір, щоб фотографії могли побачити усі. Також на дошку пошани, крім фотографій найкращих співробітників, варто повісити і колективні фотографії. Завдяки колективній фотографії не лише найкращі співробітники та співробітники, які завжди на увазі відчуватимуть відповідальність.

2 Публікація фотографій співробітників та інформації про них на сайті ПрАТ «Дунайсудноремонт» та в Instagram.

3 Введення чітких критеріїв оцінки для конкурсу «Співробітник місяця», щоб кожен розумів, що впливає на оцінку його праці.

4 Введення нематеріальних заохочень для переможців конкурсу «Співробітник місяця», таких як право першорядного вибору вихідних, право вибору та обслуговування важливих зон, а також квиток на годину відгулу, який дозволяє прийти на роботу на годину пізніше або піти на годину раніше будь-якого буднього дня за погодженням з керівником.

5 Організація дня прийому у керівника з особистих та виробничих питань.

6 Створення розділу «Питання та пропозиції» на корпоративному сайті для налагодження комунікації між керівництвом та співробітниками.

Заплановані заходи не вимагатимуть великих фінансових витрат, а зміна системи преміювання працівників дозволить заощадити кошти з преміального фонду, що компенсує витрати на запропоновані заходи. При цьому після їх здійснення, виходячи з досвіду керівників та менеджера з персоналу, очікується зниження плинності кадрів, що дозволить скоротити витрати. Також, за експертними оцінками, очікується збільшення ефективності роботи персоналу та відповідне збільшення виручки. Крім цього, очікується скорочення втрат робочого часу, покращення репутації роботодавця на ринку праці, підвищення задоволеності персоналу своєю працею та збільшення залучення співробітників до робочого процесу.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити висновок, що побудова ефективної системи мотивації персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. Керівник ПрАТ «Дунайсудноремонт» може будувати ефективну систему мотивації працівників і вибирати стимули спираючись на поділ їх на такі категорії: 1) залежно від зайнятого положення в організації (студенти та молоді спеціалісти, які тільки закінчили навчальний заклад; молоді спеціалісти з досвідом роботи до 3-х років; висококваліфіковані спеціалісти: молоді матері); 2) залежно від типу референції (зовнішній тип: внутрішній тип: змішаний); 3) залежно від особистих причин працівника (гроші: особиста вигода: інтерес: почуття обов'язку).

### **3.2. Розробка системи стимулювання праці персоналу**

Вітчизняні компанії нині займаються розробкою та вдосконаленням діючих варіантів оплати та стимулювання праці персоналу підприємства. Тому виникає потреба оцінювати якісні параметри трудової діяльності співробітників, і в цьому може допомогти застосування системи грейдів. При цьому слід зазначити, що застосування інструменту грейдування в ПрАТ «Дунайсудноремонт» може частково замінити використовувану та добре зарекомендовану досить тривалий час тарифну систему оплати праці на підприємстві, оскільки в нестабільному ринковому середовищі вона не забезпечує той рівень гнучкості, який потрібно ПрАТ «Дунайсудноремонт» в сучасних умовах.

Інструмент грейдування сприймається як певна модель тарифної сітки, коли є можливість оцінити внесок кожного працівника у результати діяльності підприємства. Суть виплати заробітної плати відповідно до системи грейдів виявляється в тому, що розмір оплати праці на підприємстві не є величиною постійною для працівників, які обіймають

однакові посади або мають однакові спеціальності. При цьому слід встановити діапазон рівня заробітної плати та виплачувати її із заданого діапазону працівникам залежно від того, який грейд має кожен конкретний співробітник.

Застосовувана тарифна система побудована за принципом складності виконуваних трудових функцій і спрямовано знання, вміння, навички працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт», вона враховує можливість перетину посад, послідовність яких відбиває вертикаль управління, а розмір оплати праці працівника залежить від тарифного коефіцієнта. У той самий час система грейдів передбачає більш розгорнутий перелік чинників, якими встановлюється розмір оплати праці працівників із можливістю перетину посад, які ранжуються за рівнем їхньої значимості для ПрАТ «Дунайсудноремонт» і заробіток працівника залежить від бальної ваги його посади. Алгоритм побудови системи матеріального стимулювання праці персоналу підприємства представлений на рис. 3.1.





Рис. 3.1 Алгоритм побудови системи оплати та стимулювання праці персоналу підприємства

Застосування інструменту грейдування в ПрАТ «Дунайсудноремонт» має припускати реалізацію наступних аспектів процедури:

участь у розробці грейдів топ-менеджменту ПрАТ «Дунайсудноремонт»;

застосування конкретних критеріїв для оцінки посад, критерії повинні бути максимально пристосовані до підприємства;

проведення узгодження розробленої системи грейдів на всіх управлінських рівнях підприємства;

забезпечення взаємозв'язку системи грейдування з системою мотивації, що застосовується на підприємстві – перманентна актуалізація системи грейдування відповідно до умов функціонування підприємства.

Важливим елементом при впровадженні інструменту грейдуння є вироблення основних напрямів діяльності щодо введення даної системи в діяльність ПрАТ «Дунайсудноремонт», які об'єднуються в такі етапи:

прийняття рішення про застосування системи грейдуння на підприємстві та видання відповідного наказу;

формування робочої команди з розробки грейдів та впровадження системи у діяльність підприємства;

вивчення членами команди методичних підходів до грейдуння на підприємстві;

збір та аналіз інформації про посади та співробітників, які працюють на відповідних посадах;

встановлення вимог до посад, складності робіт, якісних характеристик співробітників;

ранжування факторів, встановлення балів для кожного рівня та ваги кожного фактора;

формування грейдів;

встановлення діапазону окладів по грейдах;

впровадження інструменту грейдуння в діяльність підприємства;

ознайомлення працівників із застосовуваною на підприємстві системою грейдуння.

Визначення принципу диференціації рівнів оплати праці, тобто підстави встановлення різних рівнів доходу працівників, являє собою роботу з вибору основоположного підходу до диференціації рівнів оплати праці (рис 3.2), від якого залежать всі інші параметри нової системи оплати та стимулювання праці працівників підприємства.

