

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БЕСЯДА Дмитро Іванович

Компенсаційна модель винагороди за працю: шляхи вдосконалення /
The compensatory model of remuneration for work: ways of improvement

спеціальність 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – «Управління персоналом»
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм- 21
_____Бесяда Д.І.
підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Прохоровська
С.А._____

підпис

Тернопіль – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ВІНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ.....	6
1.1 Сутність компенсаційної винагороди за працю в умовах сучасних викликів.....	6
1.2. Визначення та структура компенсаційного пакету організації.....	13
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЧИННИКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ	20
2.1. Оцінка стану функціонування та розвитку ТОВ «АРС- Кераміка».....	20
2.2. Дослідження ролі персоналу у формуванні компенсаційної політики підприємства.....	26
2.3. Аналіз структури формування компенсаційного пакету	30
Висновки до розділу 2.....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ВІНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ.....	39
3.1. Світові тенденції формування компенсаційного пакету.....	39
3.2. Заходи удосконалення компенсаційної моделі винагороди за працю.....	43
Висновки до розділу 3.....	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних ринкових відносинах вирішальним фактором у конкурентній боротьбі між підприємствами, організаціями є персонал та відповідно його вмотивованість на досягнення цілей і рішення задач бізнесу. Тому, формування компенсаційної винагороди за працю компенсаційної політики та компенсаційного пакета як комплексного стимулу є актуальним питанням для підприємств та організацій. Усе актуальнішим в умовах сучасних викликів, конкуренції на ринку праці є питання додаткового мотивування і стимулювання працівників у формі компенсаційного пакету.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Важливим аспектам дослідження проблеми формування компенсаційної політики організацій у сучасних умовах присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців: Дяків О.П., Колота А.М., Кравченко О.А., Назарової Г.В., Прохоровської С.А., Шушпанова Д.Г., Цимбалюк С.О. та інших.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження основ формування компенсаційної винагороди за працю в компанії та визначення можливих шляхів покращення і вдосконалення існуючих методів винагороди за працю у ТОВ «АРС – Кераміка» на основі аналізу оцінки персоналу, стану оплати праці в сучасних умовах.

Завдання:

- опрацювати теоретико-методологічні основи формування компенсаційного пакету як передумови мотивації персоналу;
- дослідити сутність компенсаційної політики, її цілі, чинники, функції;
- вивчити структуру фонду оплати праці та компенсаційного пакету ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА";
- проаналізувати підходи до формування компенсаційного пакету ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА";

- розробити пропозиції щодо вдосконалення структури компенсаційного пакету ТОВ «АРС – Кераміка» та визначити його роль серед чинників мотивації;
- надати рекомендації щодо можливостей застосування світових тенденції формування компенсаційного пакету в ТОВ "Торгова група "АРС-КЕРАМІКА".

Об’єктом дослідження є компенсаційна модель винагороди за працю у ТОВ «АРС – Кераміка».

Предмет дослідження –засади формування компенсаційної моделі винагороди за працю у ТОВ «АРС – Кераміка».

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо особливостей формування компенсаційної моделі винагороди за працю у ТОВ «АРС – Кераміка» та надання найманим працівникам повного спектру компенсацій за виконану роботу з метою досягнення стратегічних цілей компанії та вирішення завдань мотивації праці персоналу.

Методи дослідження. У ході виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: наукового абстрагування (при вивченні сутності категорій «винагорода за працю», «заробітна плата», «компенсаційна політика», «компенсаційний пакет», «мотивація персоналу»); системного підходу (для виокремлення критеріїв формування компенсаційної політики ТОВ «АРС – Кераміка»; причинно-наслідкових зв’язків (для визначення критеріїв, які впливають на винагороду за працю персоналу); методи аналізу та анкетного опитування (для аналізу отриманих результатів).

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи є законодавчі та нормативні акти органів державної влади, наукові статті, монографії вітчизняних і зарубіжних учених, статистична та інтернет інформація про діяльність ТОВ «АРС – Кераміка».

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення структури компенсаційного пакету

компенсаційної моделі винагороди за працю у ТОВ «АРС – Кераміка» та визначенні його ролі серед чинників мотивації персоналу.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ВІНАГОРОДИ ЗА ПРАЦЮ

1.1. Сутність компенсаційної винагороди за працю в умовах сучасних викликів

Важливою частиною компенсаційного пакету є гарантії та винагороди, спрямовані на потреби стабільності, безпеки та захисту працівників. Надання працівникам гарантій та винагороди сприяє формуванню лояльності до компанії, а отже, зміцненню їхньої мотивації та прив'язки до компанії, що позитивно впливає на результати бізнесу.

Дотримання роботодавцем положень законодавства у сфері соціально-трудових відносин, зокрема щодо надання гарантій та компенсацій, є однією з основних характеристик соціально відповідальної компанії. Це зменшує кількість конфліктів і скарг з боку співробітників та позитивно впливає на соціально-психологічний клімат у колективі, сприяє формуванню позитивного іміджу та бренду роботодавця.

До основних винагород за працю відносимо заробітну плату. Сутність заробітної плати виявляється в функціях:

- відтворювальна, що полягає в тому, щоб працівник міг забезпечити себе й членів сім'ї необхідними життєвими благами для відновлення здатності до праці;
- стимулююча має на меті встановлення відповідної залежності розміру зарплати від обсягу виконаної роботи конкретного працівника, його трудовий внесок у результати роботи підприємства;
- регулююча передбачає оптимізацію розподілу робочої сили за конкретними регіонами, галузями, підприємствами;

- соціальна зводиться до забезпечення справедливості при розподілі доходів між працівниками та роботодавцем (власниками засобів виробництва) відповідно до результатів їх трудового внеску;

- формування платоспроможного попиту полягає у встановленні пропорції між пропозицією товарів та попитом [8; 18].

Варто зауважити, що структура заробітної плати є співвідношенням компонентів заробітної плати в загальному обсязі. Структура заробітної плати має компоненти: основна зарплата, додаткова зарплата, інші заохочувальні (стимулюючі) та компенсаційні виплати подана на рис. 1.1:

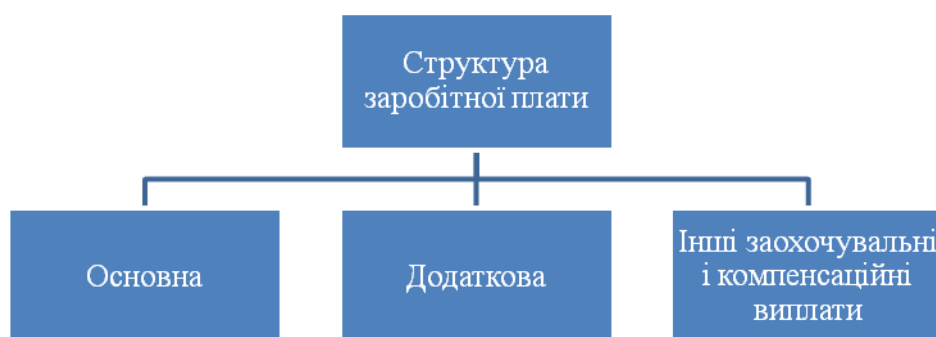


Рис. 1.1. Елементи зарплати персоналу

Примітка. Складено з врахуванням [8; 18]

Досліджуючи компенсаційну модель винагороди за працю варто акцентувати увагу на структурі фонду заробітної плати, що наведено на рис. 1.2.

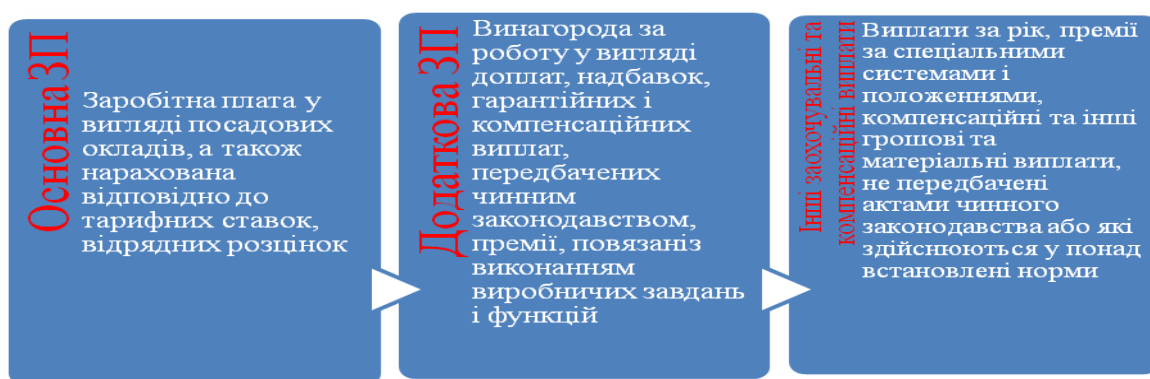


Рис. 1.2. Складові елементи фонду оплати праці підприємств.

Примітка. Сформовано з врахуванням [8].

Призначення фонду додаткової заробітної плати полягає у виплаті додаткових винагород працівникові. Елементи даного фонду подано на рис. 1.3.

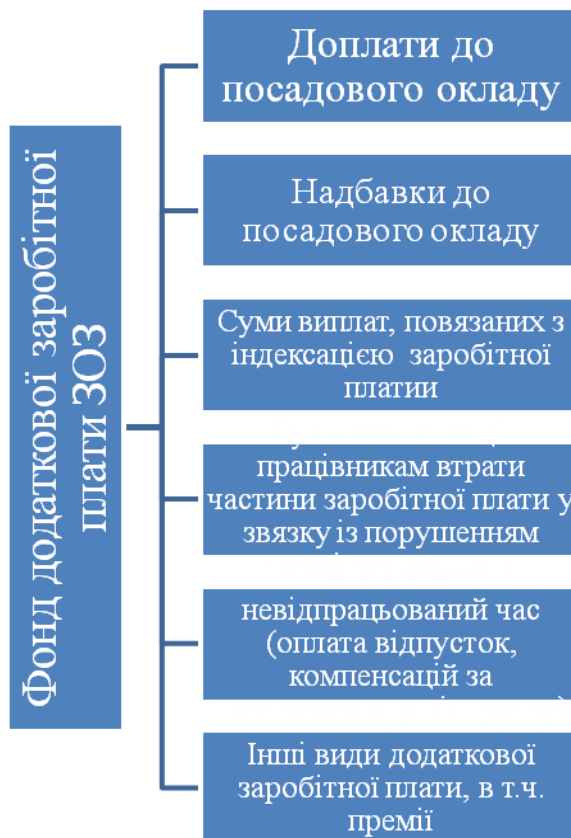


Рис. 1.2. Складові елементи фонду додаткової зарплати підприємств

Примітка. Складено на основі [18]

Варто зазначити, що гарантії забезпечують працівникам права у соціально-трудових відносинах. Вони бувають нематеріальні та матеріальні. До нематеріальних відносять: збереження місця роботи, посади тощо; до матеріальних: збереження середнього заробітку на час відпустки, навчання, відрядження, перебування в лікувальному закладі, простої не з вини працівника, переведення працівників на іншу, легшу, менш оплачувану роботу за станом здоров'я. Як правило, гарантії надаються працівникам в таких випадках:

- період відпустки;
- обрання на вибірну посаду;

- виконання державних або громадських завдань;
- перехід на роботу в іншу сферу діяльності;
- випуск продукції з браком не з вини працівника;
- простій, що стався не з вини працівника;
- бізнес-відрядження;
- суміщення роботи з процесом навчання, перепідготовка або підвищення кваліфікації;
- переведення працівників за станом здоров'я або у разі виробничої необхідності на іншу, легшу, менш оплачувану роботу;
- направлення до медичного закладу для обстеження;
- розірвання трудового договору тощо.

