

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ФОРМУВАННЯ СИТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ
КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 073, «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Самсоної
Вікторії
Олегівни

підпис студента

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент кафедри
готельно-ресторанного бізнесу

Бовш
Людмила
Андріївна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
доктор екон. наук,
професор кафедри
готельно-ресторанного бізнесу

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ.....	10
1.1. Сутність системи компенсації праці та характеристика їх компонентів.....	10
1.2. Характеристика факторів впливу на формування системи компенсації праці в ресторанному підприємстві.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінювання системи компенсації праці в ресторанному підприємстві.....	30
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ КАФЕ «UNDERGROUND», М. КИЇВ.....	39
2.1. Економіко-організаційна характеристика системи управління кафе «Underground», м. Київ.....	39
2.2. Аналіз компонентів формування системи компенсації праці в ресторанному підприємстві.....	52
2.3. Оцінка ефективності системи компенсації праці.....	58
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ КАФЕ «UNDERGROUND».....	68
3.1. Обґрунтування заходів щодо поліпшення організації системи компенсації праці.....	68
3.2. Використання закордонного досвіду у формуванні та використанні засобів компенсації праці в кафе «Underground».....	85
Висновки до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Важливою умовою існування і становлення суспільства вважається праця, як доцільна діяльність людей, націлена на задоволення їх актуальних потреб. Однією з елементів праці вважається її мотивування. Система мотивації і компенсації праці щільно взаємопов'язані та включають сукупність взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого співробітника або ж трудовий колектив на досягнення персональних і сукупних цілей роботи підприємства.

Таким чином, неможливо заперечувати, власне, що заробітна плата або ж компенсація працівникам відіграє вагому роль в залученні, мотивуванні та збереженні продуктивності праці персоналу. Основна мета системи компенсації праці полягає в тому, щоб стимулювати робочу поведінку персоналу підприємства, зорієнтувавши її на досягнення поставлених стратегічних завдань, тобто об'єднати матеріальні інтереси співробітників зі стратегічними завданнями підприємства.

Актуальність теми. Наукові дослідження в сфері ресторанного господарства основним чином націлені на дослідження фінансового, економічного стану, становлення, визначення економічної стійкості, розробки стратегії, планування роботи, виявлення моментів підвищення конкурентоспроможності тощо. У той же час, питанням компенсації праці персоналу в ресторанному господарстві увага приділялася недостатньо.

Беручи до уваги важливість співвідношення компенсації праці та продуктивності праці як основного рушія у забезпеченні ефективності господарської діяльності підприємства зазначена тема дослідження є актуальною і перспективною. Адже недостатня мотивація в передових умовах нерідко стає обмежуючим моментом, що не дозволяє підприємствам втілити в життя власні здатності, на практиці призводить до групового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження соціальної активності працівників, знеособленості, інертності більшості співробітників.

Проблема компенсації трудової діяльності відноситься до числа тих, які не можуть бути вирішені до кінця, тому що мотивації і компенсації, як біологічний і психологічний пристрій – однаково актуальна для будь-якого стану становлення економіки, займаючи місце «постійних» труднощів у фінансовій науці практики.

Теоритичні, методологічні та загально методичні питання компенсації в системі управління персоналом виявили відблеск в працях іноземних і вітчизняних науковців. Великий внесок зробили І. Ансофф, В. Бовикін, М.-Х. Мескон, А. Єгоршин, В. Врум, А. Віханський, А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, І. Туган-Барановський, М. Альберт, Ф. Хедоурі, А.Ручка, Н. Сакади, Ч. Бернارد, В. Подмарков, А. Здравомислов, Х. Йосихара, М. Вольський та ін. В той же час, проблема визначення механізму формування продуктивності праці на основі компенсаційних методів та інструментів, зокрема підприємств ресторанного господарства ще мало досліджена.

Метою роботи є вивчення теперішнього стану мотивації і компенсації праці персоналу, їх ролі в системі управління персоналом і розробка схеми поліпшення системи мотивації персоналу. На основі цього були поставлені і вирішені такі завдання:

- розкрито сутність компенсації праці у забезпеченні мотивації персоналу;
- показано фактори, що впливають на формування системи компенсації праці на підприємстві;
- запропонована методологія оцінки ефективності компенсації праці;
- представлена організаційно-економічна характеристика кафе «Underground»;
- проведена оцінка формування системи компенсації та впливу на неї основних факторів;
- запропонована активізація основних принципів формування системи компенсації кафе «Underground»;

- проведено планування заходів щодо формування системи компенсації кафе «Underground»;
- обґрунтовано впровадження пропонованих заходів та визначено їх ефективність.

Предмет та об'єкт дослідження. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування системи компенсації праці кафе «Underground», а об'єктом – процес компенсації та мотивації персоналу підприємств ресторанного бізнесу.

Інформаційною базою дослідження є періодичні видання, підручники, посібники, монографії, фінансова звітність кафе «Underground».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- поглиблено термінологію та інструменти системи компенсації праці;
- доведено необхідність використання наукових концепцій в управлінні системою компенсації праці ресторанного підприємства;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення механізму управління компенсацією праці в ресторанному підприємстві.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи. Розвиток теорії та практики досліджуваної проблеми дає змогу вирішувати питання стосовно розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи компенсації праці ресторанного підприємства.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Формування системи компенсації праці персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ

1.1. Сутність системи компенсації праці та характеристика їх компонентів

Для з'ясування сутності компенсації праці, насамперед, треба визначити передумови появи і поширення цього терміну в теорії і на практиці. Власне, поняття «система компенсації» є досить новим (якщо розглядати його не в класичному, а в широкому сенсі) для вітчизняної науки і системи соціально-трудових відносин.

Даний термін стали застосовувати в професійній та науковій лексиці з кінця 90-х років ХХ ст. - початку 2000-х років. Однією з підстав поширення цього поняття в теорії та на практиці стала популяризація робіт популярних теоретиків західного компенсаційного менеджменту: М. Армстронга [посилання], Т. Стівенс [посилання], Дж. Мілкович [посилання], Дж. Ньюман [посилання], Р. Хендерсона [посилання].

Значного поширення набули як сам термін «компенсації», так і «компенсаційний пакет» і «компенсаційна політика» серед фахівців-практиків у галузі управління персоналом: І. Алієв [посилання], М. Артамонов [посилання], С. Бабін [посилання], С. Бабіна [посилання], Н. Горелов [посилання], І. Поварич [посилання], В. Соломанідін, Т. Соломанідіна [посилання], А. Федченко [посилання], які займалися вивченням суті та структури компенсаційного пакета, завданням формування компенсаційної політики та компенсаційної моделі винагороди за працю.

На відміну від вищезазначених праць, вітчизняні науковці взагалі практично не вивчають питання формування компенсаційної політики та компенсаційного пакета, а застосовують ці визначення в науковій та навчальній літературі у вузькому, класичному усвідомленні.

Тому виникає потреба у тлумаченні сутності понять «компенсація» і «компенсаційний пакет».

Так, термін «compensation» перекладається з англійської мови як [посилання]: 1) компенсація, відшкодування; 2) винагорода; 3) тех.-врівноваження, збалансування, вирівнювання; 4) мед. - відновлення, врівноваження; 5) рад. - коригування.

Згідно з тлумачним словником української мови [посилання] компенсація – це відшкодування, зрівноважування, винагорода за що-небудь, а також сума, яку сплачують як відшкодування, винагороду; покриття витрат, утрат.

Виходячи з визначень, наведених у словниках, можна зробити висновок, що поняття «компенсація» вживається в сенсі не лише тільки «відшкодування», а й «винагорода». Не звертаючи уваги на це, в наукових і професійних виданнях, перш за все вітчизняних науковців і практиків, все ще переважає погляд на термін «компенсація» в сенсі лише тільки «відшкодування», що звужує сферу застосування даної дефініції. Поширеність якраз такого підходу серед вітчизняних науковців і дослідників обумовлена використанням терміна «компенсація» в сенсі «відшкодування» в законодавстві України.

Так, чинний КЗпП України [посилання] не містить визначення поняття «компенсація», а застосовує поняття компенсаційних виплат – грошових виплат, установлених для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових чи інших обов'язків, передбачених цим Кодексом, законами та іншими нормативно-правовими актами й колективним договором.

З наведеного визначення можна сформулювати кілька висновків.

По-перше, в проекті нового Трудового кодексу України дефініція «компенсація» вживається в значенні якраз відшкодування, що являється

звуженим, класичним поглядом насистему компенсацій і компенсаційну політику.

По-друге, подібний (вузький) погляд не відповідає не тільки світовій доктрині та практиці компенсаційного менеджменту, а й прогресивним трендам політики оплати праці вітчизняних організацій і науковим поглядам безлічі дослідників системи розподільчих відносин та оплати праці.

По-третє, можна відзначити протиріччя між визначенням поняття «компенсаційні виплати», наведеним в проекті нового Трудового кодексу України, і списком цих виплат, передбачених діючим законодавством і які будуть наведені далі. Уразі якщо ми розглядаємо, власне що компенсації відшкодовують працівникові витрати, пов'язані з виконанням ним трудових або ж інших зобов'язань, то цілком зрозуміло, що компенсації зобов'язані компенсувати всі витрати, охоплюючи витрати часу, фізіологічні, інтелектуальні, психологічні затрати і т.п., які докладає співробітник в процесі виконання його робочих обов'язків.

Ці витрати відшкодовує основна заробітна плата (тарифна ставка, посадовий оклад, оклад), частка доплат і надбавок, частково премії та інші виплати. Перераховані виплати не лише забезпечують відтворювальну функцію (тобто відшкодовують витрачені зусилля і інші понесені витрати), а й мотиваційну, соціальну та інші функції, які робить заробітна плата. У зв'язку з цим суть і зміст поняття «компенсації» виходить за межі вузького, класичного усвідомлення.

По-четверте, до компенсаційних виплат відносять тільки грошові виплати, але відшкодування робітнику витрат має можливість реалізуватися не тільки грошима, а й з підтримкою негрошових і нематеріальних заохочень і винагород (навіть в разі якщо розглядати компенсації у вузькому сенсі).