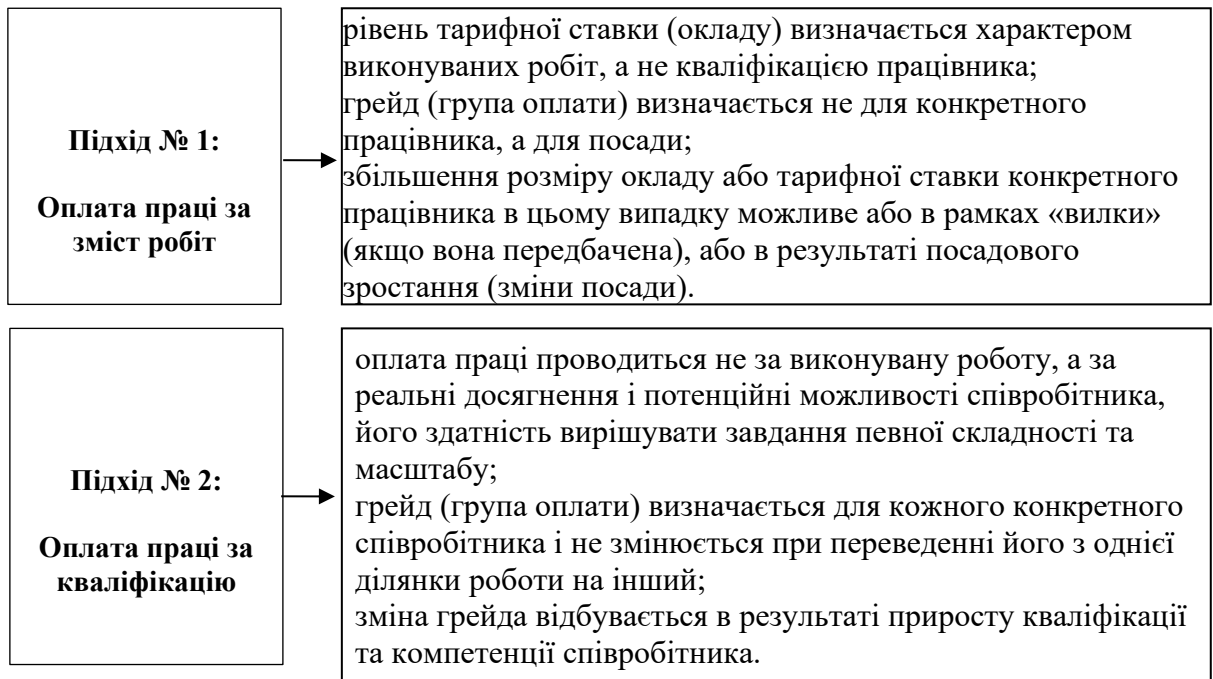


Рис. 3.2 Підходи до диференціації рівнів оплати праці працівників

Всі ці особливості інструменту грейдування призводять до того, що знижуються витрати на управління як ПрАТ «Дунайсудноремонт» в цілому, так і на управління персоналом, усуваються дублювання обов'язків, забезпечується розподіл повноважень, що належать на певних посадах, поділяються на зони відповідальності співробітників, відбувається високопродуктивний розподіл персоналу по робочих місцях та ієрархічній системі управління ПрАТ «Дунайсудноремонт», знижується плінність кадрів, з'являється можливість за необхідності «м'якого» скорочення персоналу без невдоволення співробітників, керівництву зрозуміла значимість і важливість конкретного працівника, а також зрозуміла правильність відповідності ним посади.

Залежно від обраного основоположного підходу побудова схеми посадових окладів і тарифних сіток буде різною (рис 3.3) .