Законодавчо встановлено гарантії для окремих категорій працівників: донорів, жінок, які виховують двох і більше дітей, інвалідів, неповнолітніх, авторів винаходів та раціоналізаторських пропозицій тощо.

Компенсація призначається для відшкодування працівникам витрат, понесених у зв'язку з виконанням функціональних обов'язків працівника або невиконанням їх з причин, які не залежали від працівника, а також збитків, викликаних інфляційними процесами та порушеннями роботодавцем. норм трудового законодавства результат. Прикладом такої компенсації може бути:

- заробітна плата у разі виробництва продукції, що виявилася бракованою не з вини працівника;
- винагорода за роботу, виконану з різною кваліфікацією;
- оплата праці при переведенні працівника на іншу постійну або ж нижчеоплачувану роботу та при переїзді;
- виплати, пов'язані з відрядженнями;
- виплати при переїзді в іншу місцевість;
- виплати за знос інструментів, що належать працівнику під час використання на роботі;

- оплата за час прийняття зміни або час отримання замовлення до зміни тощо.

Також працівникам виплачується компенсація за втрату частини заробітної плати внаслідок інфляційних процесів (підвищення цін на товари, послуги) у зв'язку з індексацією, а також у разі порушення роботодавцем положень цього Закону. оплата.

Одночасно працівникам можуть надаватися гарантії та винагорода. Колективним трудовим договором або трудовим договором (контрактом) можуть бути передбачені випадки надання гарантійних і компенсаційних виплат, крім передбачених законодавством, і встановлено більший розмір цих виплат.

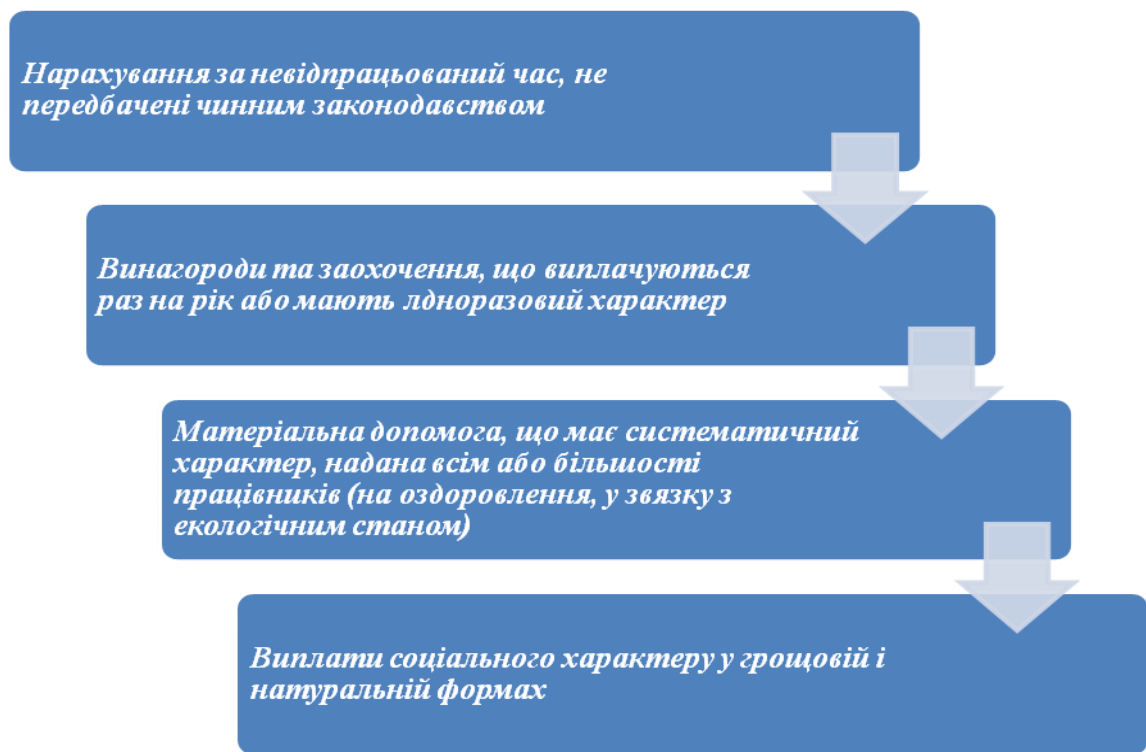


Рис. 1.3. Структура заохочувальних й компенсаційних виплат

Примітка: сформовано автором на основі [18].

Для компенсації подорожчання споживчих товарів й послуг в Україні запроваджено механізм індексації заробітної плати та інших грошових доходів

населення. Правила обчислення індексу цін на споживчі товари та послуги для проведення індексації та індексації заробітної плати визначені Порядком здійснення індексації грошових доходів населення.

Індексація доходів включає:

- заробітну плату працівників;
- пенсії;
- стипендії;
- грошове забезпечення військовослужбовців;
- виплати, зазначені в положенні про соціальне страхування;

Індексації підлягають такі складові винагороди за працю:

- оплата за виконану роботу за тарифними ставками (посадовими окладами);
- надбавки, премії;
- гарантійні та компенсаційні виплати.

Зарплата має виплачуватися працівникам у робочі дні (в терміни, зазначені колективним договором), два рази в місяць. Інтервал між платежами не повинен перевищувати шістнадцяти календарних днів.

Відповідно до статті 45 Конституції України [20] кожен працівник має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням щотижневого відпочинку та щорічної оплачуваної відпустки, запровадженням скороченого робочого дня для окремих професій і виробництв, скороченням тривалості роботи в нічний час.

Право працівників на відпочинок встановлено Кодексом законів про працю України (ст. 2) , Законом України «Про відпустки» [29] іншими законодавчими і нормативними актами України. Право на відпустку мають громадяни України, які перебувають у трудових відносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої належності, а також ті, які працюють за індивідуальним трудовим договором.

Варто відмітити, що основною складовою політики управління персоналом виступає компенсаційна політика. У зв'язку з цим компенсаційна політика має бути спрямована не тільки на забезпечення справедливої, гідної винагороди працівникам (відповідно до виконуваних функцій й функціональних обов'язків, змісту та умов праці, рівня кваліфікаційної підготовки, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні результати тощо), а й сприяти здобуткові стратегічних цілей підприємства та вирішенню відповідних поставлених бізнес-завдань.

Основною та вирішальною підвалиною для розробки системи компенсацій, формування їхнього набору, встановлення розміру й упорядкованості надання найманим працівникам є компенсаційна політика. Тому, компенсаційна політика є основою формування системи компенсацій, зокрема й розробки умов винагороди персоналу та надання певних виплат матеріальних і нематеріальних винагород.

Компенсаційну політику варто розглядати як:

1) діяльність суб'єктів управління стосовно розроблення та впровадження положень стосовно надання найманим працівникам компенсацій;

2) сукупність відповідних правил, стосовно діяльності суб'єктів господарювання, зокрема ухвалення рішень щодо набору компенсацій, їхнього розміру та порядку виплати їх найманим працівникам;

3) сукупність інструментів, методів і процедур для розробки й втілення основних положень стосовно надання співробітникам компенсацій з метою досягнення стратегічних цілей й розв'язання завдань [38].

Отже, компенсаційна модель винагороди за працю повинна вбезпечувати одностайні правила стосовно нарахування та виплати винагороди за працю всім працівникам, започатковувати в них почуття справедливості. Основою винагороди за працю є заробітна плата, розмір якої має залежати від важкості виконуваної роботи, рівня відповідальності, цінності конкретної посади для компанії, результатів праці (індивідуальних і колективних), фахових

компетенцій персоналу, виробничого стажу та досвіду їхньої роботи, рівня трудової активності та інших чинників.

1.2. Визначення та структура компенсаційного пакету організації

У умовах сучасних викликів вирішальним чинником у конкурентній боротьбі між організаціями є персонал і його вмотивованість на досягнення цілей і рішення задач бізнесу. У зв'язку з цим для кожного підприємства актуальною проблемою виступає формування компенсаційного пакета.

Компенсаційний пакет – це сукупність «усіх компенсацій, зокрема матеріальних виплат і винагород, нематеріальних благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за конкурент його до процесу праці і розпорядження його результатами праці, одержаними в процесі застосування робочої сили (компетенцій), відповідно до кон'юнктури ринку праці, норм чинного законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів» [51].

Насамперед треба зазначити, що поняття «компенсаційний пакет» це не компенсації, передбачені трудовим законодавством. До компенсацій (у традиційному розумінні) належать лише виплати, спрямовані на відшкодування працівникам витрат, які були пов'язані з виконанням відповідних функцій й безпосередніх обов'язків або ж невиконанням їх з причин, що незалежні від працівника, або ж втрат у зв'язку з інфляцією й порушенням роботодавцем законодавства про працю (рис. 1.4.) [52]. Прикладом таких компенсацій є оплата праці у разі виготовлення продукції, що виявилася браком, виплати за відрядження, за знос інструментів працівника, які були використані у трудовій діяльності тощо.

Працівникові також компенсується втрата зарплати через інфляцію шляхом проведення її індексації [9].

До компенсаційного пакета відносять нематеріальні винагороди: підвищення соціального статусу, почуття власної гідності та задоволення від виконаної роботи, заохочення конструктивних соціальних взаємозв'язків із співробітниками, поліпшення стану здоров'я, нарощування інтелектуального капіталу працівників та інше.

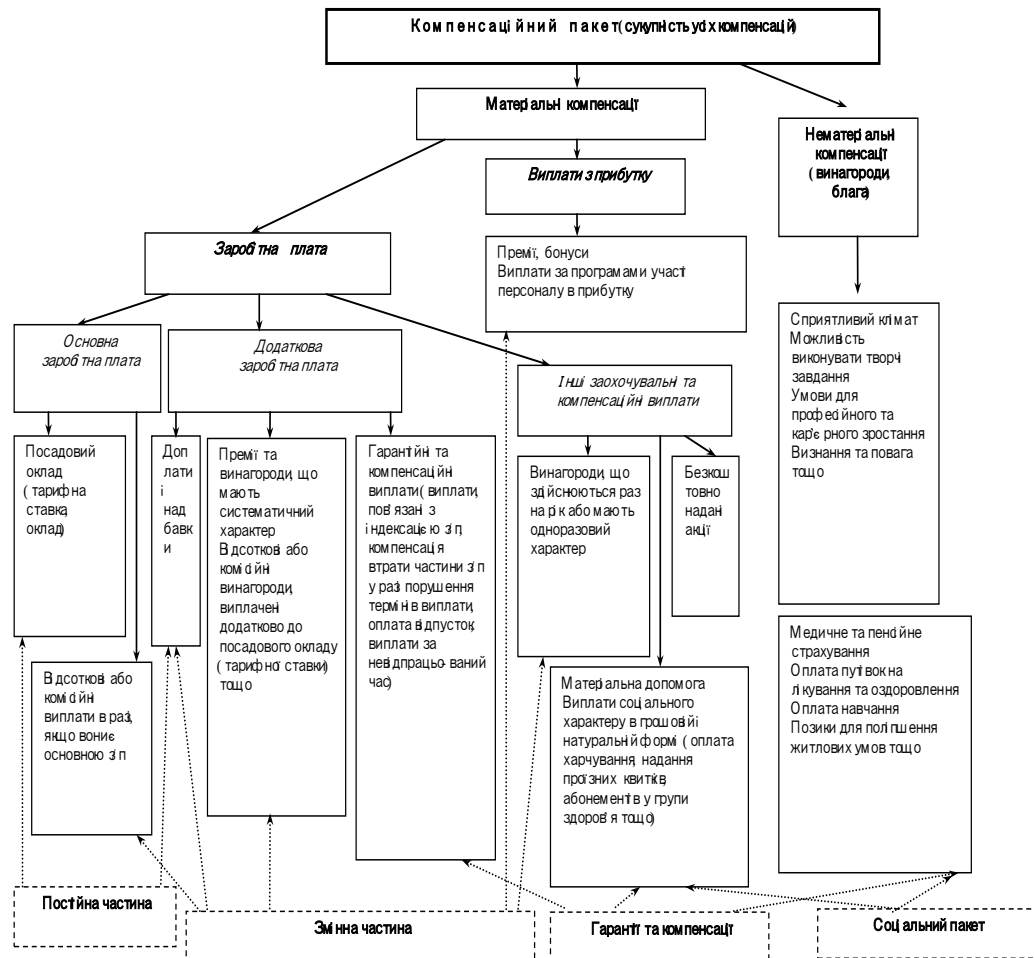


Рис. 1.4. Структура компенсаційного пакету

Примітка. Складено на основі [51, с. 86]

У професійній літературі зустрічається підхід, згідно з яким компенсаційні виплати містять лише монетарні виплати (тарифну ставку/посадовий оклад, премії та бонуси тощо). У такому разі погляд на компенсації також відрізняється від традиційного розуміння компенсацій, передбачених трудовим законодавством.