До компенсацій (у класичному, вузькому розумінні) відносяться виплати, націлені на відшкодування співробітникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій і зобов'язань або ж невиконанням їх з

незалежних від співробітників причин, або ж втрат в зв'язку з інфляційними процесами та порушенням наймачем законодавства про працю.

У чинному КЗпП України термін «компенсація» використовується по відношенню дорізних елементів заробітної плати [\[посилання\]](#):

1) основної заробітної плати:

- оплата праці в разі переведення працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу (ст. 114);
- оплата праці в разі невиконання норм виробітку не з вини працівника (ст. 111);
- оплата праці в разі вироблення продукції, що виявилася браком не з вини працівника (ст. 112);
- оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації (ст. 104) тощо;

2) додаткової заробітної плати:

- оплатароботи в надурочний час (ст. 106);
- оплатароботи у вихідний день (ст. 72 і 107);
- оплатароботи в святкові та неробочі дні (ст. 73 і 107);
- грошова компенсація за невикористані щорічні відпустки (ст. 83);
- оплата часу постою не з вини працівника (ст. 113) тощо.

Співробітникам компенсується додатково втрата частини заробітної плати у зв'язку з інфляційними процесами (подорожчанням споживчих товарів та послуг) проведенням її індексації, а ще в разі порушення наймачем строків її виплати. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затвердженої наказом Державного комітету статистики України від 13 січня 2004 № 5 лютий, мають, крім інших винагород, компенсаційні виплати, які не передбачені актами діючого законодавства або ж які провадяться понад поставлених зазначеними актами норми [\[посилання\]](#).

Відзначимо, власне що частка компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, не належить до фондуоплати праці [\[посилання\]](#):

- виплати під час переїзду на роботу до іншої місцевості (ст. 120);
- виплати в зв'язку зі службовими відрядженнями (ст. 121);
- виплати за зношування інструментів, які належать працівникові, під час використання їх у трудовій діяльності (ст. 125) тощо .

Наведений список компенсацій, передбачених чинним КЗпП України, підтверджує вище зазначене зауваження. І тому при данному підході до визначення сутності компенсацій (як виплат, поставлених для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових або ж інших обов'язків), їх (компенсації) неможливорозглядати у вузькому значенні. До витрат, пов'язаних з виконанням зобов'язань, відносяться [крім окремих матеріальних і грошових витрат (наприклад, залучення особистих транспортних засобів, інструменту, фінансів на проїзд, телефонні розмови і т.д.)] витрати часу, фізіологічні, інтелектуальні, психологічні затрати тощо. Можна зробити висновок, що винагороди, які відшкоднують витрачені зусилля, виходять за межі класичного розгляду тарозуміння компенсацій.

Таким чином, на нашу думку, термін «компенсація» варто розглядати з таких позицій:

- по-перше, як деяку виплату, винагороду, заохочення, благо тощо, яку дає наймач (керівник) найманому працівникові за введення його в процес праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці, отриманими в процесі використання робочої сили (компетенцій, людського капіталу);
- по друге, як процес надання наймачем (керівником) конкретних виплат, винагород, благ, заохочень і т.д. найманому працівникові відповідно до норм діючого законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

Беручи до уваги перше тлумачення терміну «компенсація» (як конкретна виплата, винагорода, заохочення, благо т.п.), то воно різниться з поняттям «заробітна плата». Список елементів заробітної плати чітко

визначено законодавством. Компенсацією в широкому значенні цього слова можуть бути не лише тільки елементи, що входять до заробітної плати, а й виплати, винагороди, блага, заохочення (в тому числі нематеріального характеру), які не входять до заробітної плати. Окрім того, за власним економічним змістом їх неможливо віднести до винагороди, яку за трудовою угодою власник (абоуповноважений ним орган) виплачує працівникові за зроблену ним роботуабо заінші надані послуги. А відповідно до трудового законодавства і одним з підходів безлічі наукових праць трактується поняття «заробітна плата». Прикладом цих компенсацій можуть бути: виплати з прибутку за відповідними програмами, оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення, оплата за навчання, медичне і пенсійне страхування тощо. Перераховані компенсації жодним чином неможливо розглядати як заробітну плату.

Компенсацію можливо також розглядати (в іншому значенні) як процес надання наймачем (керівником) конкретних виплат, винагород, благ, заохочень тощо найманому працівникові відповідно нормам чинного законодавства, включаючи давні гарантії, норми колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного трудового договору для залучення і утримання його на підприємстві, посилення лояльності і мотивації, залучення до поліпшення результатів праці та досягнення корпоративних цілей.

В даному значенні термін «компенсація» схожий до понять «оплата праці» та «організація заробітної плати». Остання вважається організаційно-економічним механізмом визначення обсягу і порядку надання найманим працівникам всіляких елементів заробітної плати. Основними складовими цього механізму вважається державне договірне регулювання, порядок визначення заробітної плати на підприємстві та ринкові важелі. Беручи до уваги те, що компенсацією (в першомусенсі і в широкому сенсі) можуть бути виплати, які не являються заробітною платою, тобто саме винагороди за

виконану роботу (функції, обов'язки), в наслідок цього і компенсація (у другому сенсі) виходить за межі саме оплати праці, хоча остання вважається обов'язковим елементом компенсаційної політики.

З'ясовуючи суть понять «компенсація» і «компенсаційний пакет», цілком доцільно апелювати до основних положень теорії компенсаційних відмінностей у заробітній платі [посилання]. Виходячи з провідних положень даної доктрини, компенсації можуть бути як матеріальними (безпосередньо компенсаціями), так само і нематеріальними (умови, брак яких має можливість бути компенсованим додатковою оплатою). У зв'язку з цим компенсаційна теорія (теорія компенсаційного менеджменту) враховує впровадження всього діапазону благ, виплат, винагород, заохочень і т.д., які підприємство має можливість дати співробітникам.

Отже, система компенсацій (компенсаційний пакет) – це сукупність (набір) всіх компенсацій, включаючи матеріальні виплати і винагороди, нематеріальні блага і пропозиції, які наймач дає працівникові за введення його в процес праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці, отриманими в процесі використання робочої сили (компетенцій, людського капіталу), відповідно до ринку праці, норм діючого законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, положень колективного трудового договору.

Не применшуючи значення поняття «заробітна плата», доводиться резюмувати, власне що сьогодні дана категорія в достатній мірі не відображає всього спектру винагород, благ, заохочень, послуг, які надає власник найманому працівникові за введення його в процес праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці, отриманими в процесі використання робочої сили (компетенцій, людського капіталу).

Згідно з трудовим законодавством заробітна плата – це винагорода, обчислена зазвичай у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу (ст. 94 КЗпП України таст. 1 Закону України «Про оплату праці») [\[посилання\]](#).

Беручи до уваги наведене визначення, варто зконцентрувати увагу на наступному:

Для початку, заробітна плата – це винагорода, обчислена як правило в «грошовому вираженні». Тобто винагороди, що входять до заробітної плати, реалізуються в грошовому вираженні, але згідно Інструкції зі статистики заробітної плати до фонду оплати праці відносяться ще винагороди, що виконуються не в грошовому вираженні:

- вартість продукції, виданої працівникам за природної форми оплати праці;
- безкоштовно надані окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житло, вугілля, комунальні допомоги, послуги зв'язку;
- безоплатно надано співробітникам фірмовий одяг та обмундирування;
- путівки співробітникам і членам їх сімей на лікування та відпочинок;
- проїзні квитки, які індивідуально розподіляються між працівниками;
- підписка на друковані видання, журнали тощо.

По-друге, у визначенні дефініції «заробітна плата», наведеному вище, слід акцентувати увагу на те, що власне наймач виплачує працівникові винагороду за «виконану роботу», що демонструє тісний зв'язок заробітної плати з трудовою діяльністю, зокрема складністю функцій і прямих обов'язків, змістом, умовами і підсумками праці.

В той час не всі винагороди, що дає наймач найманому працівнику, тим більше соціального характеру, щільно пов'язані з виробленою роботою конкретно співробітника, за яку він отримує заробітну плату (тарифну

ставку або ж посадовий оклад, доплати і надбавки, премії тощо). Винагороди, блага, заохочення соціального характеру наймані робітники, швидше, отримують за те, що працюють на підприємстві, являються лояльними до наймача, вважаються носіями корпоративної культури, членами однієї команди тощо.

Зі збільшенням конкуренції на ринку праці, зокрема між роботодавцями за висококваліфікований і професійний персонал, з посиленням мобільності співробітників, підвищенням значущості людського капіталу серед чинників конкурентоспроможності підприємства роботодавцю мало запропонувати грошову винагороду, в тому числі конкурентну на ринку, щоб зацікавити, а потім і втримати компетентних співробітників, тим більше керівників і рідкісних на ринку праці фахівців.

В цих умовах значимість нематеріальних (нефінансових, неявних, внутрішніх і т.д.) чинників виділяє основна маса зарубіжних науковців та дослідників зростає. Так, зокрема, М. Сілвермен [посилання] відзначає фінансові винагороди важливі як спосіб, що допомагає залучити та утримати таланти, і як спосіб реального визнання зусиль чи внеску. Разом з цим є безліч альтернативних мотиваційних чинників, які можуть впливати на поведінку працівників і підвищувати їхню мотивацію».

На думку Дж. Пфєффера [посилання], «створення сприятливого, заохочувального та довірчого робочого середовища, що дає змогу кожній людині проявити свої здібності під час виконання професійних обов'язків, є правильним способом підвищення мотивації та результативності, хоча створення такого середовища є складним процесом і вимагатиме більше часу, ніж простий вплив за допомогою винагороди».