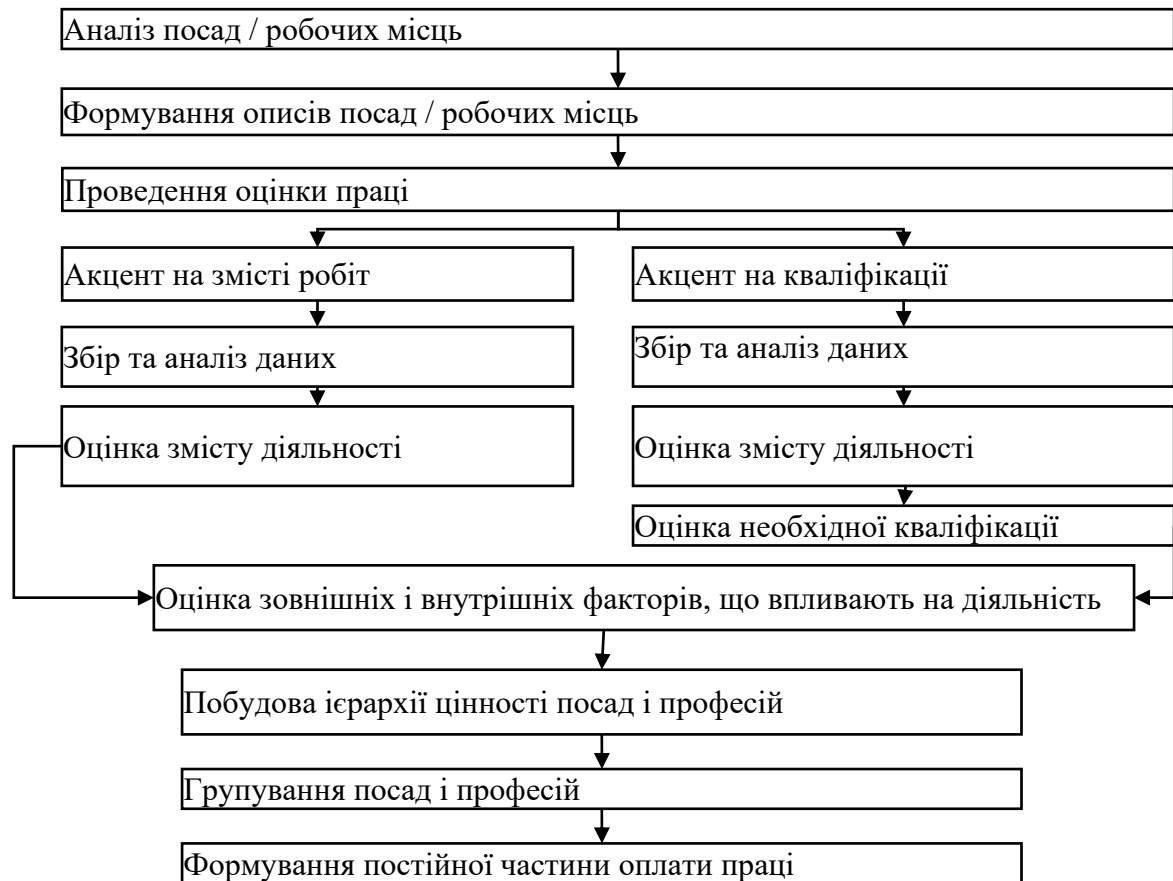


Рис. 3.3 Схема робіт з побудови постійної частини оплати праці

З метою стимулювання праці працівників підприємства недостатньо мати прозору і зрозумілу тарифну систему оплати праці, необхідно розробити систему доплат і надбавок (умовно - постійну частину заробітної плати). Основною метою встановлення доплат і надбавок, на нашу думку має бути рішення задач роботодавця з винагороди працівників за конкретні досягнення і надзусилля в процесі трудової діяльності. Іншими словами, доплати і надбавки - ефективний і працездатний інструмент персоніфікованого прецедентного стимулювання працівників.

Побудова системи матеріального стимулювання персоналу (етап 5) являє собою процес визначення принципів та механізмів матеріального стимулювання працівників, націлених на досягнення працівниками необхідних результатів праці та цільового виробничого поведінки [37].

При цьому система стимулювання повинна відповідати кільком ключовим вимогам:

1) орієнтувати працівників на досягнення цілей підприємства, структурного підрозділу та результатів індивідуальної діяльності працівника;

2) бути достатньо гнучкою, щоб не обмежувати можливості керівників по додатковому заохоченню та спеціальній підтримки особливих результатів та ініціатив працівників;

3) бути простою і прозорою для розуміння;

4) охоплювати всі категорії працівників;

5) бути комплексною, тобто включати в себе всі необхідні елементи стимулювання. Результатом роботи з побудови системи матеріального стимулювання персоналу повинні стати вимірні об'єктивні показники праці для кожного структурного підрозділу.

Останнім етапом робіт з розробки системи оплати і стимулювання праці персоналу підприємства є впровадження розробленої системи (етап б).

Процес впровадження системи оплати та стимулювання праці є, можливо, найскладнішим у порівнянні з іншими етапами реформування і вимагає від його учасників (крім експертних знань і навичок) певного рівня політичності, високої частки об'єктивності в ухваленні рішень по виникають спірних питань і, головне - співпричетності до проблем впровадження.

Побудова системи оплати та стимулювання праці працівників підприємства в рамках тарифної системи оплати праці являє собою процес визначення підстав диференціації рівнів доходу працівників різних груп і категорій, в основі якої необхідно використовувати методику оцінки змісту діяльності (грейдування посад і професій) [36, с. 254].

Якщо підприємство прийняло ідеологію системи грейдів для побудови постійної частини оплати праці, то недостатньо просто вибрати метод грейдування і почати реалізацію методу, слід задатися рядом істотних ключових питань, відповіді на які необхідно дати до того, як

втілювати в життя обрану методологію побудови системи оплати праці (рис. 3.4).

На рисунку видно, що до побудови схеми посадових окладів і тарифних сіток, необхідно визначитися з усіма параметрами цільової системи оплати та стимулювання праці, по суті, слід спочатку змодельовати майбутню систему, і тільки потім починати проектування всіх її складових.

Ґрунтуючись на результатах аналізу різних систем оплати та стимулювання праці працівників підприємств, наведено методику ґрейдування (оцінки праці).

Для оцінки праці працівників підприємств доцільно використовувати бально-факторний метод, в результаті якого виходить об'єктивно обґрунтоване групування посад і професій з ряду обраних ціннісних факторів. Методика оцінки праці припускає використання характеристик змісту діяльності, що визначають цінність кожної посади / професії для підприємства [26, с. 100].

На основі ціннісних факторів проводиться оцінка кожної посади та професії і визначається цінність кожного робочого місця в ієрархії цінності всіх робочих місць на підприємстві.

Впровадження є останнім етапом робіт з переходу на нову систему матеріального стимулювання праці, і відповідно, визначає максимальні вимоги до організації даного процесу, від якого залежить працездатність розробленої системи і успіх її подальшої експлуатації.

До впровадження системи матеріального стимулювання праці працівників необхідно підходити вкрай делікатно і обдуманно, як завершального і вкрай важливого етапу розробки системи матеріального стимулювання праці працівників.

1	Визначити обмеження ФОП, цільові значення економічних показників по праці
2	Визначити які категорії та групи персоналу будуть «жити» в системі грейдів
3	Визначити якою буде цільова структура доходу працівників різних груп і категорій і якою буде політика рішень по можливим відхиленням в доході
4	Визначити що таке грейд (з урахуванням відповіді на друге питання)
5	Визначити, як буде виглядати схема посадових окладів і тарифна сітка» і визначити політику зміни постійної частини оплати праці
6	Визначити, як буде враховуватися ринок праці в системі грейдів
7	Вибрати метод (технологію) грейдування
8	Провести моніторинг відповідності найменувань і категорій посад виконуваних функцій
9	Привести посадові інструкції у відповідність із: 1) виконуваними функціями; 2) факторами, вибраними для грейдування
1	Провести оцінку посад і професій
1	Побудувати систему грейдів (провести угруповання посад і професій)
1	Сформувати схему посадових окладів і тарифну сітку

Рис. 3.5 Заходи з побудови постійної частини оплати праці працівників підприємства

Таким чином, побудова системи матеріального стимулювання праці являє собою послідовне виконання робіт в рамках шести етапів: на 1 етапі проводиться найдокладніший аналіз існуючої системи оплати і стимулювання праці персоналу підприємства, на 2 етапі здійснюється розробка моделі нової системи матеріального стимулювання праці та закладається ідеологія системи, на 3 етапі здійснюється побудова схеми посадових окладів і тарифних сіток, на 4 етапі здійснюється роботи з

побудови постійної частини оплати праці, на 5 етапі здійснюється побудова системи матеріального стимулювання персоналу і останнім етапом робіт з розробки системи оплати і стимулювання праці персоналу підприємства є впровадження розробленої системи.

### 3.3 Оцінка ефективності рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу

Проведемо аналіз діючої і пропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» в залежності від впливу на ефективність менеджменту за поставленими цілями (табл. 3.6), та оцінку систем за критеріями ефективності.