Окремі вчені компенсаційний пакет розглядають традиційно, розуміючи під цим поняттям «набір компенсацій, передбачених трудовим законодавством» [51]/

У наукових дослідженнях, Галина Назарова застосовує тлумачення «компенсаційний соціальний пакет» та «виокремлює його разом з конкурентним соціальним пакетом у складі мотиваційного соціального пакета» [26]. Останній формує власне соціальний пакет. Згідно з таким підходом, компенсаційний пакет є частиною соціального пакета, що заперечує інші підходи до розгляду структури компенсаційного пакета. Адже в структурі компенсаційного пакета закладена соціальна його складова.

На сьогоднішній день не має єдиної технології формування компенсаційного пакету, проте в практичній діяльності вітчизняні компанії такі форм стимулювання неухильно застосовують. Варто зазначити, що на процес формування компенсаційного пакета впливають зовнішні й внутрішні фактори. Аналіз досліджень праць фахівців стосовно питань формування компенсаційного пакета показує, що можна виділити три принципи: зрівнялівки персоналу, ранжирування персоналу, гнучкості виплат та пільг, що утворює різні види компенсаційних пакетів [8; 26]. До того ж кожен з цих видів компенсаційного пакету має різну характеристику та підхід формування, що й представлено в таблиці 1.2 :

Таблиця 1.2

Видив компенсаційних пакетів: характеристика, підходи, принципи формування

Вид компенсаційного пакету	Характеристика	Підхід до формування пакету	Принципи формування компенсаційного пакету
Стандартний	однаковий для всіх працівників	Зрівняльний	принцип рівності всіх працівників
Структурований	один для найманих працівників відповідної категорії, кваліфікації	Структурований	принцип ранжування
Індивідуальний	при формуванні враховуються індивідуальні потреби співробітника	Індивідуалізований	принцип гнучкості

Примітка. Сформовано на основі [51; 52] .

Кожен з наведених у таблиці 1.2. підхід до формування компенсаційного пакета вирізняється відповідними перевагами й недоліками як стосовно роботодавця так і найманого працівника. В умовах невизначеності, воєнного часу посилюється інтерес керівників до використання гнучких пільг та виплат, які репрезентують індивідуалізований підхід до формування компенсаційного пакета, серед них:

1. виокремлення в структурі компенсаційного пакета опцій, що надаватимуться всім працівникам, а також таких опцій, які працівники вибиратимуть самотійно, залежно від своїх потреб.
2. розроблення бальної оцінки компонентів компенсаційного пакета, що обов'язково має бути пов'язана з оцінкою діяльності працівників.

3. формування кількох компенсаційних пакетів, що враховуватимуть інтереси й потреби працівників. Ці пакети мають бути приблизно однаковими за розміром, але різними за своїм змістом [16].

Процес формування компенсаційного пакету включає в себе наступні послідовні етапи.

Послідовна процедура формування й удосконалення компенсаційного пакету представлена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Процедура формування й удосконалення компенсаційного пакету

Примітка. Складено [38 ; 52].

Попередній етап розробки компенсаційного пакета передбачає ґрунтовний аудит чинного в компанії компенсаційного пакета, а також основних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища компанії. На етапі проектування використовуються результати дослідження навколишнього середовища та фінансово-економічний стану діяльності підприємства, узгоджуються склад компенсаційного пакета, основні компоненти, що компанія має намір надати своїм працівникам. Далі враховуючи інформацію, отриману у процесі соціологічного опитування (анкетування, інтерв'ю) найманих працівників, виокремлюються та розкриваються потреби працівників, що знаходять своє відображення в оновлених компонентах компенсаційного пакета [52].

На процедуру розробки компенсаційного пакета значний вплив мають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

У статті 97 КЗпП України [13] встановлено, що будь-які нововведення у формуванні додаткових стимулів не мають погіршувати матеріального стану працівників. Водночас не закріплена законодавчо обов'язковість таких компенсацій.

Варто зауважити, що на українських підприємствах сьогодні панує низька управлінська культура й соціальна відповідальність роботодавців, недостатність науково обґрунтованих рекомендацій стосовно формування інноваційних моделей винагороди за працю. Використання компенсаційної моделі має безсистемний характер, що базується на впровадженні деяких опцій (елементів) компенсаційного пакета, що є поширеними в іноземних компаніях, у традиційну практику трудових відносин, часто-густо без необхідної адаптації до реалій української економіки та специфіки соціально-трудових відносин.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що основу ефективного менеджменту управління людськими ресурсами в сучасних організаціях складають способи дії на поведінку найманих працівників за допомогою спонукання їх до продуктивної та творчої праці. Відповідно, ключове місце у кадровому менеджменті належить компенсаційній політиці винагороди за працю. Цілями компенсаційної політики є:

досягнення конкурентоспроможності компанії при залученні ефективних працівників;

зростання ефективності праці;

зниження плинності персоналу;

формування прихильності та лояльності до компанії; розвиток персоналу та ін.

Виявлено, що на українських підприємствах є низькою управлінська культура та соціальна відповідальність керівників, не вистачає фахівців і науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування інноваційних підходів і моделей винагороди за працю. Використання компенсаційної моделі має безсистемний характер, ґрунтується на перенесенні окремих елементів компенсаційного пакета, що є поширеними в іноземних компаніях, у традиційну практику трудових відносин, часто без адаптації відповідно до специфіки соціально-трудових відносин.

Виявлено, що в структурі компенсаційних пакетів багатьох працівників немає соціальних виплат і благ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЧИННИКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Оцінка стану функціонування та розвитку ТОВ «АРС-Кераміка»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгова група «АРС-Кераміка» є мережею будівельних супермаркетів в західній Україні. Розпочало свою діяльність в 1994 році заснуванням фірми «Апейрон». До основної сфери діяльності належить: торгівля будівельними та оздоблювальними матеріалами. Ззабезпечення потреби клієнтів в у будівельних та оздоблювальних товарах для ремонту та будівництв, задоволення інтересів власників є основною метою діяльності товариства.

Важливими та першочерговими завданнями ТОВ «Торгової групи Арс – Кераміки» є;

забезпечення широкого асортименту товарів, необхідних для покупців;
заощадження часу клієнта при виборі якісних товарів для ремонту та будівництва за найкращою ціною;

забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;

надання широкого та повного спектра товарів і послуг в одному місці .

Предметом діяльності товариства є :

- Здійснення торгівельної, торгівельно- закупівельної та торговельно-посередницької діяльності .

- Організація і розвиток власної торгівельної мережі для реалізації будівельних та оздоблювальних матеріалів .

- Надання автотранспортних послуг .

- Здійснення інших видів діяльності .

Основним видом діяльності ТОВ «Торгової групи « АРС – Кераміка»» є, здебільшого, дрібно-гуртова та роздрібна торгівля будівельними та

оздоблювальними матеріалами, асортимент яких складає понад 100 000 найменувань товарів .

Товарний асортимент ТОВ «Торгової групи «АРС – Кераміка» охоплює такі сегменти ринку як «плитка, будівельна хімія матеріали для оздоблення, опалення та водопостачання, сантехніка, інструменти, покрівельні матеріали, підлогові покриття, електрика та освітлення, побутова хімія, господарські товари» [1].

Мережа будівельних супермаркетів «АРС» представлена у західному регіоні та зосереджена в Тернопільській, Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій областях .

Таблиця 2.1.

Мережа будівельних супермаркетів ТОВ «АРС – Кераміка»

Локація	Назва
Тернопільська область	
м . Тернопіль , вул. Бродівська , 44	Будівельний супермаркет « АРС »
м . Кременець . вул . С. Петлюри , 44 В	Будівельний супермаркет « АРС »
м. Підволочиськ, вул. Д. Галицького , 53	Будівельний магазин «АРС- Кераміка »
м . Борщів , вул . Шухевича , 8	Будівельний супермаркет «АРС - Кераміка »
Львівська область	
м . Львів , вул. Б. Хмельницького, 223	Будівельний супермаркет «АРС »
	Будівельний супермаркет « АРС »
	Будівельний супермаркет « АРС »
Івано – Франківська область	
м.Івано-Франківськ , вул.О.Кобилянської , 56	Будівельний супермаркет « АРС – Кераміка »
Хмельницька область	
м. Кам'янець – Подільський	Будівельний супермаркет « АРС »

Примітка. Складено автором за інформацією ТОВ «АРС – Кераміка»

ТОВ «АРС» подолало шлях від орендованих приміщень під магазин і склад до власних дев'яти підрозділів філій із сучасними супермаркетами, новими складами й автопарком .

ТОВ «АРС – Кераміка» є приватним підприємством. За способом заснування та формування статутного фонду ТОВ «АРС – Кераміка» є корпоративним підприємством, що започатковано двома засновниками за їх спільним рішенням та діє на основі об'єднання майна та підприємницької діяльності засновників.

Залежно від чисельності персоналу та обсягів валового доходу від реалізації продукції за рік ТОВ «АРС – Кераміка» є середнім підприємством. Підприємство створює та відкриває нові філії, інші відокремлені підрозділи; вони не є юридичними особами та функціонують на основі положення про них затвердженого товариством.

Головний принцип роботи товариства : «Сконцентрувати все необхідне для ремонту, будівництва, оздоблення в одному місці» [1]. Тому в ТОВ «АРС – Кераміка» покупець має можливість «придбати будівельні матеріали, матеріали для оздоблення, інструменти, плитку та сантехніку, системи опалення та вентиляції, лакофарбові матеріали, підлогові покриття, двері та фурнітуру, освітлення, водопостачання та водовідведення, будівельні кріплення, автотовари, садові інструменти та багато іншого» [1]. На сьогоднішній день на теренах західного регіону функціонує низка будівельних супермаркетів та 2 меблевих центри. Будівельні супермаркети функціонують в містах: Тернопіль, Львів, Івано-Франківськ, Стрию, Кам'янці-Подільську, а також Золочів, Борщів, Кременець, Трускавець. Меблеві центри АРС розташовані у м. Тернополі та м. Кам'янці-Подільському.

Для забезпечення потреб споживачів, потенційних клієнтів, компанія періодично бере участь у виставках та форумах, що проводяться за кордоном для того, щоб знати сучасні інноваційні тенденції розвитку технологічних новинок сучасного будівництва.