Дж. Тропмен [посилання] акцентує увагу на потребу комплексного підходу до системи винагород і переорієнтації компаній зі старої системи оплати до так званої «оновленої нової системи оплати», яку вчений презентує як «сукупну компенсацію» (авт. - англ. «Total compensation»), що складалася

з 5 елементів: головна заробітна платня, щорічне збільшення оплати за заслуги, бенефіти, окремі допоміжносоціальні блага, одноразові грошові виплати (бонуси до Різдва і т.д.). У структурі загальної компенсації згідно «оновленої нової системи оплати» вчений виділяє 10 складових (формула (1.1))

$$TC = (BP + AP + IP) + (WP + PP) + (OA + OG) + (PI + QL) + X \quad (1.1)$$

де TC — сукупна компенсація;

BP — основна заробітна плата;

AP — збільшення оплати, тобто будь-які разові виплати, навіть якщо здійснюються через регулярні проміжки часу (приміром, оплата роботи в надурочний час);

IP — непряма оплата (бенефіти);

WP — організаційно-технічне забезпечення (обладнання, робочий одяг тощо);

PP — додаткові специфічні блага — від аксесуарів до знижок на продукцію компанії для працівників;

OA — можливості для посадового просування та підвищення відповідальності;

OG — можливості для професійного зростання, як зараунок навчання на робочому місці, так і позаробочим місцем, та підвищення рангу; PI — моральна винагорода, емоційне задоволення від самої роботи та оточення (людей);

QL — якість життя, можливість отримати інші важливі переваги (розташування роботи поблизу дому, гнучкий графік, робота вдома для догляду за дитиною тощо);

X — будь-яка інша унікальна перевага, яку працівник хоче мати на робочому місці.

На нашу думку, саме комплексний підхід до формування системи компенсацій персоналу, збалансування матеріальних і нематеріальних моментів в структурі компенсаційного пакета відповідає прогресивним трендам, які помітні в економічній теорії та практиці економічної діяльності, що буде розглядатися далі.

В той же час, витрати на робочу силу, які несе роботодавець, слід розглядати як вклад або інвестицію. Мотивовані, компетентні співробітники як носії людського капіталу вважається ґрунтом вдосконалення фінансових показників, джерелом забезпечення прибутковості бізнесу і нарощування національного доходу держави.

Серед складових компенсаційного пакету виокремлюються **[посилання]**:

- безкоштовне харчування, оплата абонементів у групи здоров'я, медичне страхування, путівки на лікування та відпочинок, які сприяють зміцненню здоров'я і підвищенню працездатності працівників;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, підписка на друковані видання і журнали, які забезпечують професійний розвиток працівників;
- компенсаційні виплати та добові, які виплачуються внаслідок переїзду на роботу в інше місце, сприяють посиленню мобільності співробітників з метою вдосконалення умов працевлаштування та ймовірностей для реалізації людського капіталу та ін.

Отже, компенсація – це система напруженого на підприємстві механізму винагород та заохочень, а компенсаційний пакет – це елемент системи компенсації, що комплементує ці винагороди і компенсації.

Компенсаційний пакет можливо щерозглядати як сукупність всіх обіцянок роботодавця по відношенню до винагород (матеріальних і нематеріальних) співробітників, які він бере на себе в системі соціально-трудових відносин.

Варто ще розрізнити поняття «компенсаційний пакет» і «доходи», зокрема «трудові доходи». Відповідно дост. 14.1.56 Податкового кодексу України [посилання] доходи – загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) упродовж звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, її континентальному шельфі виключній (морській) економічній зоні, так і за її межами .

Елементи загального доходу співробітника приведені нарис. 1.1.

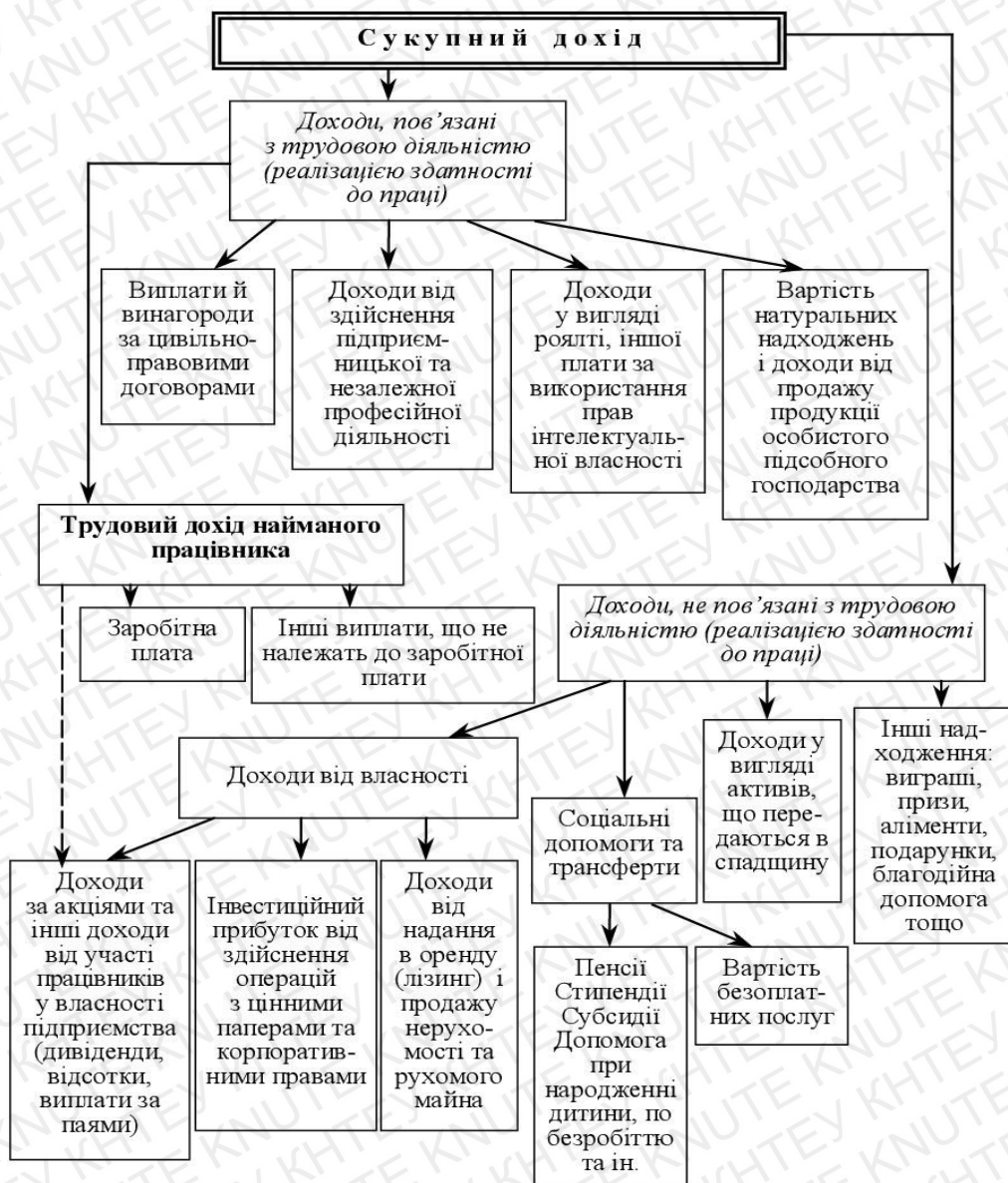


Рис.

1.1. Структурасукупного доходу працівника

Джерело: Складено автором

Так, відмінність понять «трудові доходи» і «компенсаційний пакет» полягає в тому, власне що трудові доходи – це категорія найманого співробітника, тому що охарактеризовує винагороди, що отримує даний співробітник у результаті виконання конкретною трудової функції. А компенсаційний пакет (система компенсацій) – це категорія не тільки найманого співробітника (найманий співробітник отримує пакет компенсацій), але й працедавця (власника, керівника), який дає найнятому робітникові пакет компенсацій за введення його в процес праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження результатами (продуктами) його праці.

У зв'язку з цим поняття «компенсаційний пакет» так само, як і поняття «заробітна плата», можливо розглядати з позицій найманого співробітника і працедавця.

1.2. Характеристика факторів впливу на формування системи компенсації праці в ресторанному підприємстві

Питання оплати праці являється одним з найважливіших і в той же час найбільш хворобливих для України, що вказує на недооцінення роботодавцями та керівниками українських підприємств ролі персоналу в створенні конкурентних переваг підприємства (організації) на ринку, а відтак і необхідності розроблення належної системи мотивації персоналу, зокрема й через запровадження ефективних моделей винагороди за працю. Розглянемо ситуацію формування системи компенсації праці в підприємствах ресторанного типу.

Зараз підприємства, у тому числі ресторанного бізнесу, самостійні в розробці систем оплати праці. Згідно ст. 97 КЗпП України [\[посилання\]](#)

форми і системи оплати праці, загально визначених мірок праці, ціни, тарифні сітки, ставки, схеми посадових окладів, умови вступу і розміри надбавок, доплат, премій, винагород і інших компенсаційних і гарантійних виплат уточнюються підприємствами автономно в колективному договорі з дотриманням загально визначених норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральним і галузевими (регіональними) угодами.

Отримавши самостійність в питаннях оплати праці, ресторани підприємства мають можливість використовувати ті моделі оплати праці підходи до проектування елементів системи винагород, які найкраще підходять до специфіки самого підприємства, професійно – кваліфікаційний склад персоналу, ситуацію на ринку праці, потреби стимулювання вдосконалення тих або ж інших моментів в роботі (результатів праці, процесів, процедур, важливих компетенцій і так далі) і т.д.

У ринковій економіці в стосунках між працівником і компанією центральне місце займає обмін результатів праці найманого працівника на сукупність всіх видів винагороди, які надаються компанією, - всього того, що є для працівника цінністю або може здаватися йому цінним.

Існують зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на формування системи компенсацій праці. Іншими словами можна сказати, що існує зовнішня для внутрішньої винагорода для працівника.