Таблиця 3.6

Аналіз системи матеріального стимулювання праці працівників залежно від впливу на ефективність менеджменту по поставлених цілях

№ п/п	Цілі	Діюча система	Пропонована система
1	Збільшення обороту і прибутку ПрАТ «Дунайсудноремонт»	Суми з виплат перевищують реально досягнуті результати, що говорить про не раціональне моделювання та використання системи	Спрямована на досягнення цілей бізнесу ПрАТ «Дунайсудноремонт» і його ефективності, на перетворення залежно від змін зовнішнього середовища та використання шляхом оптимальної структури системи та її елементів.
2	Збільшення якості продажу продуктів	Однією з умов виплати змінної частини системи є дотримання стандартів клієнтського обслуговування, що забезпечує високий рівень впливу на показник клієнтоорієнтованості	Встановлення до виплати умовно - постійної частини оплати праці умови щодо дотримання стандартів клієнтського обслуговування, що забезпечує високий рівень впливу на показник клієнтоорієнтованості
3	Підвищення продуктивності праці співробітників ПрАТ «Дунайсудноремонт»	Відсутність тісної кореляції показника продуктивності праці і виплат системи	Встановлення тісної кореляції системи, як змінної, так і постійної її частини з обсягами бізнесу ПрАТ «Дунайсудноремонт» за напрямками



## Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
4	Приплив висококваліфікованих співробітників, зменшення плинності кадрів поліпшенню репутації ПрАТ «Дунайсудноремонт»	Відсутність гнучкого механізму реагування на ринок оплати праці впливає на висококваліфікованого персоналу, погіршуючи і показник плинності кадрів і продуктивності праці	Використання ринкових коефіцієнтів, що дозволяють встановлювати співробітникам ПрАТ «Дунайсудноремонт» конкурентний рівень оплати праці, що виступає інструментом управління плинністю персоналу, а відповідно показником продуктивності праці

На підставі проведеного вище аналізу впливу системи матеріального стимулювання праці працівників на ефективність менеджменту ПрАТ «Дунайсудноремонт», пропонується методика оцінки систем за критеріями ефективності, таким як продуктивність праці, ефективність витрат і оцінка керівника (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка діючої і запропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» за критеріями ефективності

Система матеріального стимулювання праці працівників	Критерії ефективності	Зв'язок з результатами роботи	
		Діючої системи	Пропонованою системи
1. Постійна частина			
1.1. Для окремого працівника	Продуктивність	Низька	Висока
	Ефективність витрат	Низька	Середня
	Оцінка керівника	Середня	Середня
1.2. Для підрозділу	Продуктивність	Низька	Середня
	Ефективність витрат	Низька	Середня
	Оцінка керівників	Середня	Середня
1.3. Для всієї організації	Продуктивність	Низька	Середня
	Ефективність витрат	Середня	Середня
	Прибуток	Низька	Низька

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
2. Умовно-постійна частина			
2.1. Для окремого працівника	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Оцінка керівника	-	Висока
2.2. Для підрозділу	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Оцінка керівників	-	Висока
2.3. для всієї організації	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Прибуток	-	Середня
3. Змінна частина			
3.1. Для окремого працівника	Продуктивність	Середня	Дуже висока
	Ефективність витрат	Низька	Висока
	Оцінка керівника	Середня	Висока
3.2. Для підрозділу	Продуктивність	Середня	Висока
	Ефективність витрат	Низька	Висока
	Оцінка керівників	Середня	Висока
3.3. Для всієї організації	Продуктивність	Середня	Висока
	Ефективність витрат	Середня	Висока
	Прибуток	Низька	Середня

Таким чином, за результатами проведеного аналізу даних табл. 3.8 можна зробити висновок про те що пропонована система матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» за критеріями ефективності є більш ефективною оскільки по всіх критеріях підвищується зв'язок пропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників з результатами роботи ПрАТ «Дунайсудноремонт», як для окремого працівника так і для підрозділу і для всієї організації. Позитивні зміни відбудуться, як за постійною частиною системи матеріального стимулювання так і за умовно-постійною частиною і змінною частиною.

Пропонується розділити оклад на дві частини:  $OK_{\text{баз}}$  і  $OK_{\text{пер}}$ , які складають в сукупності той же об'єм, що і основний оклад раніше:

$$OK_{\text{баз}} + OK_{\text{пер}} = OK \quad (3.1)$$

де  $OK_{\text{баз}}$  – базова частина основного окладу, є незмінною і виплачується незалежно від результатів персональної роботи;

$OK_{\text{пер}}$  – змінна частина основного окладу, виплачується у випадку, якщо робота проведена відповідно до передбачених планів і графіків і не викликає нарікань.

Змінна частина окладу несе стимулюючу функцію, оскільки вона може бути зменшена, аж до нуля, за рішенням безпосереднього керівника, якщо робота виконана неякісно, не в строк, не в повному об'ємі, має збої, що призвели за собою зриви в процесі подальшої діяльності

Представляється, що нова заробітна платня працівника персоналу повинна формуватися в наступному вигляді:

$$ЗП = OK_{\text{баз}} + OK_{\text{пер}} + ПР_{\text{перс}} + ПР_{\text{к}} + Д_{\text{н}} + Д_{\text{у}} + Н_{\text{к}} + Н_{\text{д}} + Н_{\text{в}} \quad (3.2)$$

де  $ПР_{\text{перс}}$  – персональна премія, яка може нараховуватися щомісячно за підсумками індивідуальної роботи, оцінюваної безпосереднім начальником;

$ПР_{\text{к}}$  – персональна частина колективної премії, яка може нараховуватися за наслідками діяльності колективу, до якого відноситься співробітник;

$Д_{\text{н}}$  – доплата за напруженість роботи, а також змінність, інтенсивність, передбачені організацією трудового процесу;

$Д_{\text{у}}$  – доплата за умови праці;

$Н_{\text{к}}$  – надбавка за якість виконання функцій;

$Н_{\text{д}}$  – надбавка за виконання додаткових функцій;

$Н_{\text{в}}$  – надбавка за вислугу років.