Фахівці компаній будівельного напрямку постійно відвідують виставки та форуми в Італії, Іспанії, зокрема:

- Міжнародна будівельна виставка Budma;
- Міжнародна виставка керамічної плитки CERSAIE ;

- Міжнародна виставка кераміки, сантехніки CEVISAMA ;

Фахівці меблевого напрямку щорічно проводять ґрунтовний аналіз розвитку меблевої індустрії України, відстежують новітні тренди стосовно облаштування інтер'єру, відвідуючи: міжнародні меблеві форуми та виставки декору і текстилю.

Пандемія COVID 19 внесла певні корективи в діяльність компанії, почав розвиватися інтернет-магазин, в асортименті якого налічується 500 000+ найменувань [1].

Внутрішнє середовище компанії є джерелом її життєвої сили і включає потенціал, що дає змогу функціонувати та розвиватися. Найчастіше в ньому виділяють п'ять складових: цілі, структура, технологія, завдання і персонал. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування та розвиток. Цим зумовлене існування різних підходів до структурування внутрішнього середовища компанії (табл. 2.2) .

Не менш важливе значення має вплив зовнішнього середовища (чинників, що є за межами контролю компанії), проте вони суттєво впливають на функціонування та розвиток ТОВ «АРС-Кераміка» на діяльність компанії (табл.. 2.3).

Таблиця 2.2

Внутрішнє середовище ТОВ «АРС-Кераміка»

<i>Внутрішнє середовище ТОВ «АРС-Кераміка»</i>	
- цілі	Підприємство ставить перед собою такі цілі, як збільшення обсягу збуту продукції; зміцнення позицій на ринку через збільшення спектру послуг,
- структура	В організації поєднуються вертикальний та горизонтальний політи праці. є лінійні зв'язки.
- завдання	Перед працівниками підприємства стоять такі завдання як закупівля та купівля будівельних та оздоблювальних матеріалів ,
- ресурси	Трудові ресурси, фінансові ресурси, матеріальні ресурси
- технологія	<i>Перевезення, доставка, розвантаження, вВидача роздрібному покупцю та філії</i>
- персонал	Кваліфікований персонал, який постійно підвищує свою кваліфікацію; робітники відповідально ставляться до праці.

Примітка. Складено за матеріалами ТОВ «АРС-Кераміка»

Таблиця 2.3.

Зовнішнє середовище прямого і непрямого впливу на діяльність
ТОВ «АРС-Кераміка»

<i>Зовнішнє середовище ТОВ «АРС-Кераміка»</i>	
- споживачі	Підприємства та державні заклади , приватні організації , фірми .
-постачальники	Заводи , фабрики , приватні підприємства , іноземні компанії та організації.
- конкуренти	Підприємство функціонує на ринку збуту, де є багато конкурентів, з'являються постійно нові, є серйозні конкуренти, які значно погіршують діяльність

Примітка. Складено за матеріалами ТОВ «АРС-Кераміка»

Аналіз статистичних даних вказує , що в компанії за 2021- 2022 рр. спостерігалось зростання доходу, чистого прибутку та зобов'язань. Чисельність персоналу за аналізований період незначно скоротилася (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Показники діяльності ТОВ «АРС-Кераміка» у 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік
Дохід, тис. грн.	1 096 901	1 166 102
Чистий прибуток тис. грн.	52 745	60 500
Активи, тис. грн.	511 199	490 537
Зобов'язання, тис. грн.	134 212	167 305
Кількість працівників, осіб	707	724

Примітка. Складено за матеріалами ТОВ «АРС-Кераміка»

Дослідження та аналіз аналітичного відділу ТОВ «АРС-Кераміка» доводять великий вплив споживачів на діяльність цього підприємства у конкретному середовищі. Саме споживачі впливають на корегування ціни, сервісного обслуговування й асортименту продукції, що реалізовується. Сюди відноситься система знижок запроваджена у компанії на основі дисконтної картки , що мотивує клієнтів вибирати саме ТОВ «АРС-Кераміка».

Споживачі є виключно фізичними особами, які мають бажання або необхідність придбати товар для власних потреб. Взаємозв'язок продавців і споживачів полягає в тому, що споживачі вказують виробнику кількість та вид

продукту, в якому він найбільше потребує. Від попиту споживача на певний вид продукту, прямо залежить прибуток підприємства.

Отже, на види обслуговування споживачів товарів впливають такі критерії:

а) кількість відмов покупців від вже оформленої купівлі або будь-якої послуги в загальній масі покупок або послуг за аналізований період;

б) якість - характеризує, наскільки товар за рівнем якості відповідає вимогам, або стандарту, або договору;

в) час поставок чи виконання інших послуг у відповідність нормативними чи іншими документами;

г) ціна;

д) надійність надання сервісу (за часом, кількістю і якістю).

2.2. Дослідження ролі персоналу у формуванні компенсаційної політики підприємства

Цілями компенсаційної політики є: досягнення ефективності й продуктивності праці, конкурентоспроможності компанії шляхом залучення продуктивних працівників; зниження плинності персоналу; формування прихильності та лояльності до компанії; розвитку персоналу та ін.

Кадровий потенціал ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»» характеризується кількісними та якісними показниками: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами; професійні характеристики персоналу та професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника.

Головним у кадровій політиці є ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» є забезпечення посад персоналом відповідної якості, фахово-кваліфікаційної підготовки .

До цієї системи основних елементів управління персоналом входять :

- 1) забезпечення компанії відповідним персоналом;
- 2) забезпечення раціональної розстановки кадрів , їх професійно-кваліфікаційного зростання і можливі посадових підвищень;
- 3) ефективне використання потенціалу працівників ;
- 4) навчання , підготовка і атестація працівників;
- 5) умови наймання на роботу , праця і система оплати праці ;
- 6) створення нормальних умов праці і відповідного психологічного клімату ;
- 7) мотивація працівників ;
- 8) забезпечення безпечних умов праці ;
- 9) організація відповідних зв'язків між підрозділами «АРС-Кераміки» та відділами зокрема.

Забезпечення ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» кадровим потенціалом пов'язане як з внутрішніми, так і зовнішніми джерелами набору і прийому працівників. Тому відділ кадрів постійно проводить співбесіди, навчання, тренінги та атестації, розроблення методичної літератури покладена на навчально-інформаційний відділ .

До внутрішніх джерел забезпечення кваліфікованими кадрами слід віднести :

- підготовка наявних працівників компанії шляхом навчання (тренінги , семінари)
- перепідготовка та просування по службі;
- пряме звертання до працівників щодо рекомендації для прийому на роботу їхніх друзів та знайомих ;
- регулярне інформування про вакансії ;

- атестація, за результатами якої на конкурсній основі зараховують на посаду .

До зовнішніх належать джерела, які забезпечують поповнення персоналу:

- державні структури, що займаються питаннями працевлаштування, зокрема біржа праці ;

- оголошення про вакансії у ЗМІ, реклама.

Варто зауважити, що останні три роки чисельність працівників ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» скоротилася, що пов'язано з військовою агресією росії:

2021 р. - 724 працівники;

2022р. – 707 працівників;

2023 р. 704 працівники.

В компанії у 2023 році зайнято 38% жінок та відповідно 62% – чоловіків. Серед персоналу ТОВ « «АРС-Кераміка» у 2023 році переважають чоловіки - 54%, з них вищу освіту мають 38,2%, середню спеціальну – 57,%. Частка жінок у структурі персоналу 46%, з них мають вищу освіту 59,4%.

Система підвищення кваліфікації персоналу у ТОВ «АРС-Кераміка» недостатньо розвинена: впродовж останніх трьох років, щорічно підвищували рівень кваліфікації лише близько 12% працівників. Зменшилася за аналізований період і частка працівників, які проходили атестацію (з 19,4% у 2021 році до 7,7% у 2023 році).

Важливе значення для надання компенсаційної винагороди за працю має оцінка результатів роботи працівника. На рис. 2.1 представлені сучасні форми оцінювання результатів діяльності працівників підприємства.

Оцінювання результатів діяльності працівників підприємства дозволяє формувати кваліфікований персонал, здатний вирішувати поставлені завдання та сприяти досягненню корпоративних цілей. Питання збереження такого персоналу можуть бути вирішені за рахунок впровадження на підприємстві

дієвої системи стимулювання праці, що служить головним мотиваційним інструментом у процесі управління трудовим потенціалом.

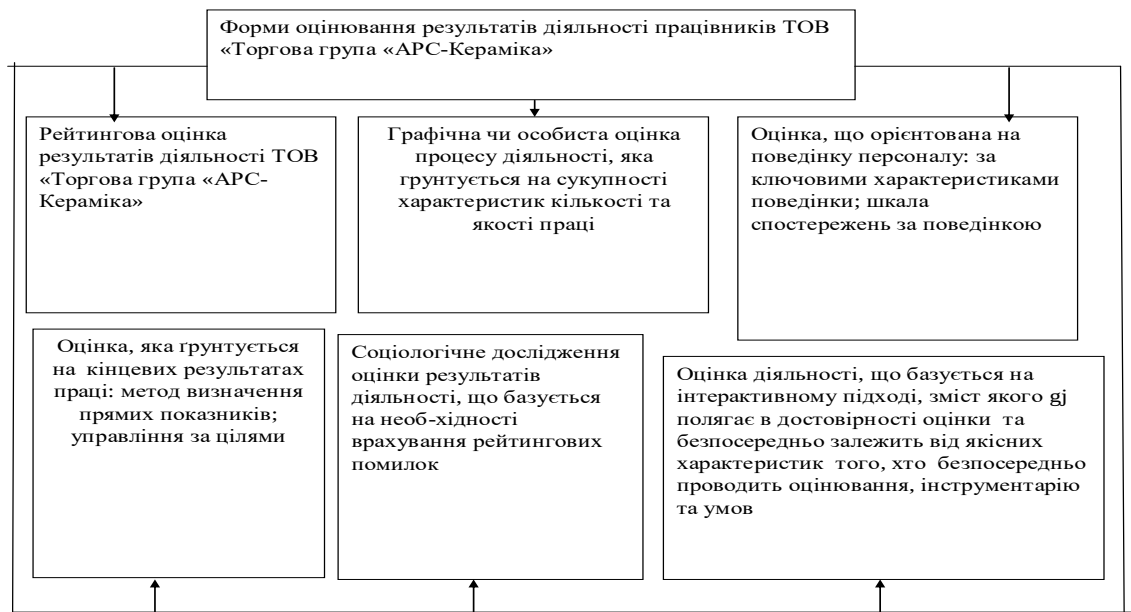


Рис. 2.1. Форми оцінки результатів діяльності працівників

Примітка. Складено з врахуванням [16;38; 52]

Отже, у ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» основними методами прямого впливу на персонал виступає різного роду документація: штатний розпис; колективний договір; положення «Про порядок надання працівникам щорічної грошової винагороди і матеріальної допомоги на оздоровлення»; положення «Про преміювання працівників». Кількісно-якісний склад персоналу за аналізований період суттєво не зазнавав змін.

2.3. Аналіз структури формування компенсаційного пакету

Варто відзначити, що основу ефективного менеджменту управління людськими ресурсами в ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» складають способи дії на поведінку найманих працівників за допомогою спонукання їх до продуктивної та творчої праці. відповідно ключове місце у кадровому менеджменті належить компенсаційній політиці, як системі стимулювання праці персоналу, що відбиває процес обміну результатів праці найманого працівника на відповідну грошову винагороду.

Основними цілями компенсаційної політики ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» є:

- досягнення ефективності і конкурентоспроможності компанії з допомогою залучення продуктивних працівників;
- зростання ефективності праці;
- зменшення плинності персоналу;
- формування лояльності до компанії;
- управління розвитком персоналу;
- удосконалення процесу керованості персоналу;
- зростання якості трудового життя співробітників.