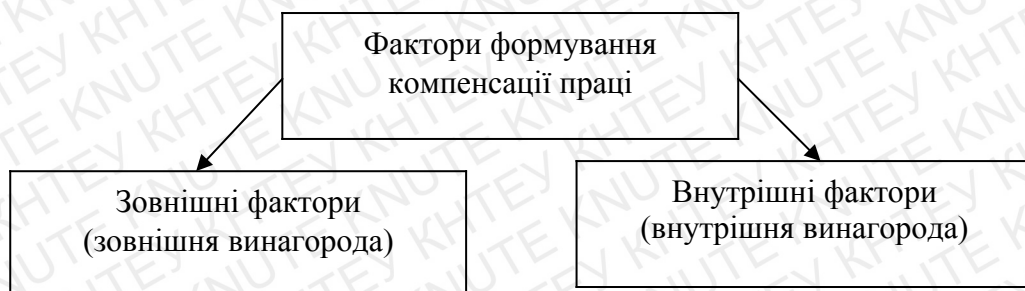


Рис. 1.2. Чинники формування компенсації праці

Джерело: Складено автором

Внутрішня винагорода працівника – це психологічний стан працюючої особи, що визначається почуттями задоволення від роботи, радості творчого процесу праці, усвідомлення значущості своєї діяльності. Внутрішнє задоволення, як результат такої винагороди, може наступати внаслідок визнання заслуг працівника і схвалення його діяльності в колективі, усвідомлення своєї приналежності до важливої справи, досягнення грандіозної мети, принесення користі суспільству. Задоволеність працею може перерости в захопленість, в відчуття життєвої гармонії. Внутрішні винагороди працівника у вирішальній мірі визначаються факторами, пов'язаними з мотиваційною структурою індивіда, його психологічними особливостями і установками. Іноді індивід демонструє ірраціональну нерозумну поведінку, вступаючи всупереч своїм матеріальним інтересам, наприклад: переходить на роботу з більш низькою оплатою, на підприємство, що знаходиться далеко від будинку і т.п. За всім цим видимим ірраціоналізмом неодмінно існує внутрішній раціоналізм, що полягає в отриманні певної внутрішньої винагороди, ціннішої для працівника, ніж видима зовнішня. У зв'язку з цим цікаво згадати про так званий мотив Мікеланджело (досконало чи ні «Я буду знати»). Такий мотив, можливо, присутній тільки у одного зі ста працівників, однак такі люди можуть виявитися кориснішими і продуктивнішими багатьох інших.

Внутрішню винагороду людина отримує від самої роботи, від спілкування зі співробітниками, почуття досягнення результату, особистісні досягнення, професіоналізм, реалізація своїх потенційних можливостей тощо. Внутрішня винагорода гарантується шляхом створення хороших умов праці та чіткою постановкою завдань.

Зовнішню винагороду гарантує організація (підприємство, фірма) за підсумками праці. Вона має можливість існувати як матеріальна, так і моральна винагорода. Матеріальна – це заробітна плата, допоміжні виплати і пільги (додаткова відпустка, плата за лікування, відпочинок або ж навчання

дітей, медична страховка, надання службової житлоплощі або ж автомобіля) та премії. Моральна – розміщення фото на дошці пошани, громадська похвала, просування послужбі, надання окремого офісу, презенти, пам'ятні символи тощо.

Для ефективного використання мотивації та компенсації праці персоналу потрібно постійно досліджувати потреби співробітників і майстерно залучати внутрішню і зовнішню мотивацію.

Основним способом впливу підприємства на внутрішню винагороду працівника є формування і розвиток організаційної культури компанії і залучення до неї індивідуума. Належність до сильної компанії, колективу вже сама по собі є потужним стимулом до зростання продуктивності, бажанням діяти в інтересах і на благо своєї організації. Висока місія, великі цілі, доброзичливі взаємини, продумана система матеріального та соціального стимулювання, демократичний стиль і процедури управління, будучи частинами оргкультури, мають величезний мотивуючий вплив на роботу персоналу підприємства.

Таким чином, чим сильніша організаційна культура, тим легше вона чинить опір спробам зруйнувати все з боку зовнішніх сил або контркультури тим сильніше вплив на персонал організації на формування його цінностей і цілей.

В свою чергу, зовнішня винагорода – це все те, що в рамках системи мотивації може бути запропоновано компанією в якості стимулу до роботи і має цінність для працівника. В першу чергу це матеріальна винагорода: заробітна плата, грошові виплати, премії, соціальні пільги та знижки і т.п. Дана винагорода покликана компенсувати працівникові витрати його праці в виробничому процесі, тому отримала назву компенсаційного пакета. Компенсаційна політика – це і є система зовнішніх винагород найнятому робітникові за результати його праці в організації. Немонетарна система винагород (моральні стимули до праці) в системі зовнішніх винагород не

розглядається. В рамках зовнішньої винагороди розробка компенсаційного пакету є однією з найважливіших стратегічних завдань в управлінні людськими ресурсами. Використання мотивуючої сили грошової винагороди дозволяє вирішувати завдання забезпечення необхідної виробничої поведінки працівників досить простими методами конструювання компенсаційного пакета. Інші способи мотивації вимагають зміни організаційної культури, що є складним і тривалим процесом.

Здійснюючи моделювання компенсаційного пакета, потрібно враховувати основні принципи його розробки:

1) система компенсацій повинна орієнтувати працівника на досягнення потрібного компанії результату, тому заробітна плата та інші грошові виплати повинні ув'язуватися з показниками ефективності роботи як самої організації (прибуток, виконання плану, поліпшення якості, оборот компанії, обсяг продажів), так і робочих груп, структурних підрозділів, самого працівника;

2) система компенсацій повинна поєднувати в собі твердість правил визначення грошової винагороди і гнучкість в реагуванні на зміни зовнішнього і внутрішнього ситуації в організації, тобто компенсації повинні виступати не тільки мотиватором трудової діяльності, а й засобом управління, важелем для керівництва; менеджери повинні мати можливість як заохочення, так і покарання в системі компенсацій;

3) нова система компенсації не повинна погіршувати становище працівника в матеріальному плані, навпаки, при розробці та впровадженні такої системи у працівника повинна бути можливість збільшити свою винагороду, але при цьому система компенсацій не повинна пред'являти надмірні вимоги до компанії, підриваючи її економічну спроможність і конкурентоспроможність ;

4) впровадження системи компенсацій має супроводжуватися продуманим механізмом інформування працівників про нові правила

грошової винагороди, постійним моніторингом ефективності компенсаційного пакета.

Базуючись на вищезазначеному, розглянемо фактори, що впливають на систему компенсації (компенсаційну політику) (рис. 1.3).

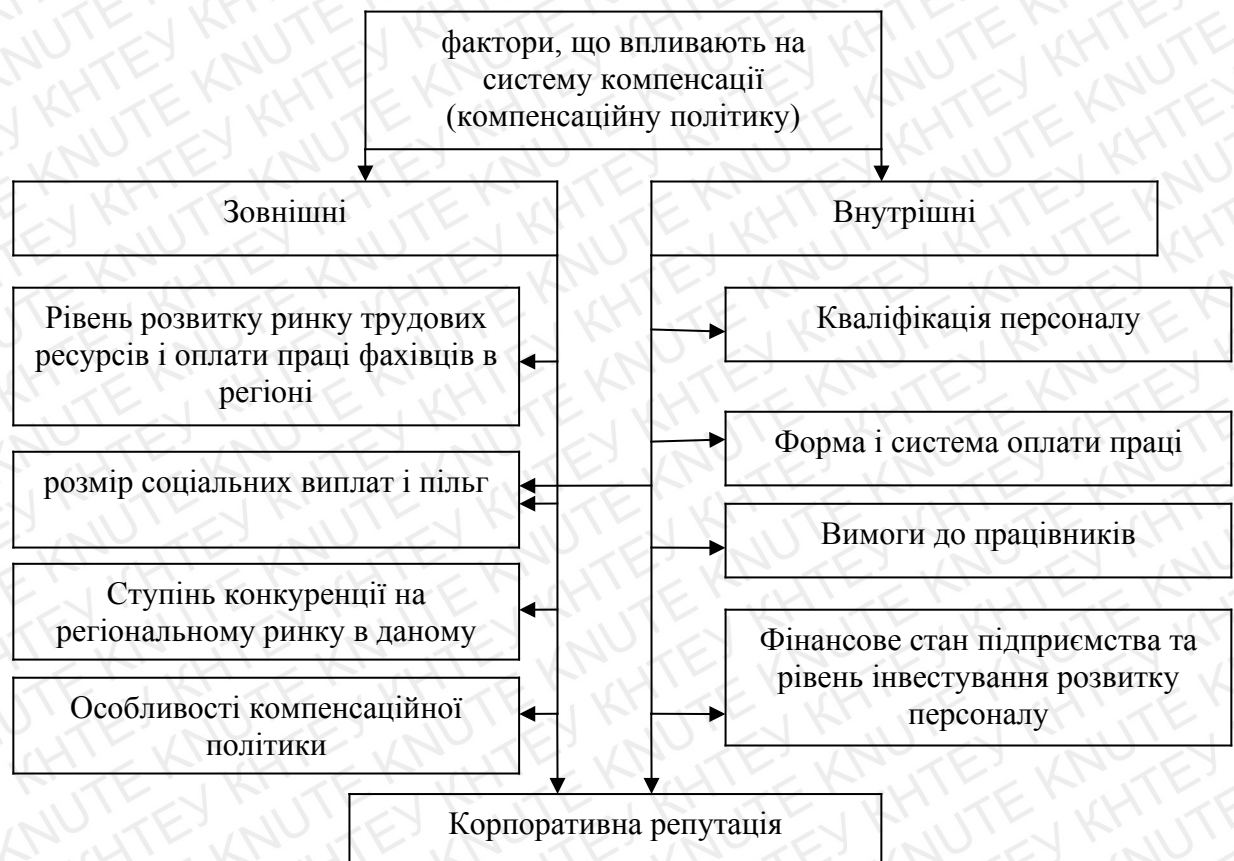


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на систему компенсації праці підприємства

Джерело: Складено автором

Фактори, важливі для розробки компенсаційної політики:

1. Співвідношення в оплаті праці високо- і низькокваліфікованих працівників. У міжнародній практиці виділяють чотири моделі:

- помірна модель (3 або 4 до 1);
- помірно-полярна модель (10 або 15 до 1);
- полярная модель (20 або 30 до 1);
- неринкова егалітарна модель (1 до 10).

Компанія має право в індивідуальному порядку встановити власну модель співвідношення в оплаті високо- і низькооплачуваних працівників. Основною проблемою при цьому може стати конкурентоспроможність даної моделі на регіональному ринку праці, її здатність залучати та утримувати необхідних для даного виробництва працівників.