Ефект розраховується на основі:

$$ЕЕ = (N \times k_{\text{пр}} \times Z - N \times Z \times k_{\text{зп}}) \times 12 \quad (3.3)$$

де:  $EE$  – економічний ефект;

$N$  – кількість персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт»;

$Z$  – середня місячна зарплата співробітників;

$k_{пр}$ ,  $k_{зп}$  – коефіцієнти, що відповідно враховують зростання продуктивності праці і заробітної плати;

12 – кількість місяців.

Економічний ефект, як економія по зарплаті, при умовному збільшенні продуктивності, визначатиметься:

$$EE = ((12 * 1,52 * 13560) - (12 * 1,34 * 13560)) * 12 = 92275,2 \text{ грн.}$$

Ефект умовного вивільнення чисельності, за рахунок зростання продуктивності праці:

$$Eч = 12 - \left( \frac{12}{1,52} \right) = 4 \text{ особи.}$$

Значення ефекту, що приймається: 4 співробітників.

Таким чином, розрахунок довів, що підприємство може отримати економію, якщо воно провадить заходи підвищення мотивації працівників. Зростання зацікавленості у праці та результат роботи сприятиме зростанню продуктивності праці, що відповідно дозволить вивільнити декількох робітників, або залучити їх по інших напрямках діяльності підприємства де вони принесуть більшу користь.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що покращення форм і методів мотивації та стимулювання праці персоналу у ПрАТ «Дунайсудноремонт» повинно здійснюватися системно, тобто повинне бути сформований певний мотиваційний механізм підприємства. Побудова ефективної системи мотивації персоналу ПрАТ «Дунайсудноремонт» залежить від багатьох факторів, які на неї впливають. Керівник ПрАТ «Дунайсудноремонт» може будувати ефективну систему мотивації працівників і вибирати стимули спираючись на поділ їх на категорії. Побудова системи матеріального стимулювання праці являє собою послідовне виконання робіт в рамках шести етапів:

аналіз існуючої системи оплати і стимулювання праці персоналу, розробка моделі нової системи матеріального стимулювання праці та закладається ідеологія системи, здійснюється побудова схеми посадових окладів і тарифних сіток, здійснюється роботи з побудови постійної частини оплати праці, здійснюється побудова системи матеріального стимулювання персоналу і останнім етапом робіт з розробки системи оплати і стимулювання праці персоналу підприємства є впровадження розробленої системи.

## ВИСНОВОК

Проведений нами аналіз поняття «мотивація» показав, що ядром усіх визначень є спонукання індивіда до дій. Через активізацію поведінки людини можна досягти досягнення бажаного, задоволення потреб. Мотивація сприяє вирішенню організацією своїх завдань. Мотивація є спонукальною силою людини до праці. Вона характеризується бажанням людини, спрямованим на здійснення тієї чи іншої діяльності. У індивіда виникає такий стан через наявність у нього потреб. Тому саме мотивами до дії визначаються потреби.

Під управлінням мотивацією і стимулюванням трудової діяльності розуміється певним чином організований, структурований процес цілеспрямованого впливу на мотивацію персоналу організації з боку суб'єкта управління на основі використання механізмів мотивації. Управління мотивацією і стимулюванням праці - це функціональна підсистема системи управління персоналом організації, метою (результатом) функціонування якої є формування заданого трудового поведінки працівників у результаті взаємодії мотивів до праці і комплексу зовнішніх впливів (стимулів праці).

Оцінка ефективності матеріального стимулювання праці дає змогу визначити напрямки по підвищенню ролі матеріальних стимулів, а також повернути заробітній платі мотиваційну та відтворювальну функцію. На нашу думку, застосування запропонованої методики дозволить якісно проводити оцінку матеріального стимулювання праці з урахуванням всіх виплат, оцінити ефективність застосовуваних систем матеріального стимулювання праці працівників і збільшити ступінь зацікавленості роботодавця в самому працівнику.

Аналіз основних показників діяльності підприємства дає привід стверджувати про те, що ПрАТ «Дунайсудноремонт» здатне функціонувати прибутково, надаючи послуги і випускаючи продукцію, що

користуються. Динаміка розрахованих показників дає змогу свідчити, що в цілому, на ПрАТ «Дунайсудноремонт» не достатньо уділяється увага мотивації праці та розвитку персоналу, тому потрібні розробка напрямів щодо вдосконалення мотиваційної політики ПрАТ «Дунайсудноремонт».

Покращення форм і методів мотивації та стимулювання праці персоналу у ПрАТ «Дунайсудноремонт» повинно здійснюватися системно, тобто повинне бути сформований певний мотиваційний механізм підприємства.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те що пропонована система матеріального стимулювання праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт» за критеріями ефективності є більш ефективною оскільки по всіх критеріях підвищується зв'язок пропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників з результатами роботи ПрАТ «Дунайсудноремонт», як для окремого працівника так і для підрозділу і для всієї організації. Позитивні зміни відбудуться, як за постійною частиною системи матеріального стимулювання так і за умовно-постійною частиною і змінною частиною.

Розрахунок довів, що підприємство може отримати економію, якщо воно провадить заходи підвищення мотивації працівників. Зростання зацікавленості у праці та результат роботи сприятиме зростанню продуктивності праці, що відповідно дозволить вивільнити декількох робітників, або залучити їх по інших напрямках діяльності підприємства де вони принесуть більшу користь.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агаєв Н. А. Мотиваційні чинники укладання наступного контракту на проходження військової служби молодшими офіцерами та курсантами Збройних Сил України / Н. А. Агаєв, Н. С. Агаєва // Вісник Національного університету оборони України. - 2014. - Вип. 1. - С. 341-346.
2. Артеменко А. К. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства / А. К. Артеменко, В. В. Антощенкова, М. С. Пономарьова // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2020. - № 1. - С. 152-163.
3. Артеменко А. К. Формування механізму мотивації та матеріального стимулювання праці в умовах зниження соціального захисту / А. К. Артеменко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 361-368.
4. Балашова С. П. До проблеми вивчення мотиваційної / С. П. Балашова, Д. Ю. Гурко // Вісник Національного університету оборони України. - 2019. - Вип. 3. - С. 98-100.
5. Богатирьов А. І. Окремі питання професійної мотивації персоналу пенітенціарних установ середнього рівня безпеки до виконання своїх службових обов'язків / А. І. Богатирьов // Право і суспільство. - 2012. - № 6. - С. 162-166.
6. Богданова Н. В. Мотивація професійної діяльності молодих державних службовців як шлях до зменшення плинності кадрів / Н. В. Богданова // Теоретичні та прикладні питання державотворення. - 2011. - Вип. 8. - С. 498-507.
7. Брижаний Є. І. Мотиви та мотивація у професійній діяльності майбутнього офіцера / Є. І. Брижаний // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна". - 2013. - № 1. - С. 38-41.