Розглянемо основні функції компенсаційної політики:

Зміст кадрової функції зводиться до залучення до роботи в ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» персоналу, формування його функціонально-професійної структури, що дасть змогу здійснювати трудову діяльність у відповідності зі статусом і цілями компанії. Проявом такої функції є створення конкурентоздатного компенсаційного пакету, який дозволить приймати на роботу професіоналів.

Стимулююча функція розкривається у формуванні в співробітників певної належної мотивації до реалізації здатності до праці, щоб досягти стратегічних цілей і завдань. Ця функція втілюється шляхом надання

компенсаційної винагороди за працю, використанням компенсаційних пакетів, що дасть змогу відшкодовувати інвестиції, вкладені працівником у формування й розвиток власного людського капіталу.

Відтворювальна функція має забезпечувати співробітникові покриття витрат, які були вкладені в формування якісного людського капіталу. Виконання цієї функції передбачає диференціацію в оплаті праці адекватно обсягу, якості виконуваних професійно-кваліфікаційних обов'язків та робіт.

Функція розвитку має вказувати не те, що компенсаційна винагорода за працю й компенсаційний пакет повинні орієнтуватися на розвиток людського капіталу.

У структурі компенсаційного пакету захист, збереження та зміцнення здоров'я працівників безпосередньо залежать від виконання соціальної функції. До таких компенсаційних виплат належить матеріальна допомога, подарунки до свят та ювілейних дат, відпочинок та оздоровлення та ін.

Зміст контрольної функції знаходить свій вияв через контроль за витратами: працівника на інвестування у власний людський капітал, роботодавця – на виплату заробітної плати [8, с. 211].

Важливим завданням компенсаційної винагороди за працю має бути індивідуалізація заробітної плати. «Впровадження такого напрямку спонукає кожного працівника виконувати сумлінно та вчасно роботу. Передбачає стабільну та своєчасну виплату заробітної плати, доплат, надбавок, премій, бонусів за результатами роботи, бонусів за досягнення цілей. Це своєрідний обмін: працівник демонструє лояльність до організації, виконуючи продуктивно і якісно роботу, а роботодавець розраховується грошовим еквівалентом за затрачені зусилля. Індивідуалізація оплати праці дає змогу створити позитивний імідж компанії та зробити її більш привабливою як місце роботи. Систему винагороди за працю праці необхідно планувати і контролювати таким чином, щоб в управлінні персоналом були задіяні матеріальні і нематеріальні стимули. Метою індивідуалізації оплати праці і співробітника має бути забезпечення розуміння людиною того, наскільки

важливі її навички, кваліфікація та компетентність для досягнення цілей компанії» [36].

На формування компенсаційної політики безпосередньо мають вплив чинники зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Чинники, що впливають на компенсаційну політику ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

Чинники зовнішнього середовища	Чинники внутрішнього середовища
Ситуація на ринку праці регіону, міста Тернополя	Стратегічні напрямки розвитку компанії
Середній рівень зарплати в місті та регіоні по окремих провідних професіях	Цілі і пріоритети кадрової політики організації
Державна кадрова політика	Фінансове становище компанії: доходи і витрати на персонал
Регіональна соціальна політика	Позиція власників бізнесу, стейкхолдерів
Трудове законодавство	Корпоративна культура
Рівень життя населення в регіоні Компенсаційний пакет у конкурентів	Статеві-вікова структура та якісна підготовка персоналу Ефективність праці персоналу

Примітка. Складено на основі даних компанії

ТОВ «АРС-Кераміка» здійснює одноразові виплати, пов'язані з компенсаційним фондом:

- оплата праці за результатами роботи за конкретний рік (квартал);
- щорічна винагорода за довготривалу роботу;
- одноразові бонуси: за виконання важливих і особливо важливих завдань;
- премії, що виплачуються в установленому порядку з фонду преміювання тощо;

- одноразові премії, не прив'язані до конкретних результатів роботи (з нагоди ювілеїв та визначних дат).

Система мотивації в ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» є недостатньо розвинутою, адже окрім основної та додаткової зарплати до опцій компенсаційного пакету включено лише надання працівникам тільки знижок при купівлі товарів. Етапи побудови системи мотивації персоналу ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» подані на рис. 2.2.

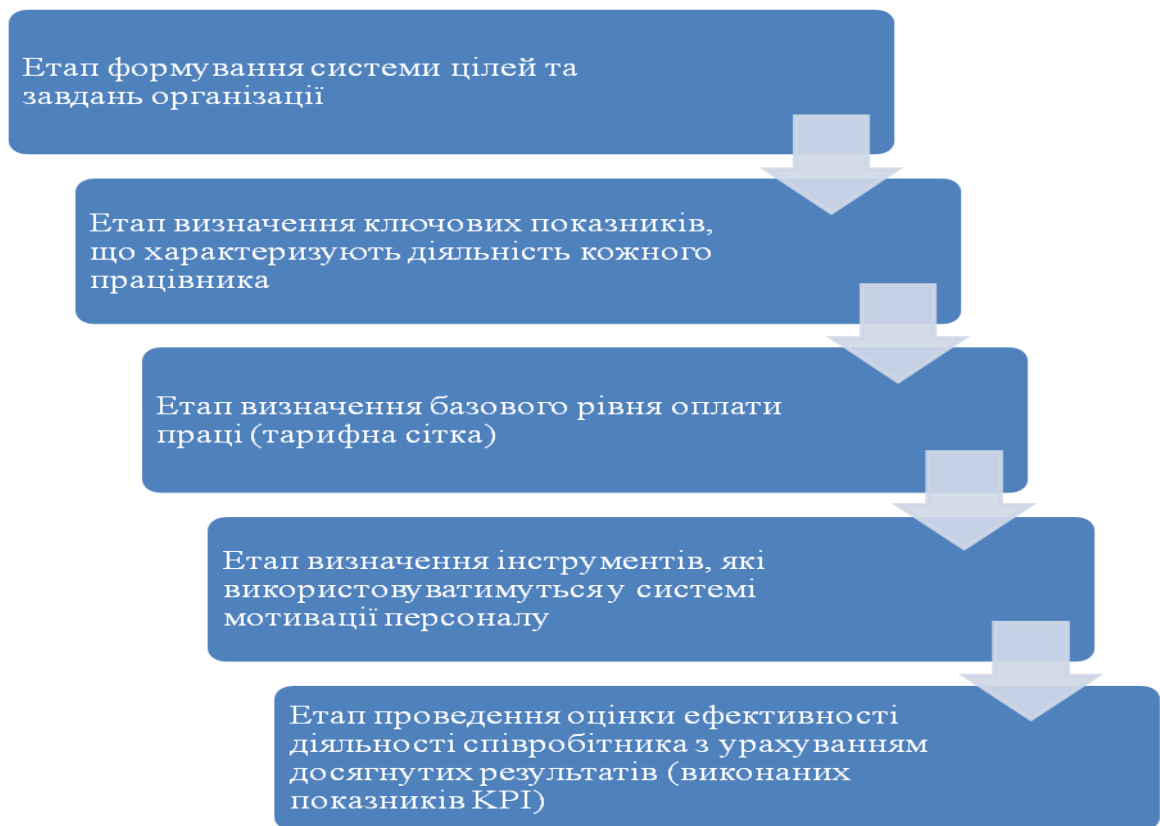


Рис. 2. 2. Етапи побудови системи мотивації персоналу ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»

Примітка. Складено автором на основі [16]

Система мотивації в ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» є недостатньо розвинутою, адже окрім основної та додаткової заробітної плати до опцій компенсаційного пакету включено лише надання працівникам лише знижок при купівлі товарів .

У ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»» діє положення «Про порядок надання працівникам щорічної грошової винагороди і матеріальної допомоги».

При визначенні розміру винагороди враховується:

- сумлінна праця, виконання безпосередніх функціональних обов'язків, дотримання правил розпорядку;
- виявлення ініціативи, креативності, впровадження нового досвіду;
- додержання правил та вимог стосовно охорони праці, техніки безпеки.

Винагорода надається на підставі наказу директора. Розмір компенсаційної грошової винагороди за працю встановлюється на основі посадового окладу (ставки заробітної плати).

Для вивчення стану мотивації до праці, задоволеності працівників компенсаційною політикою підприємства проведено соціологічне опитування методом анкетування. В опитуванні брали участь 26 працівників, які були відібрані за квотною вибіркою. Опитування проведено у вересні 2023 року у ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»

Зрозуміло, що основним елементом заробітної плати є основна заробітна плата, яка складає близько 70%. Разом з тим, вважаємо недостатньою частку додаткової заробітної плати в результаті незначних обсягів преміальних виплат, які, до того ж, несуттєво змінилися за період, який аналізувався.

Забезпечення високого рівня мотивування співробітників досягається через узгодженість власне системи мотивування запитам, потребам, інтересам працівників. Стан задоволеності працівників системою мотивування співробітників ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» наведено в таблиці 2.6.

В компанії середній рівень задоволеності персоналу системою компенсаційної винагороди за працю. Так, задоволеними діючою системою винагороди є 30,7% респондентів, частково задоволеними – 53,8% і не задоволеними – 15,5% працівників. Значно вища задоволеність винагородою за працю у керівників: задовольняє 66,6% працівників, частково задовольняє 33,4% працівників. Варіант відповіді «задоволені» обрали 48,2% менеджерів, а

варіант «частково задоволені» – 62,5% робітників та 58,2% менеджерів. Найбільша частка незадоволених системою мотивації серед обслуговуючого персоналу, технічних службовці, фахівців та продавців (табл.. 2.6).

Таблиця 2.6

**Задоволеність співробітників компенсаційною винагородою за працю
%**

	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені
Весь персонал	30,7	53,8	15,5
Керівники	66,6	33,4	-
Фахівці	33,4	50	16,6
Менеджери	48,2	40,4	11,6
Продавці	25,4	58,2	16,4
Технічні службовці	40	40	20
Обслуговуючий персонал	45	35	20
Робітники	37,5	62,5	-

Примітка: підготовлено автором.

Важливо знати як працівники оцінюють окремі складові системи мотивації персоналу, а саме компенсаційну винагороду за працю в компанії (оцінка здійснювалася за 5-ти бальною шкалою). Про це можна дізнатися з даних таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка респондентами складових компенсаційної винагороди за працю

Системи мотивації персоналу	Весь персонал
Розмір заробітної плати	3,9
Режими праці та відпочинку	4,2
Нормування праці	3,5
Можливість кар'єрного росту та підвищення кваліфікації персоналу	2,6
Зміст роботи	3,8
Корпоративні заходи	3,9
Умови праці	4,2
Система інформування	4,3
Публічне визнання заслуг	4,4
Увага керівництва до працівника	3,1
Відносини з колегами	4,5

Примітка: Підготовлено автором.

Компенсаційна винагорода за працю матиме мотиваційний вплив, якщо сприйматиметься працівниками як справедлива. Оцінка працівниками її справедливості подана у таблиці 2.8.

Загалом співробітники оцінили оплату праці як справедливу (42%), третій частині персоналу складно відповісти, а несправедливою (25%). Керівники вказали на справедливість оплати праці 75% респондентів, фахівці, менеджери та продавці також оцінили її справедливість.

Таблиця 2.8

Оцінка справедливості оплати праці у ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

Категорії персоналу	Оцінка справедливості оплати праці		
	Справедлива	Несправедлива	Важко відповісти
Весь персонал	42	25	33
Керівники	75	-	25
Фахівці	38	50	12
Менеджери	45	35	20
Продавці	40	30	30
Технічний персонал	34	43	23
Обслуговуючий персонал	27	58	15
Робітники	34	43	23

Примітка: підготовлено автором.