2. Рівень розвитку ринку трудових ресурсів і оплати праці фахівців в регіоні, вимоги до працівників, розмір соціальних виплат і пільг, проблеми зайнятості населення, міграційні процеси в регіоні - все це в цілому визначає політику найму робочої сили і необхідні заходи по закріпленню кваліфікованої робочої сили в компанії шляхом підвищення оплати праці.

3. Ступінь конкуренції на регіональному ринку в даному виді бізнесу впливає на можливості компанії по оплаті праці своїх працівників, на мотивацію лояльності персоналу.

4. Фінансове стан підприємства та рівень інвестування розвитку персоналу. Відомо, що найефективнішим розміщення капіталу - грамотне вкладення його в персонал.

5. Особливості компенсаційної політики: співвідношення між постійною і змінною частинами грошової винагороди, преміями і соціальними пільгами.

В цілому, практика показує, що доцільно підтримувати загальний розмір виплат за трудовими і соціально-побутовими пільгами на рівні 50-100%, тоді вони будуть перевищувати поріг матеріальної чутливості та мотивувати до більш ефективної праці. Іншими словами, основний персонал має безпосередні матеріальні стимули, а допоміжний персонал – опосередковані, через різні показники, що оцінюють трудовий внесок підрозділу і працівника.

7. Найважливіші положення компенсаційної політики повинні відповідати корпоративним стандартам репутації підприємства, його місії,

нормам, цінностям, підтримувати найважливіші постулати культури і сприяти її зміцненню та подальшому розвитку.

Щодо вибору форм і систем оплати праці в розрізі компенсаційної теорії важливо визначати систему матеріальних стимулів. Під даними факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування й використання сукупності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих інтересів працівників. За характером дії на виконавців виділяється три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні:

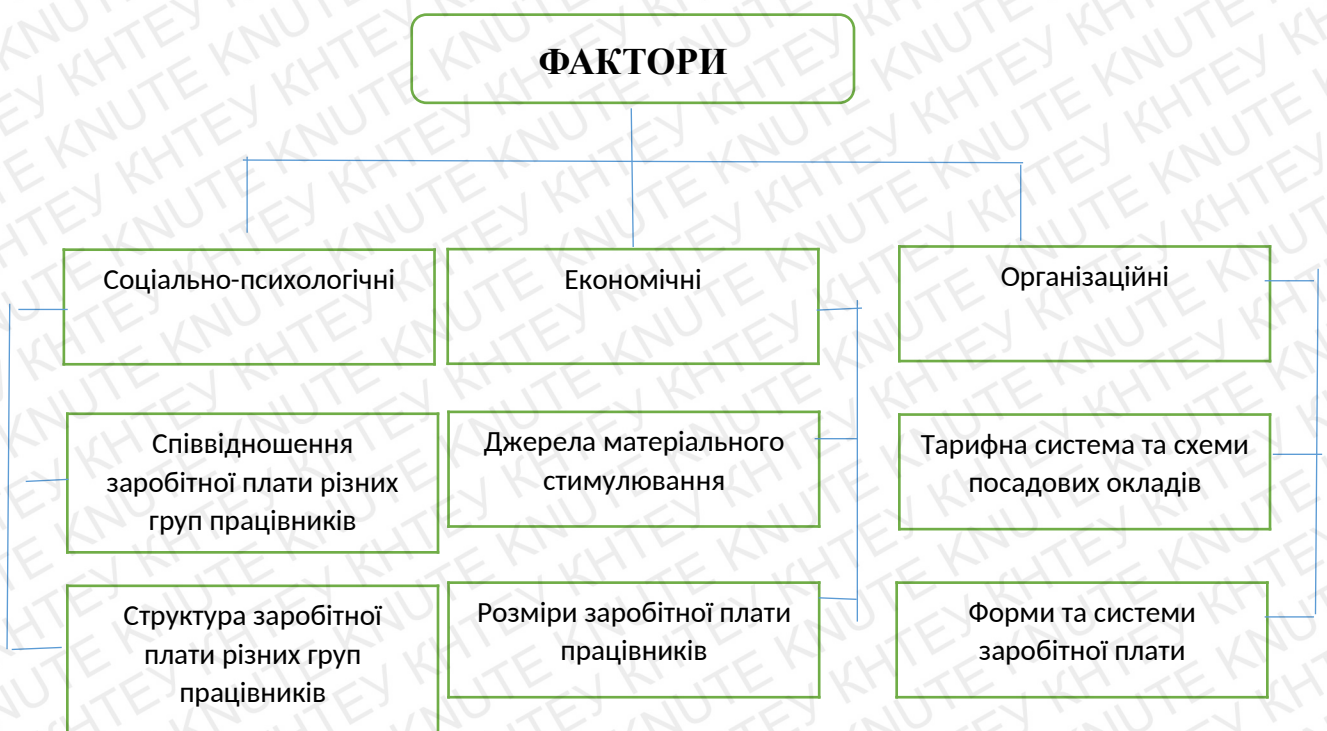


Рис. 1.4. Фактори, які визначають систему матеріальних стимулів

Джерело: Складено автором

Таким чином, структура та якість робочої сили підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зміст праці, резерви щодо зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей працівників потребують наступних підходів до застосування принципів матеріального стимулювання:

- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;
- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальні стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності окремих структурних підрозділів підприємства щодо матеріального стимулювання праці.

Конструкція системи мотивації персоналу з боку менеджменту ресторанного господарства представлена матеріальним стимулюванням, збільшенням якості робочої сили, удосконаленням організації праці, залученням персоналу в управлінський процес, нематеріальним стимулюванням. Втім, ключовим мотиватором персоналу залишається саме матеріальна винагорода.

1.3. Методичні підходи до оцінювання системи компенсації праці в ресторанному підприємстві

Виплати і винагороди можна назвати мірою оцінювання вартості використовуваних трудових ресурсів підприємства. При цьому варто виокремлювати критерії та методи оцінювання системи компенсації з точки зору її ефективності в даних умовах господарської діяльності.

Методологічні підходи охоплюють дослідження систем мотивації та компенсації праці і включають наступні напрямки:

- створення програми оплати праці преміювання на базі диференціального розкладу для різних категорій персоналу;
- створення і втілення в життя пакету положень за вмотивованим стимулювання ініціатив в господарській діяльності підприємства. Наприклад, пошук сторонніх заявок на реалізацію додаткових пропозицій, залучення нових клієнтів тощо;
- забезпечення звільнення від роботи надлишкових працівників. Для цього необхідно скласти графіки виходу на роботу в залежності від часу завантаженості підприємства, збільшення контролю за трудовою дисципліною;
- визначення головних спеціалістів і формування механізму їх утримання на підприємстві шляхом укладання індивідуальних трудових договорів та соціальним пакетом.

Врахування категорій персоналу підприємства ресторанного господарства при реалізації запропонованих методів по мотивації вважається необхідним (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Методи матеріального і нематеріального стимулювання з урахуванням категорій персоналу

Категорія працівників в	Посада	Запропонований метод мотивації
1	2	3
Технічні виконавці	Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні	Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елемента технологічного процесу
	Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти	Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси зарезультатами атестації.

		Бонус за продаж ексклюзивних страв та напоїв
Фахівці	Завідувач виробництва	Відраджень на спеціалізовані виставки

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Керівники	Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном. Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу.	Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам. Можливість самостійного ухвалення рішень. Додаткові встановлені вихідні після великих заходів з обслуговування.

Так, для керівництва, яке веде ефективну діяльність в кризових ситуаціях вагомим стимулом може бути залучення партнерів до складу працівників чи співвласників підприємства.

Для обслуговуючого персоналу головним стимулом вважається дотримання обіцянок з боку менеджменту підприємства в межах термінів і розміру заробітної плати.

У комплексі антикризових підходів мотивація персоналу відіграє одну з ключових ролей. Запропонований комплексний підхід до мотивації персоналу підприємств ресторанного господарства покликаний, з одного боку, втримати головних фахівців і запобігти істотному зниженню продуктивності праці, а з іншого – гарантувати безконфліктне скорочення кількості персоналу.

Якими б не були методи трудової мотивації, навряд чи можливо спростувати, власне що винагорода або ж компенсація працівникам (компенсація як те, що співробітник отримує від організації в заміну на особисту працю) грає сама вагомую роль в залученні, мотивуванні збереженні в організації адекватної робочої сили. Адже, як уже зазначалося, компенсація може здійснювати подвійний ефект на персонал - мотивуючий чи демотивуючий.

Основна сутність системи компенсації полягає в тому, щоб ініціювати виробничу поведінку персоналу підприємства, зорієнтувавши його на досягнення поставлених перед ним стратегічних завдань, іншими словами, об'єднати матеріальні інтереси співробітників зі стратегічними завданнями підприємства. Даний метод визначає цілі системи компенсації, винагороду компенсації за роботу.

При оцінці системи компенсації праці важливим є співвідношення з наступними критеріями:



Рис. 1.5. Критерії оцінювання ефективності системи компенсацій підприємства

Джерело: Складено автором

Обдумана система компенсації дозволяє організації контролювати і дієво керувати витратами на робочусилу, забезпечуючи при цьому присутність необхідних працівників. З погляду на те, що витрати на персонал вважаються найбільшою частиною витрат, дієве управління ними містить принципове значення для спільного успіху підприємства. Як уже зазначалося, недоплати працівникам можуть міцно підірвати дієздатність підприємства, знизити темпи виконання власних стратегічних завдань. У той же час, необгрунтовано високі витрати на заробітну плату можуть привести до банкрутства.

Адміністративна ефективність і простота є також важливим критерієм. Система компенсації повинна бути, з одного боку, зрозуміла будь-якому

працівнику організації (в іншому випадку, вона має можливість викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити засобою не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а, з іншого боку, проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперерйного функціонування.

Відповідність вимогам законодавства, зокрема мінімального рівня оплати регулюється державним законодавством, ігнорування якого може привести до судових і адміністративних покарань.