8. Брюховецький Я. С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств / Я. С. Брюховецький // Економічний вісник Донбасу. - 2021. - № 2. - С. 216-222.
9. Вареник І. В. Ефективні методи мотивації і стимулювання персоналу / І. В. Вареник, А. І. Кантур // Молодий вчений. - 2017. - № 6. - С. 391-393.
10. Ведерніков М. Д. Формування мотивації персоналу підприємства / М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, М. І. Зелена, Н. П. Базалійська, О. О. Чернушкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2020. - № 3. - С. 239-247.
11. Волківська А. М. Організаційний, економічний та мотиваційний аспекти запровадження безтарифної система оплати праці для малих підприємств [Електронний ресурс] / А. М. Волківська, Г. В. Осовська, Т. В. Семенюк, О. П. Кавун. // Ефективна економіка. - 2021. - № 3. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_13)
12. Гвініашвілі Т. З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку / Т. З. Гвініашвілі // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2018. - Т. 23, Вип. 5. - С. 56-60.
13. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні / Д. А. Горовий, Є. М. Строков // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2019. - Вип. 3. - С. 90-96.
14. Гуцаленко Л. В. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці [Електронний ресурс] / Л. В. Гуцаленко, А. О. Костюк. // Ефективна економіка. - 2019. - № 11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_11\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_8)
15. Дикань В. Л. Розроблення підходу до формування системи нематеріальної мотивації працівників підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / В. Л. Дикань, Г.

В. Обруч // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2020. - № 1. - С. 96-107. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2020\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_1_12)

16. Долгальова О. В. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах [Електронний ресурс] / О. В. Долгальова, Т. С. Ремесник // Галицький економічний вісник. - 2021. - № 3. - С. 140-147. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev\\_2021\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2021_3_17)

17. Дорофєєв О. В. Мотивація та стимулювання праці як фактори підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / О. В. Дорофєєв, С. В. Майборода, Д. В. Донський // Економічний форум. - 2018. - № 4. - С. 152-157.

18. Євдокимов В. О. Темний бік мотивації персоналу на публічній службі / В. О. Євдокимов // Актуальні проблеми державного управління. - 2019. - № 2. - С. 144-151.

19. Заїка С. О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств / С. О. Заїка // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2018. - Вип. 191. - С. 222-236.

20. Залож В. В. Підвищення результативності діяльності органів Державної прикордонної служби за рахунок побудови ефективної системи мотивації / В. В. Залож, А. Ю. Мальцев, І. А. Качуровський. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Державне управління. - 2018. - Вип. 1. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2018_1_4)

21. Заріцька К. О. Мотиваційні засади організації праці персоналу торговельного підприємства в контексті стратегії ведення бізнесу [Електронний ресурс] / К. О. Заріцька // Молодий вчений. - 2021. - № 1(1). - С. 58-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2021\\_1\(1\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2021_1(1)_15)

22. Зеленко О. О. Мотивація та стимулювання розвитку інновативності соціально-економічних систем / О. О. Зеленко // Часопис економічних реформ. - 2022. - № 2. - С. 66-78.

23. Золотницька Ю. В. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт / Ю. В. Золотницька, О. А. Опалов, П. В. Піонтківський. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2021. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_6_10)

24. Золотницька Ю. В. Розвиток теорій мотивації до державної служби: історичний концепт / Ю. В. Золотницька, О. А. Опалов, П. В. Піонтківський. // Державне управління: удосконалення та розвиток. - 2021. - № 6. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2021\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_6_10)

25. Іванова Н. Г. Сутність мотиву особистості в теорії мотивації / Н. Г. Іванова // Вісник Національного університету оборони України. - 2021. - Вип. 3. - С. 20-27.

26. Каплюченко О. П. Основні фактори впливу екстремальних умов на мотиваційну складову морально-психологічного стану службовців / О. П. Каплюченко, І. І. Приходько // Честь і закон. - 2020. - № 3. - С. 27-35.

27. Кифяк В. І. Імплементация зарубіжного досвіду мотивації праці у діяльність українських підприємств [Електронний ресурс] / В. І. Кифяк, І. М. Тодоріко // Проблеми економіки. - 2021. - № 1. - С. 72-77. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2021\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2021_1_10)

28. Кичко І. Мотиваційний імператив реалізації управлінських компетенцій та збалансування ринку праці в Україні [Електронний ресурс] / І. Кичко, А. Холодницька // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2021. - № 1. - С. 7-14. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu\\_2021\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2021_1_3)

29. Климчук А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах / А.

О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2016. - № 4(1). - С. 57-60.

30. Климчук А. О. Структурно-логічна модель механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства / А. О. Климчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 7. - С. 25-35.

31. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством / А. О. Климчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 2. - С. 180-184.

32. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії / В. І. Колесник // Економіка харчової промисловості. - 2022. - Т. 14, Вип. 1. - С. 37-41.

33. Коломоець Т. О. Мотивація державного службовця за допомогою присяги / Т. О. Коломоець, М. В. Шевченко // Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. - 2016. - № 1. - С. 77-84.

34. Компаниец В. В. Трансформація цінностно-мотиваційного портрета и модели економічного поведіння покоління Z и ризики для соціально-економічних систем / В. В. Компаниец // Управління економікою: теорія та практика. - 2020. - 2020. - С. 152-169.

35. Кондратенко Н. О. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації / Н. О. Кондратенко, М. В. Волкова, М. А. Магомедова // Бізнес Інформ. - 2019. - № 12. - С. 414-420

36. Корольков В. В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства / В. В. Корольков, Д. О. Бабенко. // Ефективна економіка. - 2020. - № 11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_45)

37. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві [Електронний ресурс] / О. А. Кравченко. // Ефективна економіка. - 2020. - № 8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_8\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_29)

38. Кулинич Т. В. Мотивація та стимулювання праці як складова менеджменту підприємства / Т. В. Кулинич // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» . - 2020. - № 3(2). - С. 31-36.