Отже, важливою умовою, що вбезпечує піднесений рівень мотивування та стимулювання персоналу є відповідність системи потребам, інтересам і працівників. Тільки задоволеність компенсаційною винагородою за працю ,системою мотивації дає змогу підвищити ефективність та якість праці, трудову активність.

Висновки до розділу 2

Заробітна плата є основним доходом працівників ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка». Результати опитування вказали, що 56 % респондентів не задоволені розмірами заробітної плати, отримуваної ними за виконану працю у навчальному закладі .

У ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» середній рівень задоволеності персоналу системою компенсаційної винагороди за працю. Результати дослідження показали, що задоволеними винагородою є 30,7% респондентів, частково задоволеними – 53,8% працівників.

У ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»» діє положення «Про порядок надання працівникам щорічної грошової винагороди і матеріальної допомоги» .

При визначенні розміру винагороди враховується:

- сумлінна праця, виконання безпосередніх функціональних обов'язків, дотримання норм та правил трудового розпорядку;
- виявлення ініціативи, креативності, впровадження нового досвіду;
- додержання правил та вимог стосовно охорони праці, техніки безпеки.

Загалом співробітники оцінили оплату праці як справедливу (42%), третій частині персоналу складно відповісти, а несправедливою (25%). Керівники вказали на справедливість оплати праці 75% респондентів, фахівці, менеджери та продавці також оцінили її справедливість.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

3.1. Світові тенденції формування компенсаційного пакету та можливості їх реалізації на підприємстві

У процесі дослідження складових елементів компенсаційної політики встановлено, що теоретичні надбання не дають змоги опанувати розуміння функціонування даної категорії в практичній діяльності. Тому вважаємо за необхідне опанувати світовий досвід використання компенсацій.

Агентство Reward Group, що займається вивченням системи винагород, провело анкетування серед слухачів Chartered Institute of Personnel Development (Королівський інститут персоналу і кадрового розвитку, щоб з'ясувати, які пільги сьогодні найбільш популярні [18]. Рейтинг пільг, що надаються працівникам, які мають сім'ю зазначений на рис.3.1.

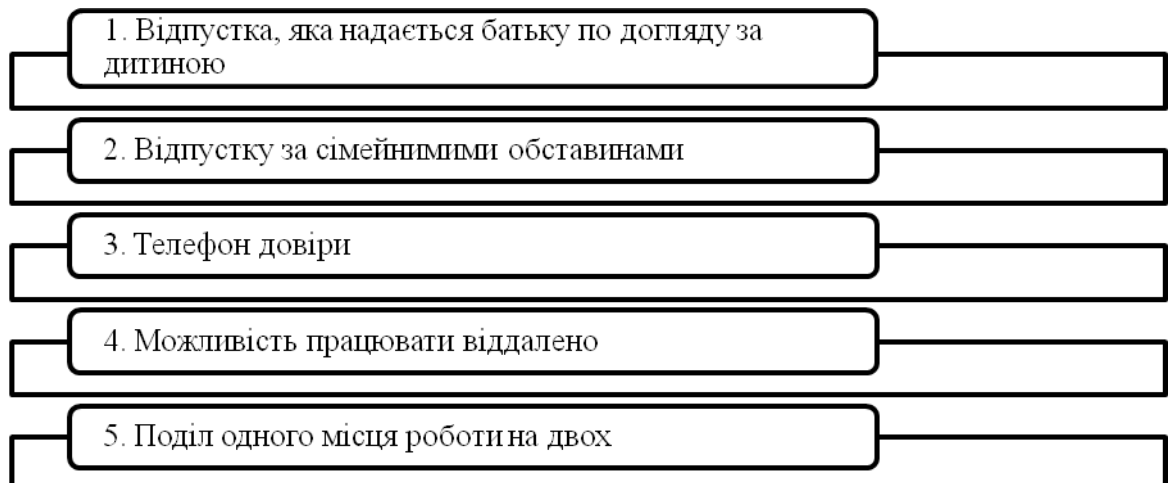


Рис 3.1 Рейтинг компенсацій для працівників, які мають сім'ю

Примітка. Складено на основі [18].

Серед пільг, що мають відношення до здоров'я і розвитку кар'єри, сформовано рейтинг найпопулярніших рис. 3.2

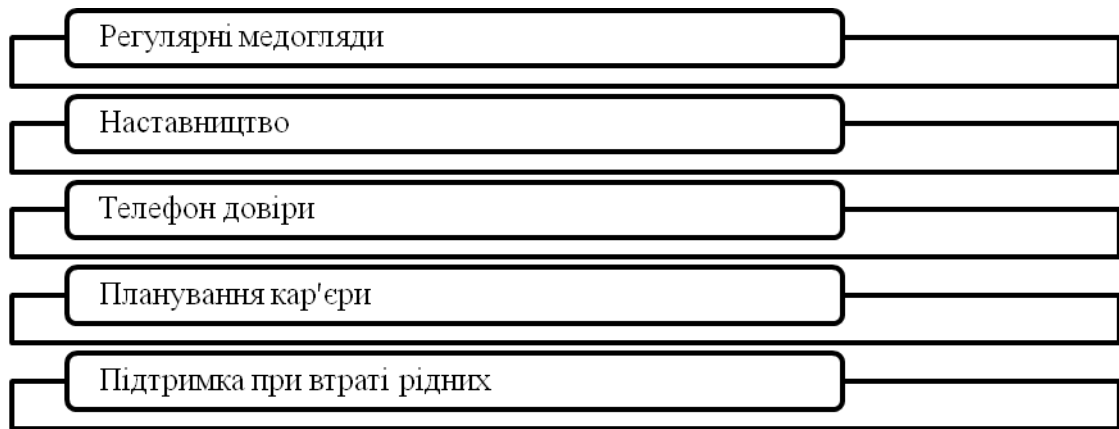


Рис. 3.2 Рейтинг компенсацій щодо здоров'я і розвитку кар'єри

Примітка. Складено автором з врахуванням [18]

Усі вищезазначені пільги стосуються обставин життя і складають ядро сучасних компенсаційних пакетів. Є також ряд загальних вимог, наприклад, послуги дантиста і окуліста, юридичні консультації, можливість влаштувати дитину в ясла, плата за навчання в школі, допомога на дитину, підтримка старих батьків, спортивні програми, страхування житла та машини, корпоративний ПК і автомобіль, безкоштовне паркування, додаткове навчання (непрофільні тренінги), оплачувані обіди, трансфер на роботу, бензин і безліч інших.

Так, в 1989 році американська автомобільна компанія «Chrysler» підрахувала, що в собівартості однієї машини понад 565 доларів США складають витрати на компенсації для працівників, але працівники використовували лише половину запропонованих компенсаційних витрат. Саме тому було прийнято рішення застосувати принцип «кафетерію» у формування компенсаційного пакету, тобто працівникам був запропоновані варіанти опцій, які вони могли обрати власноруч, що у разі зменшило собівартість продукції [57].

Подібні схеми вже працюють в США, Канаді та Австралії завдяки величезній кількості публікацій в журналах, розкриваючи переваги прозорої системи компенсацій. Розробка гнучких компенсаційних планів породила

дискусії про ефективність компенсаційних програм як інструментів утримання персоналу і підтримки лояльності.

Принцип гнучкої формування компенсаційного пакету зорієнтований на те, щоб формувати ідивідуальний пакет компенсаційних винагород в компанії, що приведене для посилення мотивування співробітників, адже в кожній людини індивідуальні потреби. Окрім того, соціально-демографічна структура компаній різна. Для прикладу, керівник компанії з досвідом роботи понад 25 років та випускник ЗВО, який щойно прийшов на роботу мають різні потреби. Саме тому гнучка система компенсацій пропонує широкий спектр пільг, з яких кожен може вибрати те, що відповідає його прагненням. Узагальнені переваги використання даного виду формування компенсаційного пакету наведені на рис. 3.3.

Критерії доцільності гнучкого(індивідуалізованого) компенсаційного пакету			
Дефіцит представників окремих професійних груп на ринку праці	Інноваційний характер праці	Суттєвий вплив індивідуальних результатів на результати діяльності підприємства	Наявність у працівника виняткових компетенцій та унікальних знань

Рис. 3.3 Критерії доцільності гнучкого компенсаційного пакету

Примітка. Складено автором на основі [16]

Сьогодні діють програми, що дають змогу зовнішнім агентствам контролювати процес надання компенсаційного пакету через Інтернет. Подібні послуги представляють інтерес для міжнародних компаній, які хочуть впровадити єдину систему винагород для персоналу всіх своїх представництв [26].

Використання гнучких компенсаційних систем є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом у високорозвинених країнах. З таблиці 3.1. можемо бачити, що більшість країн використовує індивідуалізовану форму

компенсаційного пакету. До того ж варто зазначити, що більшість організацій, підприємств віддає компенсаційні страхові виплати на аутсорсинг страховим компаніям, які забезпечують працівників різними видами компенсацій за рахунок роботодавця.

Таблиця 3.1

Характеристика компенсаційного пакету

Країни	Форма компенсаційного пакету	Види найпоширеніших компенсаційних опцій
США	Індивідуальна	Медичне страхування Індивідуальні компенсаційні опції Пенсійний план
Китай	Перехід від стандартних (зрівняльних) компенсацій до індивідуальних	Стандартизована система компенсацій Реформа системи з врахуванням ефективності та продуктивності праці
Європейські країни	Індивідуальна	Компенсація щодо надання медичних послуг Компенсація на оздоровлення та відпочинок Можливості кар'єрного зростання Можливості самостійного вибору працівником індивідуальних компенсаційних опцій
Канада	Індивідуальна	Медичне страхування Компенсаційні виплати для членів родини Страхування у випадку перебування за межами країни Індивідуальні компенсаційні виплати

Примітка. Складено автором [16; 36; 38]

Цікавим є досвід побудови мотиваційного пакету компаніями – Google і Facebook, які «використовують ієрархію Маслоу інноваційним способом, мотивуючи своїх співробітників на всіх 5 рівнях піраміди: фізіологічні потреби, безпека, любов і приналежність, повага та самореалізація. Складові мотиваційного пакету Google, Facebook включають: безкоштовне харчування; безкоштовний автомобіль і його технічне обслуговування; заняття фітнесом і спортом; оплачуваний проїзд (Google); можливість приводити домашніх тварин на роботу (Google), послуги перукаря і стиліста; прийом лікаря, стоматолога, масажиста, психолога та ін.» [35].

Отже, світовий досвід використання компенсаційного пакету доводить ефективність застосування гнучких компенсаційних виплат на підприємствах у різних країнах світу. Опанувавши зарубіжний досвід застосування компенсаційного пакету пропонуємо у ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» застосовувати: медичне страхування (часткове); компенсацію на відпочинок співробітників та їх сімей, оплачувати різні оздоровчі процедури; кар'єрне зростання; широкий вибір індивідуальних компенсаційних опцій

3. 2. Заходи удосконалення компенсаційної політики ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

Усе актуальнішим в умовах конкуренції на ринку праці України стає питання додаткового стимулювання працівників у формі компенсаційного пакету.

Статтею 97 КЗпП України встановлено, що будь-які нововведення у формуванні додаткових стимулів не мають погіршувати матеріального стану працівників. Водночас не закріплена законодавчо обов'язковість таких компенсацій [13].

Неефективність політики у сфері оплати праці, компенсаційної винагороди за працю спонукають керівників підприємств до розробки компенсаційного пакету. До того ж, в умовах сучасних викликів посилюється потреба стосовно індивідуалізації надання компенсацій за працю персоналу. Індивідуалізація може втілюватися в життя в таких напрямках:

- 1) повне врахування внеску працівника у кінцеві результати трудової діяльності підприємства в ході формування компенсаційного пакета;
- 2) уведення індивідуальних умов щодо надання компенсацій за працю [16].