Таким чином, чітке уявлення про засоби і методи компенсації праці надає керівникам ресторанних компаній ймовірність створити ефективну методику оцінки системи компенсації, що відповідає реальним потребам організації, а також оцінювати її функціонування і вносити потрібні корективи.

Загалом, методологія дослідження управлінського аспекту компенсації праці тісно пов'язана з мотивацією персоналу і передбачає процес формування системи управління персоналом, що включає якісну та кількісну оцінку її стану.

Дослідження сучасних науковців-економістів доповнили і забезпечили формування та реалізацію матеріального і нематеріального стимулювання працівників ресторанних підприємств, що спрямоване на зростання якості та продуктивності праці. Однак незважаючи на це, проблема адаптації системи управління персоналу ресторанних підприємств залишається не повністю розкритою за умови постійної кризи економіки.

Оцінити ефективність мотивації за рахунок компенсацій можна за допомогою комплексу показників. При цьому під показником розуміється якісна та кількісна оцінка процесів та явищ оточуючого середовища. Якісна сторона показника відображає зміст явища або процесу в конкретних умовах місця та часу, кількісна – розмір, абсолютну величину [39, с. 8]. Однак існують певні проблеми, які пов'язані із вимірюванням мотивації праці [40]:

- необхідність застосування різних показників;
- наявність великої кількості факторів, які впливають на трудову мотивацію з різною силою та інколи в протилежних напрямках;
- різноманіття форм та способів прояву мотивації праці, як об'єктивних, так і суб'єктивних;
- важкість проведення межі між мотивацією праці як соціально-економічною та соціально-психологічною категоріями.

Мотивація працівників того чи іншого трудового колективу, соціальної групи, суб'єктів і об'єктів управління виражається в двох формах: в думках, судженнях (так звана вербальна мотивація праці) та в реальній поведінці людей. Відповідно виділяють два види показників оцінки мотивації праці: суб'єктивні та об'єктивні [41, с. 60–61].

Оцінка ефективності мотивації праці здійснюється за допомогою переліку суб'єктивних і об'єктивних показників, які відбираються методами експертних оцінок та кореляційного аналізу і характеризують структурні компоненти мотивації праці та кінцеві результати діяльності підприємства, трудову та соціальну діяльність персоналу [42].

Систему суб'єктивних показників можна отримати в ході проведення фокус-груп, методів опитування, анкетування, інтерв'ювання, які спрямовані на виявлення позитивних і негативних стимулів. Основною умовою відбору об'єктивних показників є їх розрахунок на основі статистичної звітності сільськогосподарських підприємств. Ці показники отримують методом аналізу документів, за їх допомогою можна виміряти і контролювати стан трудової мотивації. Так як зацікавленість працівників у кінцевих результатах праці спонукає їх до вдосконалення організації виробництва та праці, то мотивація праці реалізується через організаційні та матеріально-технічні фактори росту продуктивності праці.

Тому в якості об'єктивного кількісного показника визначення ефективності мотивації праці працівників доцільно виділити продуктивність

праці [43, с. 61]. У зв'язку з цим, оцінка рівня ефективності мотивації персоналу являє собою цілеспрямований процес визначення відповідності між якісними і кількісними параметрами винагороди працівників результатам їх трудової діяльності в основі яких лежить задоволеність працею.

Оцінка якісних факторів здійснюється на основі даних, отриманих не від керівництва, а від працівників підприємства шляхом анкетування. Очевидно, що показник «рівень задоволеності» належить до суб'єктивних оцінок. Тому, у процесі акумуляції вихідної інформації необхідно скористатись традиційними методами опитування. У розробленій анкеті персоналу ресторанних підприємств (зокрема професіоналів, фахівців та робітників) з метою здійснення відповідного оцінювання запропоновано питання щодо ранжування окремих інструментів за рівнем їх задоволеності. У разі незастосування того чи іншого засобу мотивації на підприємстві, рівню задоволеності присвоюється значення 0 (табл. 1.3) [44, с.111].

Таблиця 1.2

Якісні показники оцінки ефективності системи управління персоналом

Показник	Працівник 1	Працівник 2	Працівник n	Середньозважене значення
Економічні					
.....					
Організаційні					
.....					
Соціально- психологічні					
.....					
Усього					

Серед означених в табл. 1.2, оцінку можна здійснити за наступними параметрами внутрішньомотиваційних факторів, а саме:

економічні: заробітна плата, соціальні пільги та гарантії, доплати та премії, участь у прибутках підприємства;

організаційні: гуманізація праці, професійне зростання, кар'єрне зростання, участь у справах підприємства, інформованість про роботу підприємства, цікава, соціально значуща робота з перспективою кар'єрного росту;

соціально-психологічні: мотивація цілями, нагородження за трудові досягнення подарунками, сувенірами; подяка винесена керівником на загальних зборах, повага, схвалення і підтримка з боку керівництва; сприятливий соціально-психологічний клімат, персональне поздоровлення керівництвом з нагоди свят; вираження подяки у ЗМІ; нагородження за винахідництво грамотами, медалями, путівками тощо.

Таким чином, вищезазначене дозволяє констатувати наступне: у підходах до аналізу компенсації праці працівників для забезпечення максимальної ефективності системи управління необхідно застосовувати методи і процедури з різних наук: психології, соціології, економіки тощо, та аналізувати індивідуальні (почуття, емоції), матеріальні, соціальні, природні, інформаційні (знання, уміння) ресурси (фактори) людини.

Висновки дорозділу 1

Дослідження теоретичних аспектів компенсації праці працівників дозволило зробити наступні висновки:

1. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації та компенсації праці набула важливого значення, оскільки вирішення задач, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

2. Таким чином, на нашу думку, термін «компенсація» варто розглядати з таких позицій: 1) як деяку виплату, винагороду, заохочення,

благо тощо, яку дає наймач (керівник) найманому працівнику за введення його в процес праці (створення матеріальних і нематеріальних благ) і розпорядження його результатами (продуктами) праці, отриманими в процесі використання робочої сили (компетенцій, людського капіталу); 2) як процес надання наймачем (керівником) конкретних виплат, винагород, благ, заохочень і т.д. найманому працівникові відповідно до норм діючого законодавства, норм колективних угод, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договорів.

3. Серед складових компенсаційного пакету виокремлюються: 1) безкоштовне харчування, оплата абонементів у групи здоров'я, медичнестраховання, путівки на лікування та відпочинок, якісприяють зміцненню здоров'я і підвищенню працездатності працівників; 2) перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, підписка на друковані видання і журнали, які забезпечують професійний розвиток працівників; 3) компенсаційні виплати та добові, які виплачуються внаслідок переїзду на роботу в інше місце, сприяють посиленню мобільності співробітників з метою вдосконалення умов працевлаштування та ймовірностей для реалізації людського капіталу та ін.

4. Обґрунтовано термін «компенсація» – це система напрацьованого на підприємстві механізму винагород та заохочень, а компенсаційний пакет – це елемент системи компенсації, що комплементує ці винагороди і компенсації.

5. Визначено два чинники у формуванні системи компенсації: зовнішні та внутрішні винагороди.

6. Методи, що доцільно застосовувати до оцінки системи компенсації повинні базуватися на теорії мотивації персоналу, з якою пов'язані основними цілями та теоретичними науковими підходами.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ КАФЕ «UNDERGROUND», М.КИЇВ

2.1. Економіко-організаційна характеристика системи управління кафе «Underground», м. Київ

Характеристику підприємства варто здійснити за основними ознаками. Так, за формою власності – це приватне підприємство, статутом якого відзначено його організаційно-правову форму як товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство створене за рахунок коштів резидентів, тому є вітчизняним. За розмірами – мале, так як нараховує достатню для цього критерію кількість посадкових місць (до 100): загальна кількість посадкових місць - 36, максимальна місткість – 56 чоловік.

Ресторан має один зал:

Таблиця 2.1

Місткість ресторану «Underground»

Зал	Банкет	Фуршет
Основний	30	50
Літня веранда	16	16

Тобто влітку місткість ресторану значно розширюється за рахунок використання літньої веранди.

За типологізацією ресторанного бізнесу підприємство можна віднести до першої категорії, так як ресторан має оригінальний тематичний інтер'єр, достатній асортимент послуг, комфортність, різноманітний асортимент оригінальних, вишуканих замовлених і фірмових страв і виробів для ресторанів, широкий вибір напоїв, коктейлів – для барів.

Коротка організаційно-економічна характеристика кафе «Underground» представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Коротка організаційно-економічна характеристика кафе «Underground»

Показник	Характеристика показника
Адреса	м. Київ, проспект Соборності, 7Б, 02000
Телефон	+38(067)765-45-45
Кухня	Європейська
Спецпропозиції по кухні	Бізнес-ланчі Дитяче меню Тематичне меню
Спецпропозиції	Бенкети Корпоративні заходи
Кількість залів	1
Кількість місць	30
Вхід	Вільний
Парковка	Відсутня
Час роботи	8:00 - 23:00
Час обіду	Відсутній

Історія кафе почалася в травні 2016 року. Не зважаючи на досить молодий вік кафе «Underground» відразу ж стало улюбленим місцем відпочинку ділових людей і творчої богеми різного віку. Згодом з'явилися постійні відвідувачі. Для постійних гостей діє система дисконтних карт.

Домашня кухня тут радує своєю оригінальністю, а різноманітність кавових пропозицій принесе задоволення будь-якому знавцю та любителю справжньої кави.

Асортимент продукції, що реалізується даним кафе - різноманітний асортимент страв, виробів, напоїв, в тому числі фірмових, порційних, а також кондитерські вироби, фрукти та води.

Форма обслуговування відвідувачів – обслуговування офіціантами в денний і вечірній час, а також послуги бариста.

Форма організації виробництва – постачання крупнокускових, малокускових і порційних напівфабрикатів.

Відповідно до пункту «Послуги громадського харчування» кафе «Underground» надає наступні види послуг:

- послуги харчування;

- послуги з виготовлення кулінарної продукції;
- послуги з надання великого асортименту кавових напоїв;
- послуги з організації споживання та обслуговування;
- послуги з реалізації кулінарної продукції;
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- Інші послуги.