39. Левицька І. В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства / І. В. Левицька, А. О. Климчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 4. - С. 46-57.

40. Лукіяничук А. М. Мотивація педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти до інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / А. М. Лукіяничук // Габітус. - 2021. - Вип. 24(2). - С. 55-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit\\_2021\\_24\(2\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2021_24(2)_12)

41. Минка Ю. В. Мотиваційний менеджмент та стимулювання праці на підприємстві / Ю. В. Минка // Соціально-гуманітарний вісник. - 2020. - Вип. 36. - С. 113-115.

42. Нашиванко А. Я. Мотивація та стимулювання трудової діяльності персоналу сільськогосподарського підприємства / А. Я. Нашиванко, В. В. Стільник // Молодий вчений. - 2018. - № 9(2). - С. 501-505.

43. Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах / О. В. Подольська, В. В. Оберемок // Український журнал прикладної економіки. - 2018. - Т. 3, № 3. - С. 62-67.

44. Поплавська О. М. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення [Електронний ресурс] / О. М. Поплавська, Т. С. Кононенко // Бізнес Інформ. - 2021. - № 5. - С. 378-384. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_5\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_53)

45. Потьомкіна О. В. Реалізація термінів "мотивація" та "стимулювання" у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід) / О. В. Потьомкіна, В. Ю. Дорош, Н. Г. Биховець // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. - 2018. - Вип. 15. - С. 211-216.

46. Причепка І. В. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання / І. В. Причепка, К. Л. Яворська. // Ефективна економіка. - 2019. - № 5.

47. Романюк І. А. Підвищення якості й ефективності використання трудових ресурсів підприємств галузі туризму на засадах мотивації та стимулювання працівників / І. А. Романюк // Економічний вісник університету. - 2020. - Вип. 44. - С. 120-124.

48. Рябоконт І. О. Взаємозв'язок якості трудового життя та мотивації працівників на підприємствах [Електронний ресурс] / І. О. Рябоконт, Д. А. Пузенко // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2019. - Вип. 14. - С. 376-382. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen\\_2019\\_14\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2019_14_57)

49. Сагун Л. М. Мотивація працівників та стимулювання праці в умовах економічної кризи / Л. М. Сагун, Ю. Ю. Веденіна, Т. М. Бражнікова // Економічний форум. - 2019. - № 1. - С. 198-202.

50. Ситник Н. С. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності / Н. С. Ситник, Ю. Б. Чепіль // Молодий вчений. - 2021. - № 4(2). - С. 331-335.

51. Співак І. Я. Оцінювання рівня впливу мотивації праці на ефективність діяльності [Електронний ресурс] / І. Я. Співак, С. Я. Крепич // Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія. - 2020. - № 3. - С. 22-29. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Itki\\_2020\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Itki_2020_3_5)

52. Столбуненко Н. М. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві / Н. М.

Столбуненко, В. А. Іванчо // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. - 2019. - Т. 18, вип. 3. - С. 217-232.

53. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні / О. Ю. Тарасенко // Менеджер. - 2018. - № 4. - С. 100-107.

54. Філіпішин І. В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І. В. Філіпішин, М. В. Зубрикiна // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2015. - № 2. - С. 204-209.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### ПОЛОЖЕННЯ

#### про систему та умови оплати праці працівників ПрАТ «Дунайсудноремонт»

##### 1. Загальні положення

1.1. Положення про оплату праці (далі - Положення) розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Господарського кодексу України, Закону України

«Про оплату праці» та Статуту підприємства.

1.2. Це положення визначає систему оплати праці на підприємстві, її структуру, строки і періодичність виплати заробітної плати, інші питання оплати праці працівників підприємства.

1.3. Джерелом коштів на оплату праці є частина доходу та інші кошти, одержані у результаті господарської діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства.

1.4. Критеріями рівня оплати праці працівників підприємства є:

- результати господарської діяльності та рівень доходності підприємства;
- внесок кожного працівника з урахуванням фактично відпрацьованого часу і результатів його роботи;
- посадові оклади працівників, визначені на основі тарифної системи оплати праці відповідно до норм чинного законодавства і штатного розкладу.

##### 2. Системи оплати праці

2.1. З урахуванням специфіки, змісту і напрямків господарської діяльності на підприємстві застосовуються тарифна система оплати праці із почасовою та почасово-преміальною формою оплати праці.



### 3. Структура заробітної плати

#### 3.1. Основна заробітна плата:

а) посадовий оклад, встановлений працівникам відповідно до штатного розкладу.

#### 3.2. Додаткова заробітна плата:

а) надбавки, доплати, гарантійні і компенсаційні виплати за:

- суміщення професій (посад);
- виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (у разі хвороби, перебування у відпустці, з інших причин) – до 100% посадового окладу відсутнього працівника (штатним заступникам керівників структурних підрозділів підприємства ця доплата не виплачується);
- інтенсивність праці – у розмірі до 100% посадового окладу (працівникам керівного складу підприємства);
- керівництво бригадою;
- високу професійну майстерність;
- високі досягнення в праці;
- знання та використання в роботі іноземної мови.

Надбавки за високі досягнення у праці та доплати за інтенсивність праці, високу професійну майстерність скасовуються або зменшуються у разі несвоєчасного виконання завдань, погіршення якості роботи, порушення трудової дисципліни за рішенням директора підприємства.

б) премії та винагороди, що мають систематичний характер і пов'язані з виконанням виробничих завдань (посадових обов'язків) – за окремим положенням (додаток 2 до наказу);

в) матеріальна допомога систематичного характеру, надається всім або більшості працівників (перед виходом у відпустку для оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом, у разі тимчасової втрати працездатності);

г) оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні – у розмірах та за розцінками, установленними чинним законодавством;

д) оплата за невідпрацьований час:

- оплата щорічних (основної та додаткових) відпусток, оплата або суми грошових компенсацій у разі невикористання додаткових відпусток працівникам, які мають дітей;
- оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та творчих відпусток;
- суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

3.3. Заохочувальні і компенсаційні виплати, які мають одноразовий характер та які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми:

а) винагороди та премії:

- винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років, стаж роботи (додаток 3 до наказу);
- премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей та інші;
- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань – у розмірі до одного посадового окладу;
- одноразові винагороди (заохочення), не пов'язані з конкретними результатами праці, до ювілейних та пам'ятних дат, як у грошовій, так і натуральній формі;

3.4. Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі:

- оплата або дотації на харчування працівників, у тому числі в їдальнях, буфетах, кафе, ресторан;
- вартість путівок працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурсії за рахунок коштів підприємства;
- вартість проїзних квитків, які персонально розподіляються між працівниками.