Для визначення найбажаніших варіантів компенсаційного пакету використовувати дані індивідуальної картки, приклад заповнення якої наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Форма заповнення індивідуального компенсаційного пакету ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»

Компенсаційна опція	Оплата тренінгів	Оплата транспортних витрат	Експресії містами України/ за кордон	Новорічні подарунки	Оплата культурних заходів	Спорткомплекс	Санаторно-курортне лікування	Медичне страхування	Путівка на відпочинок
Працівник А	+		+			+			
Працівник Б		+			+		+		
Працівник В				+	+			+	+

Примітка. Складено автором самостійно

Таким чином, необхідні зміни компенсаційного пакету полягають у :

- 1) «впровадженні гнучкої системи компенсацій.
- 2) застосування індивідуалізованої картки вибору опцій для розуміння потреб працівника та майбутнього групування опцій.
- 3) формування п-ої кількості варіантів компенсаційних пакетів шляхом об'єднання певної кількості опцій в одному «наборі».
- 4) подальше впровадження вибору працівником одного з варіантів «компенсаційного пакету» на 5 років.
- 5) ведення формування, ведення компенсаційних виплат» [38].

З метою вивчення мотивації працівників запропоновано обрати респондентам серед переліку інструментів мотивації ті, які найбільше спонукають їх до ефективної роботи та підвищують рівень задоволеності роботою в компанії. Результати проведеного анкетування вказують, що найбільше працівники ТОВ «АРС-Кераміка» зацікавлені у отриманні гідного

рівня заробітної плати (73%), премій (69%), комфортних умов праці (69%), медичному страхуванні (42 %)(табл. 3.3).

¶ Таблиця 3.3

Пріоритетні інструменти мотивації для працівників ТОВ «Торгової групи
«АРС-Кераміка»

Інструмент мотивації	%
Гідний рівень заробітної плати	73
Премії за результати та якість роботи	69
Безкоштовні обіди	58
Транспортування на роботу і з роботи	38
Компенсація вартості службових поїздок	38
Комфортні умови праці	69
Можливість професійного росту та розвитку	58
Визнання результатів роботи керівником	65
Сприятливий соціально-психологічний клімат	46
Гнучкий робочий графік	23
Медичне страхування	42
Корпоративні заходи	54
Оплата абонементів у спортзал	31

Примітка. Складено автором самостійно

Працівникам важливо працювати у комфортних умовах праці, мати змогу навчатися та розвивати свій потенціал, брати участь корпоративних заходах. До ефективнішої трудової діяльності працівників мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, творчою, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок. Дещо менше працівники зацікавлені у оплаті абонементів у спортзал, добрих відносинах із співробітниками та гнучкому графіку роботи, компенсації вартості службових поїздок зв'язку. Такі результати дослідження пояснюються впливом професійної, статевої та вікової структури респондентів, специфікою функціональних обов'язків.

Проте пріоритетні інструменти мотивації відрізняються залежно від категорій персоналу. Так, керівників найбільше стимулює до роботи володіння

інформацією, участь в управлінні, чіткі цілі, цікава і творча робота, можливості професійного розвитку і кар'єрного зростання, премії, гнучкий графік роботи, проведення корпоративних заходів, комфортні умови праці. Найбільше фахівців обрали такі варіанти відповідей, як гідний рівень заробітної плати, безкоштовні обіди, медичне страхування, постановка чітких і досяжних цілей, комфортні умови праці. Для робітників пріоритетними є гідний рівень заробітної плати, премії, безкоштовні обіди, транспортування на роботу і з роботи, визнання керівником результатів роботи, зворотній зв'язок.

Отримані результати опитування стали основою для пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та формування компенсаційної політики ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка».

Враховуючи вимоги ринку праці, посилення ролі соціальних факторів підвищення ефективності праці є першочерговою вимогою. І, відповідно, соціальний пакет як один із факторів повинен бути ключовим в компенсаційній політиці компанії. Крім того, він повинен не звужуватися, незважаючи на фінансову, економічну та соціальну кризу, а удосконалюватися з урахуванням європейських стандартів і вітчизняних реалій, адже ефективний соціальний пакет має корисність як для роботодавця, так і для працівників (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Переваги соціального пакета для роботодавця та працівника

Переваги соціального пакета	
для роботодавця	для працівника
гнучкий підхід системи управління персоналом	соціальне включення в систему функціонування підприємства
мінімізація втрат, пов'язаних із хворобами, відсутністю працівників на роботі з інших причин	гідна винагорода за працю
контрольованість витрат на персонал	відчуття захищеності та затребуваності
стимулювання певної трудової поведінки	стимулювання певної виробничої поведінки
диференційований підхід до оцінки персоналу	належні умови праці та безпека
	здоровий спосіб життя та профілактика зростання ефективності праці

Примітка. Складено автором [38].

Таким чином, він повинен містити обов'язкові складові, а також мотиваційні та компенсаційні. Обов'язковий соціальний пакет повинен включати основні зобов'язання роботодавця згідно з Кодексом законів про працю, правами людини. До компенсаційного відносяться заходи, які застосовує роботодавець для повернення коштів найманого працівника, які були витрачені при виконанні додаткових зобов'язань.

Мотиваційний включає в себе якраз ініціативні з боку роботодавця послуги та є чинником його конкурентоспроможності на ринку праці у боротьбі за персонал, адже не лише роботодавець обирає, але й сучасний працівник обирає роботодавця.

Перший і другий види соціальних пакетів притаманні всім компаніям, різняться лише їх структура та розміри. Мотиваційний соціальний пакет умовно можна поділити на декілька блоків:

- наявність медичного страхування за рахунок роботодавця.

Наявність даного пункту свідчить про турботу підприємства про працівників, прагнення через забезпечення здоров'я і працездатності підвищувати продуктивність праці. Компанія для утримання кваліфікованих (цінних) працівників, для скорочення плинності кадрів, для створення гнучкої системи винагороди персоналу, для мотивації працівників в перспективі може використовувати корпоративне страхування життя, що дасть змогу роботодавцю закріпити в компанії найбільш кваліфікованих керівників і спеціалістів, реалізувати їх пенсійні права, що на даний час є найбільш актуальним серед найманих працівників, надати належний соціальний захист не лише працівникам, а і членам їх сімей.

- організація відпочинку передбачає не лише відновлення сил, а й розширення кругозору працівника шляхом відвідування театрів, екскурсій тощо. З психологічної точки зору – це ще й засіб формування згуртованості колективу та формування соціального капіталу організації.

Молодим працівникам у зв'язку з відсутністю досвіду невисоку заробітну плату можна компенсувати оплатою стажування, додаткового навчання.

Враховуючи нестабільність економічної ситуації в країні необхідно формувати ефективний соціальний пакет, який матиме зиски для роботодавця та працівників. Одним із можливих варіантів є запровадження практики:

- ❖ дольової участі персоналу в закупівлі послуг добровільного медичного страхування.
- ❖ проводити збільшення складових немонетарної частини соціального пакету, тобто мотиваційні програми для персоналу зміщуються в сторону підвищення цінності нематеріального стимулювання як визнання досягнень і заслуг перед компанією,
- ❖ обов'язкова складова повинна бути конкурентоспроможною на ринку праці,
- ❖ запропоновані гарантії повинні відрізнятися від середньостатистичної продукції на галузевому і локальному ринках праці,

❖ соціальний пакет повинен бути проявом соціальної відповідальності,

❖ соціальний пакет повинен бути стимулюючим і диференційованим.

При наповненні соціального пакету необхідно враховувати те, що соціальний пакет: не може бути і не повинен бути однаковим для всіх працівників як за своєї насиченістю, та і за вартістю, повинен змінюватися, індивідуалізуватися у зв'язку зі зміною ситуації на ринку праці і структури персоналу, повинен створювати у працівника відчуття турботи про нього зі сторони роботодавця.

Крім того, керівництву ТОВ « «АРС-Кераміка» доцільно застосовувати методи нематеріальної мотивації в діяльності своїх підприємств з метою стимулювання своїх працівників. Найбільш доцільними з них можуть бути:

1. Відповідна інтересам та нахилам працівників робота. Грамотний добір персоналу, розподіл завдань у відповідності до професійних інтересів та устремлінь працівників, побудова та управління командною роботою, делегування, залучення працівників до прийняття рішень, врахування мотиваційного типу працівників тощо дадуть можливість підвищити залученість та зацікавленість персоналу у спільній діяльності. Зазначені заходи нематеріального стимулювання створять працівникам можливості самореалізації та професійного розвитку.

2. Публічне визнання – багатьом мотиваційним типам працівників важливим є визнання їх внеску, заслуг перед компанією, цінності їх роботи та зусиль тощо.

3. Вільний час – за можливості підбір гнучких режимів праці та відпочинку, індивідуальних графіків роботи можуть забезпечити потреби працівників у відпочинку, самостійному плануванні та організації трудової діяльності тощо .

4. Інформація – оприлюднення основної звітної та стратегічної інформації дає змогу працівникам бути впевненими у майбутньому свого закладу, розуміти його стан та перспективи розвитку, планувати власну кар'єру в організації.

5. Зворотний зв'язок – дає змогу персоналу відчутти цінність власної роботи, власного внеску, отримати відгук про здійснену роботу та перспективи і плани подальшої роботи.

6. Незалежність – формування середовища та можливостей для працівників самостійно обирати методи і способи виконання роботи, здатність планувати та діяти самостійно, орієнтація на вирішення проблеми, а не просто на виконання рішення керівника, спонукають персонал до прояву самостійності та ініціативи, що є окремими мотиваційними чинниками.

7. Гнучкість – можливість обирати режими праці і відпочинку, можливості виконання частини роботи віддалено часто також є дієвими мотиваційними засобами [38].

Врахування основних умов в яких знаходиться компанія, необхідним є виділення критеріїв адекватності заробітної плати. Враховуючи ці критерії буде зрозумілим в якому напрямку вдосконалення оплати праці необхідно рухатись. Виділяють такі мірила, що встановлюють відповідність на адекватність заробітної плати:

1. Відповідність встановленим в законодавчих і нормативних документах регуляторам заробітної плати, затверджених на різних рівнях регулювання. Починаючи із державного і закінчуючи договірним регулюванням на рівні навчального закладу у формі колективного договору;

2. Відповідність фінансовим можливостям компанії;

3. Відповідність результатам індивідуального трудового внеску кожного працівника;

4. Відповідність вартості життя, яка відповідає реаліям сьогодення і постійно моніториться та оновлюється згідно із змінами [8].

Необхідно виділити ряд принципів на яких повинно базуватись удосконалення компенсаційної винагороди за працю:

1. врахування рівня оплати праці на інших підприємствах (у конкурентів) в регіоні на основі постійного моніторингу;

2. поєднання системного та індивідуального підходу в оплаті праці з метою зниження суб'єктивної оцінки обсягу виконаної роботи і вдосконалення індивідуалізації оплати праці;

3. відповідність та взаємопов'язаність цілей організації оплати праці, мотивації та загальних стратегічних цілей, що ставить перед собою організація;

4. недопущення таких факторів які б демотивували працівників (конфлікти в колективі, постановка нереальних чи незрозумілих цілей та ін.);

5. система оплати праці, що застосовується в компанії має бути прозора та доступна в розумінні кожному працівникові;

6. оплата праці повинна здійснюватись справедливо;

7. виплата винагороди працівнику повинна бути своєчасною;

8. система оплати праці повинна бути цілісною і об'єднувати, як матеріальну так і нематеріальну винагороду.