Послуга харчування кафе «Underground» є послугою з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів всіх основних груп з різних видів сировини, надаються кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеного рівня комфорту і матеріально-технічного оснащення в поєднанні з організацією дозвілля.

Послуга з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів включає виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі, в складному виконанні та з додатковим оформленням.

Послуги з організації споживання продукції та обслуговування включають:

- організацію та обслуговування урочистостей, сімейних обідів;
- бронювання місць в залі ресторану;
- організацію раціонального комплексного харчування.

Послуги з організації дозвілля включають:

- організацію музичного обслуговування;
- організацію проведення концертів, відеопрограм;
- надання газет і журналів.

Інформаційно-консультативна послуга включає консультації фахівців з виготовлення, оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів.

Інші послуги включають:

- упаковку страв і виробів, що залишилися після обслуговування споживачів;
- упаковку кулінарних виробів, придбаних на підприємстві;
- надання споживачам телефонного зв'язку на підприємстві;
- гарантоване зберігання особистих речей (верхнього одягу), сумок і цінностей споживача;
- виклик таксі за замовленням споживача.

Кафе «Underground» складається з усіх груп приміщень: адміністративних, побутових, технічних, виробничих, складських. Спочатку сировину і напівфабрикати розміщують в складське приміщення, овочі - в овочевий цех. Овочевий цех розташовується окремо від інших цехів. М'ясо-рибний цех знаходиться поруч з гарячим і борошняним цехом і поруч з холодним цехом. Група торгових приміщень відокремлена від виробничих коридором, який запобігає потраплянню запаху і шуму з цехів в торговий зал.

Підприємство здійснює свою діяльність на основі Статуту, який містить наступні розділи: 1. Загальні положення. 2. Цілі і види діяльності підприємства. 3. Права і обов'язки підприємства. 4. Управління підприємством. 5. Майноі кошти підприємства. 6. Трудові відносини підприємства. 7. Облік, звітність та контроль діяльності підприємства. 8. Реорганізація і припинення діяльності підприємства.

Загальна система управління персоналом в кафе представлена такими підрозділами:

- адміністративно-управлінський апарат;
- виробничі цехи;
- служба з обслуговування відвідувачів;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба.

Взаємозв'язок цих служб проявляється у існуючій на підприємстві структурі лінійно-функціональної організації, в основу якої покладено принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу, що враховує функціональні підсистеми (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження тощо) (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління кафе «Underground»

Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно пов'язаний завідувач виробництвом та головний бухгалтер. Функції керування рестораном полягають у здійсненні: загального керівництва підприємством; технологічної і технічної підготовки виробництва і робітників до обслуговування; техніко-економічного планування; технічного і продовольчого постачання. В управлінні рестораном відповідальна роль належить директору. Більша частина працівників працює на даному підприємстві більше 5 років.

До обов'язків директора входить спілкування з відвідувачами, у разі необхідності та вирішення конфліктних ситуацій.

У підпорядкуванні адміністратора знаходиться і адміністративно-господарський відділ, основними функціями якого є: придбання, облік і збереження майна, інвентарю та іншого майна ресторану; організація роботи

по забезпеченню належного санітарного та протипожежного стану будівлю та прилеглої до нього території; забезпечення утримання, експлуатації і проведення вчасного ремонту будівлі ресторану, інженерних мереж енергопостачання, води, зв'язку, каналізації та тепlopостачання; здійснення контролю і технічний нагляд за відповідний об'єм і якість виконаних робіт, а також за технічними умовами на виробництві і прийому ремонтних робіт; цілодобова охорона приміщення ресторану та прилеглої території; утримання ресторану та прилеглої території в чистоті та порядку тощо.

Для ефективної та ритмічної роботи в кафе «Underground» організовано роботу з постачання продовольчих товарів. Обов'язки з цього питання покладено на товарознавця. Основними постачальниками є підприємства-виробники різних форм власності: державні підприємства харчової промисловості, акціонерні товариства, об'єднання, приватні фірми, які виготовляють продукти харчування.

Важливу роль для успіху ресторану відіграє шеф-кухар. Він відповідає за виробництво харчової продукції та безпосередньо підпорядковується директору ресторану. Тісно взаємодіє з такими структурними підрозділами як відділ закупівель та обслуговуючим персоналом. Керує та відповідає за якість і безпеку роботи персоналу кухні.

В залах працює безпосередньо обслуговуючий персонал. Так, адміністратор здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, і т.д. Здійснює перевірку виписаних рахунків та проводить розрахунок з відвідувачами. Вживає заходів до запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій. Приймає замовлення і розробляє плани проведення та обслуговування банкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів, вживає заходів до їх ліквідації. Складає графік роботи офіціантів, барменів та ін. Управляє

увагою клієнта в початковий момент знаходження в ресторані і далі при необхідності.

В свою чергу офіціант відповідає за сервірування та обслуговування певних столів у залі, слідкує за чистотою, станом і комплектністю приладів, посуду та столової білизни, консультує гостей щодо страв меню. Подає страви, надає і приймає плату за рахунками.

Бармен обслуговує відвідувачів за барною стійкою готовими до вживання алкогольними та безалкогольними напоями, кондитерськими виробами та іншими виробами; оформляє вітрини та барну стійку, утримує їх у зразковому стані; повинен складати і надавати в бухгалтерію звіти про рух та залишок товарів, що враховуються в сумовому вираженні.

Завідувач господарством забезпечує процес виробництва страв та обслуговування відповідно до правил і норм виробничої санітарії та протипожежного захисту будівель і приміщень підприємства, а також контроль за справністю обладнання. Бере участь у розробці планів поточних та капітальних ремонтів основних фондів (будівель, систем водопостачання, повітропроводів та інших споруд), складанні кошторисів господарських витрат. Організовує проведення ремонту приміщень, здійснює контроль за якістю виконання ремонтних робіт тощо.

Виробництво на підприємстві забезпечує шеф-кухар. Він спрямовує діяльність персоналу на забезпечення ритмічного випуску продукції власного виробництва необхідного асортименту та якості у відповідності з виробничим завданням. Складає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни, асортимент, кількість і якість їх надходження в реалізацію. Складає меню. Здійснює постійний контроль за технологією приготування їжі, нормами закладки сировини та дотриманням працівниками санітарних вимог і правил особистої гігієни. Складає графік виходу кухарів роботу. Організовує облік, складання і своєчасне подання звітності про виробничу діяльність,

впровадження передових методів праці. Контролює правильну експлуатацію устаткування та інших основних засобів. Контролює дотримання працівниками правил і норм охорони праці та техніки безпеки, санітарних вимог і правил особистої гігієни, виробничої та трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку. Кухар готує основну продукцію, що входить в меню, і обіди для персоналу згідно встановленим рецептам.

Планування роботи виробництва здійснюється в певній послідовності. Робота починається з розробки виробничої програми. Завідувач виробництвом визначає кількість продукції, необхідної для виконання виробничої програми. Завідувач виробництвом виписує заявку на отримання продуктів зі складу, при цьому враховується залишок товарів на виробництві. На підставі заявки проводиться оформлення бухгалтером накладної на відпустку продуктів зі складу. Документи підписують директор, бухгалтер, при отриманні продуктів - завідувач виробництвом. Завідувач виробництвом складає загальний звіт пророботу виробництва, який направляється в бухгалтерію для подальшого використання при підведенні підсумків роботи підприємства.

Розробка плану-меню в ресторані базується на матеріалі, що відбиває кількість і склад споживачів, стан і можливі коливання кон'юнктури попиту на окремі види кулінарної продукції, перспективу постачання підприємства продуктами, враховується кваліфікація кухарів, технічне оснащення підприємства. Кількість реалізованих страв визначено, виходячи з результатів фактичного спостереження за реалізацією страв протягом дня. Таким чином, при складанні плану-меню підприємство не керується довідковими даними і не виробляє процентну розбивку страв.

Завантаження залу ресторану протягом роботи підприємства по годинах приведено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.4.

Визначення погодинної завантаженості кафе та кількості споживачів

Години роботи	Оборот місця за год, раз	Середній відсоток завантаженості залу, %	Кількість харчующихся людей, люд
8-9	2,0	3,6	6
9-10	2,0	6	10
10-11	2,0	4,2	7
11-12	2,0	3,6	6
12-13	2,0	8,4	14
13-14	2,0	13,8	23
14-15	2,0	12	20
15-16	1,5	3,6	8
16-17	1,5	2,7	6
17-18	1,0	3,6	12
18-19	1,0	5,4	18
19-20	0,5	3,6	24
20-21	0,5	2,1	14
21-22	1,0	1,8	6
Підсумок за день:			181

Зауважимо, що максимальна кількість відвідувачів спостерігається в денні години, тобто в період бізнес-ланчу, а також у вечірні години - з 18 до 21 години.

Кількість споживачів за день, $N_{ч}$, чел., розраховано за формулою:

$$N_{ч} = P \cdot O \cdot X / 100, \quad (2.1)$$

де P - кількість місць в залі, місць;

O - оборотність місця в залі протягом даного години;

x - завантаження залу в даний час, %.

При наданні послуг підприємство керується наступними документами:

- Правила надання послуг громадського харчування, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 15.08.97 р № 1036 зі змінами та доповненнями, затвердженими Постановою Кабінету Міністрів України від 21.05.2001 р №389;

- ДСТУ 50762-2007 Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування;
- ДСТУ 50647-94 Громадське харчування. Терміни та визначення;
- ДСТУ Р 50935-96 Громадське харчування. Вимоги дообслуговуючого персоналу.

Документообіг на підприємстві відіграє дуже важливу роль. Тут дуже важливим є документальне оформлення угод (договорів). Дуже важливим аспектом є оформлення платіжних документів (рахунки-фактури та ін.)

Документація оформляється і завіряється директором. Організація роботи з документами - це створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами. До таких робіт відносяться: прийом і реєстрація, розгляд документів керівником, порядок проходження документів в організації та у виконанні, контроль виконання, формування справ, підготовка і передача справ в архів.