#### 4. Перегляд та індексація розміру заробітної плати

4.1. Розмір заробітної плати (посадові оклади) переглядаються, як правило, один раз на рік з урахуванням змін у чинному законодавстві.

4.2. У період між переглядами розміру заробітної плати індивідуальна заробітна плата індексується згідно з чинним законодавством.

#### 5. Строки і періодичність виплат заробітної плати

5.1. Заробітна плата виплачується працівникам регулярно в робочі дні в строки, встановлені даним Положенням, двічі на місяць через проміжок часу, що не перевищує шістнадцяти календарних днів:

- до 21 числа поточного місяця – виплачується заробітна плата за першу половину місяця з 1 по 15;
- до 5 числа наступного місяця – виплачується заробітна плата за другу половину місяця з 16 по 30 (31).

5.2. Якщо день виплати заробітної плати збігається з вихідним, святковим або неробочим днем, заробітна плата виплачується напередодні.

5.3. У разі затримки виплати заробітної плати на один і більше місяців, працівникам проводиться нарахування та виплата компенсації втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

5.4. За бажанням працівників підприємство може здійснювати виплату заробітної плати через установи банків і поштовими переказами відповідно до чинного законодавства.

#### 6. Обмеження розміру утримань із заробітної плати

Утримання із заробітної плати працівників здійснюються тільки у випадках, передбачених чинним законодавством.

#### 7. Вирішення трудових спорів з питань оплати праці

Трудові спори з питань оплати праці розглядаються і вирішуються згідно із законодавством про трудові спори.

## ПОЛОЖЕННЯ

### про преміювання за виконання виробничих завдань на ПрАТ «Дунайсудноремонт»

#### 1. Загальні положення

##### 1.1. Положення про преміювання за виконання виробничих завдань і функцій (далі

- Положення) визначає умови і порядок преміювання працівників за виконання виробничих завдань і функцій, терміни виплати премій, джерела витрат на ці цілі.

1.2. Щомісяця, з метою стимулювання працівників до високопродуктивної праці, підвищення ефективності та якості їх роботи визначається фонд преміювання. Асигнування на преміювання передбачаються в відповідному наказі окремо по працівникам підприємства.

#### 2. Умови і порядок виплати премій

2.1. Преміювання працівників підприємства здійснюється щомісяця.

2.2. Розмір премії визначається залежно від особистого трудового внеску працівників у загальні результати роботи. Окрема сума премії працівнику визначається на кожний місяць з урахуванням виконання ним основних показників господарської діяльності, рентабельності та прибутковості підприємства, та затверджується у відповідному наказі.

2.3. Розмір премії за місяць встановлюється тільки директором підприємства у відповідному наказі.

2.4. Преміювання працівників здійснюється за фактично відпрацьований час у звітному періоді.

2.5. Працівникам, які звільнилися з роботи протягом місяця, за який проводиться преміювання, премії не виплачуються, за винятком працівників, які вийшли на пенсію або звільнилися за станом здоров'я.

2.6. Працівники підприємства можуть бути позбавлені премії частково або повністю у випадках:

- несвоєчасного і неякісного виконання покладених на них виробничих завдань і функцій (видається наказ на підставі доповідної записки керівника структурного підрозділу);
- притягнення працівника до дисциплінарної відповідальності за порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, зокрема за прогул, систематичне запізнення на роботу (видається на підставі раніше виданого наказу директора підприємства про застосування заходів дисциплінарного стягнення у місяці, за який здійснюється преміювання).

2.7. З премії за підсумками роботи за місяць провадяться відрахування на державне соціальне та пенсійне страхування, і вона включається до середнього заробітку при обчисленні його в усіх випадках, передбачених законодавством про оплату праці.

3. Терміни виплати премій

3.1. Виплата премії за підсумками роботи за місяць провадиться разом із виплатою заробітної плати за звітний період у встановлені строки (додаток 1 до наказу).

3.2. Спори з питань преміювання розглядаються в порядку, передбаченому чинним законодавством.

## ПОЛОЖЕННЯ

### **про винагороду за підсумками роботи, щорічні винагороди за вислугу років, стаж роботи на ПрАТ «Дунайсудноремонт»**

#### 1. Загальні положення

1.1. Положення про винагороду за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років, стаж роботи (далі - Положення) визначає порядок і умови виплати працівникам підприємства винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років, стаж роботи (далі – винагороди), джерела фінансування витрат на зазначені цілі і терміни виплати винагороди.

1.2. Винагорода виплачується штатним працівникам підприємства за виконання виробничих завдань і посадових обов'язків, підвищення ефективності і якості роботи.

1.3. Рішення про виплату винагороди приймає директор підприємства за умови виконання підприємством основних показників фінансово-господарської діяльності за звітний рік.

У разі невиконання зазначених показників рішення про виплату винагороди не приймається.

1.4. Винагорода виплачується за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства.

#### 2. Умови виплати винагороди

2.1. Винагорода виплачується в повному обсязі працівникам, які пропрацювали на підприємстві не менш як один рік, а також висококваліфікованим спеціалістам, що були прийняті на роботу протягом року в порядку переведення з інших підприємств.

#### 3. Розмір і порядок виплати винагороди

- 3.1. Розмір винагороди встановлюється у відповідному наказі залежно від безперервного стажу роботи на підприємстві, виконання і перевиконання працівниками виробничих завдань, норм праці, якості виконаних робіт, раціонального використання матеріалів тощо.
- 3.2. Розмір винагороди за підсумками роботи за рік може бути збільшено чи зменшено залежно від особистих результатів роботи працівника.
- 3.3. Винагорода за підсумками роботи за рік виплачується на підставі наказу директора підприємства.
- 3.4. Підставою для нарахування і виплати винагороди за підсумками роботи за рік є це Положення.
- 3.5. З винагороди провадяться відрахування на державне соціальне та пенсійне страхування.