Отож, «професійно підготовлений мотиваційний пакет повинен враховувати такі чинники: вік, стать, рівень освіти, особистісні цінності та регіональні особливості, що забезпечить:

- підвищення лояльності співробітників;
- формування злагодженої та ефективної команди;
- профілактику психологічного та емоційного вигорання;
- зростання продуктивності праці;
- створення комфортної та сприятливої атмосфери;
- формування привабливого іміджу та позитивної репутації підприємства» [35].

Таким чином, для вітчизняних організацій існує широкий арсенал розширення складових компенсаційних і соціальних пакетів для підвищення залученості працівників і ефективності праці.

Висновки до розділу 3

При визначенні напрямків вдосконалення винагороди за працю у ТОВ «АРС-Кераміка» головним завданням є забезпечення гідного рівня життя своїм працівникам. При цьому, необхідно зважати на ті умови в яких зараз працює компанія: військова агресія росії; нестабільність соціально-економічної та політичної ситуації в країні, недопущення звільнення працівників. Згідно з цим необхідно виділити такі основні напрямки вдосконалення оплати праці ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»: індивідуалізація заробітної плати, особливо для висококваліфікованих спеціалістів; індивідуалізація організації оплати праці; запровадження різноманітного набору додаткових пільг і виплат для працюючих; вдосконалення мотивації працівників; розроблення компенсаційного пакету для працівників; покращення умов праці.

На основі проведеного аналізу, можна виділити такі основні напрямки вдосконалення винагороди за працю у ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»: індивідуалізація заробітної плати, особливо для висококваліфікованих спеціалістів; індивідуалізація компенсаційної винагороди за працю; проведення індексації заробітної плати; запровадження різноманітного набору додаткових пільг і виплат для працюючих; вдосконалення мотивування та стимулювання персоналу; розроблення компенсаційного пакету, який буде враховувати (індивідуальний трудовий внесок кожного працівника; врахування матеріальних і моральних потреб працівників та їх задоволення; заохочення працівників з метою досягнення стратегічних цілей компанії).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розроблено комплекс заходів щодо вирішення проблем формування компенсаційної політики у ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка».

Встановлено, що основною метою компенсаційної політики є забезпечення виплати найманим працівникам справедливої, гідної винагороди за працю (відповідно до складності функцій і обов'язків, змісту та умов праці, рівня кваліфікації працівника, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, індивідуальних результатів і внеску в колективні тощо), а також сприяння досягненню корпоративних цілей організації та розв'язанню конкретних бізнес-завдань.

Система управління персоналом використовує усі методи роботи з працівниками: економічні, методи прямого впливу та соціально-психологічні методи. Так, заробітна плата у навчальному закладі є основною формою доходу працівників. Окрім того існує розгалужена система додаткових виплат, у відповідності до законодавства, так й з ініціативи роботодавця (такі виплати прописані у колективному договорі).

Досліджено, що методами прямого впливу на персонал ТОВ «АРС-Кераміка» виступає різного роду документація: 1) Штатний розпис; 2) Колективний договір; 3) Положення «Про порядок надання працівникам щорічної грошової винагороди і матеріальної допомоги на оздоровлення»; 4) Положення «Про преміювання працівників».

З'ясовано, що винагорода надається кожного року усім педагогічним працівникам закладу, за виключенням: працівників, які працюють в даному закладі за сумісництвом; працівників, які мають не зняте дисциплінарне стягнення. При оплаті праці персоналу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» застосовуються посадові оклади, тарифні ставки.

Встановлено, що система підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» недостатньо розвинена: впродовж останніх трьох років, щорічно підвищували рівень кваліфікації лише близько 9% працівників. Зменшилася за аналізований період і частка працівників, які проходили атестацію.

Результати проведеного дослідження вказали, що найбільше працівники ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка» зацікавлені у отриманні премій, безкоштовних обідах, високому рівні заробітної плати, медичному страхуванні. Також для працівників важливо працювати у комфортних умовах праці, мати можливості для кар'єрного зростання та інше.

До ефективнішої трудової діяльності працівників мотивує і сама робота, якщо вона є цікавою, творчою, має виражений кінцевий результат, перед працівником поставлені чіткі досяжні цілі, він володіє інформацією про діяльність підприємства, підрозділу, наявний зворотній зв'язок.

Запропоновано для удосконалення компенсаційного пакету ТОВ «Торгова група «АРС-Кераміка»:

- 1) впроваджувати гнучку систему компенсацій;
- 2) застосовувати індивідуалізовані картки вибору опцій для розуміння потреб працівника та майбутнього групування опцій;
- 3) формувати п-ої кількість варіантів компенсаційних пакетів шляхом об'єднання певної кількості опцій в одному «наборі»;
- 4) впроваджувати вибір працівником одного з варіантів «компенсаційного пакету» на 5 років;
- 5) вводити компенсаційні виплати працівникам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. APC-Кераміка. URL:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%A0%D0%A1-%D0%9A%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0>
2. Андроняк В. Бєсяда Д. Компетенції персоналу в компенсаційній моделі винагороди за працю
3. Бакуліна Н.М. Формування комплексної програми мотивації з метою підвищення рівня управління персоналом. /Тенденції розвитку маркетингу в умовах економічних трансформацій: монографія /за ред..проф. Р.В.Федоровича . Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2017. 302 с.
4. Бєсяда Д., Турська О., Ірочко М. Гнучкий режим робочого часу як метод мотивації персоналу. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: зб. тез доповідей учасників IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю: ЗУНУ. 2023. . URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38661>
5. Бондарчук Л. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду // *Вісник Сумського державного університету*. 2012. №. 4. С. 55-63.
6. Брич В., Прохоровська С., Білоус Л. Людський потенціал в економіці України: моногр. Тернопіль: 2012. 368 с.
7. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. посібник. Тернопіль. 2018. 288 с.
8. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. / за заг. ред. проф. Качана Є. П. Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2016. 376 с.
9. Закаблук Г. О. Удосконалення форм і систем оплати праці за мотиваційним та стимулюючими механізмами // *Економіка та підприємництво*. 2013 р. № 2 (71).

10. Звіт з праці «ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка» за 2019- 2022 рр.
11. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники: навчально-методичний посібник . К. : ІНЖЕК, 2013. 272 с.
12. Калина А. В., Дороніна О. А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку: моногр. Донецьк, 2013. 417 с.
13. Кодекс законів про працю в Україні. Київ. Праця, 1994.
14. Козар К. В. Удосконалення системи оплати праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу К. : КНЕУ, 2013. С. 25–28.
15. Козловський С. В. Мотивація як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства К. : КНЕУ, 2012 № 5. С. 65.
16. Колот А.М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент. Київ. 2014. 479 с.
17. Колот А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: моногр. Київ. 2010. 251 с.
18. Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. Економіка праці та соціально-трудові відносини . підручник. / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.
19. Конвенції і рекомендації МОП. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=993_005.
20. Конституція України // *Відомості Верховної Ради*. URL:: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>.
21. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. № 11. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71pdf
22. Кравченко О. А. Організація системи мотивації праці управлінського персоналу на виробничому підприємстві. *Ефективна*

економіка. № 8. 2020. URL:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/62.pdf

23. Марченко М. Сучасні підходи до формування матеріального стимулювання. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України*. 2015. № 3 С. 135-140.

24. Марцінковська О.Б., Половищак Т.В. Роль нематеріальної мотивації в системі управління персоналом /*Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: збірник тез Міжнародної науково-практичної WEB конференції*. Тернопіль, ТНЕУ 2016. С.214-217.

25. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль. 2017. 252 с.

26. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: монографія. 2-ге вид., стереотип. Х. : ВД «ХНЕУ», 2010. 238 с.

27. Олійник С. Теорія та практика менеджменту персоналу: підруч. Харків. 2013. 376 с.

28. Паньков Д. А. Принципи правового регулювання колективних трудових відносин // *Правовий вісник*. 2007. №2 С. 83-90.

29. Про відпустки: Закон України / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80#Text>

30. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

31. Про оплату праці: Закон України від 24. 03. 1995. / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.

32. Про організації роботодавців: Закон України 22. 06. 2012 р. / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.

33. Прохоровська С. А. Гідна праця як чинник регулювання соціально-трудових відносин. *Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки*: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2017. с. 77–80
34. Прохоровська С. А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72 – 76.
35. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С.45-48
36. Прохоровська С.А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2022. Вип. 27. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php>
37. Прохоровська С. А, Гринчуцький В. І. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону // Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал 3, 2016. Економічні науки. Том 1, Хмельницький, 2016, С. 80-87.
38. Прохоровська С. А. Формування компенсаційної політики підприємств. /Маркетинг 4.0: Стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія. /за ред.. д.е.н. В.А. Фаловича. Тернопіль: ФО-П Шпак В.Б. Тернопіль 2021. 351с.
39. Сергієнко О. Заробітна плата як елемент первинних доходів домогосподарств: сучасний стан і тенденції формування // *Україна: аспекти праці*. 2011. № 5. С. 15–21.
40. Синяєва Л. В. Проблеми регулювання оплати праці та шляхи вирішення // *Регіональна економіка*. 2009. №1. С. 171–174.
41. Ситнік О. Д. Оцінка персоналу в системі мотивації // *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №11. С.84–87.

42. Стахів О. В. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2(10). С. 134–143.
43. Тульчинський Р. В. Організаційно-економічні методи регулювання заробітної плати в ринкових умовах // *Актуальні проблеми економіки*. Донецьк, 2006. 206 с.
44. Червінська Л. П. Економіка праці: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
45. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації: моногр. / за наук. ред. М. В. Семикіної. Кіровоград. 2012. 300 с.
46. Степанова Е.Р. Розвиток системи матеріального стимулювання трудової діяльності в контексті гідної праці. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2017. №. 2. С.36-38.
47. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: моногр. / за наук. ред. А. Колота. Київ. 2012. 501 с.
48. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації: моногр. / за наук. ред. М. В. Семикіної. Кіровоград. 2012. 300 с.
49. Теорія та практика формування багаторівневої кадрової політики в контексті забезпечення гідної праці в Україні: моногр. Донецьк. 2013. 395 с.
50. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ. 2017. 528 с.
51. Цимбалюк С.О. Соціальний пакет: сутність, природа та мотиваційна роль. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2015. №. 2. С.36-38.
52. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ. 2014. 359 с.
53. Штатний розпис ТОВ «Торгової групи «АРС-Кераміка»
54. Цимбалюк С. О. Заробітна плата: організаційний механізм формування, структура, характеристика та порядок нарахування окремих виплат // *Довідник кадровика*. 2010. № 3. С. 38—42.

55. Шушпанов Д. Г. Теоретичні підходи до оцінки впливу доходу на здоров'я населення // *Економічний аналіз*: зб. наук. праць; редкол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ "Економічна думка", 2015. Том. 19. № 2. С. 171-178.
56. Herzberg F. *Motivation to work*. – Routledge, 2017. 218 p.
57. Russo G. Skill utilization at work: Opportunity and motivation *IZA World of Labor*. 2017. P. 1–11.
58. Carraher S. M., Carraher S. C. Human resource issues among SMEs in Eastern Europe: A 30 month study in Belarus, Poland, and Ukraine // *International Journal of Entrepreneurship*. 2016. Т. 10. С. 97.
59. Osibanjo A. O. et al. Compensation packages: a strategic tool for employees' performance and retention // *Leonardo Journal of Sciences*. 2014. №. 25. С. 65-84.
60. Oxelheim L., Wihlborg C. *Markets and compensation for executives in Europe*. Emerald Group Publishing, 2011. Т. 24.