Діяльність підприємства супроводжується складанням різних типів документів:

- організаційні документи (статут, структурна і штатна чисельність, штатний розклад, посадові інструкції та ін.);
- розпорядчі документи (рішення, розпорядження, накази по основній діяльності);
- документи з особового складу (колективний договір, накази по особовому складу, трудові книжки, особисті справи, особові рахунки);
- фінансово-бухгалтерські документи (річний звіт, головна книга, рахунки прибутку і збитків, акти, ревізії і т.п.);
- інформаційно-довідкові документи (листи, довідки, доповідні записки);
- нормативні документи від вищих органів;
- комерційні документи (контракти і договори).

Основними правовими документами у взаємовідносинах між підприємствами є комерційні контракти (договори), що представляють собою угоду сторін про встановлення і регулювання будь-яких відносин. Трудові відносини працівника і підприємства оформляються трудовим договором і регулюються чинним законодавством України про працю.

Трудовий договір – угода між роботодавцем і працівником, відповідно до якої роботодавець зобов'язується надати працівникові роботу за обумовленою трудовою функцією, забезпечити умови праці, передбачених трудовим кодексом, законами та іншими нормативно-правовими актами, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права, своєчасно і в повному обсязі виплачувати працівникові заробітну плату, а працівник зобов'язується особисто виконувати визначену цією угодою працю, дотримуватися організації, правил внутрішнього трудового розпорядку.

Трудовий договір набирає чинності з моменту підписання і діє до підписання нового договору.

Припинення договору – це акт припинення трудових правовідносин працівника з адміністрацією. Припинення договору може наступити лише тоді, коли є для цього законні підстави.

При прийомі на роботу працівник повинен пройти медичний огляд, результати огляду заносяться в медичну книжку працівника, яка надалі зберігається на підприємстві. Медичних книжок працівників суворо ведеться облік і реєстрація. Контроль за термінами проходження медичного огляду веде технолог.

При прийомі на роботу проводиться вступний інструктаж з техніки безпеки, перебігу роботи, проводиться плановий інструктаж - 1 раз в квартал.

Перед початком роботи працівник забезпечується спецодягом.

Працюючі зі шкідливими впливами навколишнього середовища зокрема - з розчинами хлорного вапна, отримують щодня компенсацію у

вигляді корисних, вітаміновмісних продуктах. Додатковооплачуються години роботи в умовах підвищених температур.

Працівники підприємства мають право на щорічну оплачувану відпустку, оплачувані вихідні.

При роботі в позаурочний час праця працівників тарифікується відповідно до норм оплати праці в позаурочний час.

Працівники підприємства, які навчаються на денному відділенні у вищих навчальних закладах мають оплачувану відпустку з відповідністю до Трудового Кодексу України.

Працівники підприємства мають пільги з податку на доходи фізичних осіб відповідно до податкового законодавства України.

Працівники підприємства мають соціальні гарантії з пенсійного страхового медичного забезпечення відповідно до законодавства України (лікарняні, декретні, пенсійний фонд, обов'язкове медичнестрашування).

Аналіз руху кадрового складу ресторану представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз кадрового складу кафе «Underground»

Показник	2016р.		2017 р.	
	осіб	% відносно повного штату	осіб	% відносно повного штату
1.Чисельність на початок року (укомплектованість штату)	12	100	10	83,3
2.Звільнено за власним бажанням, всього	4	33,3	2	16,7
3.Принято на роботу, всього	2	16,7	2	16,7
4.Чисельність працівників на кінець року	10	83,3	10	100

У 2017 р. в ресторані спостерігається зниження плинності кадрів, що позитивно позначається на якості роботи підприємства. Звільнення працівників за власним бажанням пов'язано з недостатньо високою оплатою

їх праці. Розглядаючи питання формування і розвитку кадрових ресурсів на підприємстві можна зазначити, що 2/3 чисельності робітників - працівники зі стажем, з досвідом роботи, з відповідною кваліфікацією. Також на підприємстві практикується залучення і прийом на роботу молодих фахівців, також беруться на роботу практиканти з училищ та інститутів. Надалі інтенсивно розвивається формування бази молодих кадрів.

Матеріально-технічне оснащення: обладнання за своїм призначенням відповідає своїм технологічним призначенням в кожному цеху. В наявності є теплове, холодильне і механічне обладнання. Всеобладнання обслуговується найманим механіком з яким заключено договір на обслуговування даного підприємства у будь-який необхідних момент.

Директор підприємства застосовує демократичний стиль управління. У цьому стилі керівник і підлеглі беруть участь в процесі прийняття рішень через двосторонню комунікацію і надання допомоги (підтримка, заохочення). Підлеглі, з точки зору керівництва, володіють достатнім умінням і знаннями для виконання поставлених завдань.

Основні економічні показники кафе «Underground» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз господарської діяльності підприємства

Показник	2016 р.	2017 р.	Відхилення (±)	Відхилення, %
1	2	3	4	5
Товарооборот	16185	19125	+2940	118,2
Оптова реалізація продукції	809,25	0	-	-
% до товарообігу	5,0	0	-	-
Оборот по продукції власного виробництва тис.грн.	9711	11475	+1764	118,2
% до товарообігу	60	60	+0	100
Оборот по закупівельним товарам, тис.грн.	5664	7650	+1986	135,1
% до товарообігу	35,0	40,0	+5,1	114,6
Валовий дохід, тис.грн.	9711	12750	+3039	131,3

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

% до товарообігу	66,6	66,7	+0,1	100,2
Витрати виробництва та обігу	6650	7884	+1234	118,6
% до товарообігу	41,09	41,22	+0,13	100,3
Прибуток від реалізації, тис.грн.	3061	4866	+1805	159,0
% до товарообігу	18,9	25,4	+6,5	134,4
Сума податку на прибуток, тис.грн.	734,64	973,2	+238,56	132,5
% до товарообігу	4,5	5,1	+0,6	113,3
Чистий дохід, тис.грн.	2326,36	3892,8	+1566,44	167,3
% до товарообігу	14,4	20,4	+6,0	141,7

В результаті аналізу економічної діяльності підприємства встановлено, що значення всіх економічних показників збільшилися в звітному періоді в порівнянні з минулим. Трохи зросли показники обороту по продукції власного виробництва, операційних доходів і витрат. Значно зросли значення обороту по покупним товарам, середньої зарплати, прибутку від реалізації й, як наслідок, чистого прибутку. Збільшення чистого прибутку говорить про позитивну економічну діяльність та рентабельності підприємства.

2.2. Аналіз компонентів формування системи компенсації праці в ресторанному підприємстві

Грошову винагороду та інші компоненти компенсації забезпечують необхідні умови виживання, розвитку співробітника, проведення ним дозвілля, впевненості у майбутньому, розвиток і високу якість життя та перспективу. Отже, заробітна плата- це один із компонентів, який дозволяє працівнику відчувати стабільність. Тому спроба зменшити зарплату за допомогою системи штрафів може беззаперечно значно демотивувати робітника. Хоча постійні премії можуть несправляти мотиваційного ефекту, якщо оцінюватимуться як частка заробітної плати. Тож метод заохочень та стягнень є дуже “тонким”.

Слід зазначити, що при розробці системи економічної компенсації потрібно брати до уваги специфікацію підприємства та спеціалізацію персоналу. Але існують кілька універсальних положень про премії: премія має бути пов'язана із власним внеском працівника у виробництво; повинен існувати конкретний метод вимірювання росту продуктивності; працівники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль (але в той же час у разі, якщо робітники почнуть відчувати, що преміальні аспекти занадто високі, про ефективну роботу колективу можна забути). Як уже зазначалося, способи фінансового стимулювання повинні залежати не лише від специфіки компанії в цілому, але й варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. Але і тут є більш-менш універсальна винагорода - це плата за понаднормовану працю (так званий "овертайм"). Взагалі головна перевага економічної системи мотивації полягає в тому, що вона працює безперервно: прагнучи отримати більшу заробітну плату, персонал активніше працює на розвиток компанії, а зі зростанням компанії в працівника з'являється йморність заробляти ще більше. Окрім того, система відображає найбільш чітку й адекватну картину результативності, а значить, й можливостей для кожного робочого місця: від топ-менеджменту до секретарів. До того ж, будь-хто має можливість отримати «згори» не тільки кошти, а й додаткові соціальні послуги (наприклад, оплачений мобільний телефон).

Згідно із Законом України "Про оплату праці" форми і системи оплати праці, норми праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємствами у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. У разі, коли колективний договір на підприємстві не укладено, власник або уповноважений ним орган зобов'язаний погодити ці питання з

профспілковим органом, що представляє інтереси більшості працівників, а у разі його відсутності — з іншим уповноваженим на представництво органом.

Безпосередньо робота по організації заробітної плати на підприємстві полягає у виборі моделі формування заробітної плати (тарифної чи безтарифної), виборі форм і систем заробітної плати, розробці умов і правил преміювання. Згідно з чинним законодавством для обліку, аналізу та планування витрати на оплату праці поділяють на: основну заробітну плату; додаткову заробітну плату; інші заохочувальні та компенсаційні витрати.

Більш детальну інформацію про кожну з цих категорій в досліджуваному підприємстві розміщено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз та види оплати праці в кафе «Underground»

Вид заробітної плати	Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
Визначення	це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для працівників та посадових окладів для службовців	це винагорода за понаднормативну працю, трудові успіхи та винахідливість і заособливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантії та компенсації, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань та функцій	це виплати у формі винагороди за підсумки роботи зарік (13 зарплата), премії за спеціальними системами, положеннями, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбаченні актами чинного законодавства
Виплати, що налягають до даної категорії заробітної плати	- виробничому персоналу основної діяльності, безпосередньо зайнятого випуском (реалізацією) продукції, робіт, послуг	Доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів у розмірах, передбачених діючим законодавством	Оплата простою не з вини робітника.
	- виробничому персоналу допоміжних виробництв	Премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим	Суми, що виплачуються робітникам, які

Продовження табл.. 2.6

Вид заробітної плати	Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
		службовцям за виробничі результати, включаючи премію за економію окремих видів матеріальних ресурсів	перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації. Надбавки та доплати, непередбачені законодавством.
	-суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутків), отриманих від реалізації продукції.	Оплата працівникам, які не перебувають у штаті підприємства, за виконання одноразових робіт	Сума наданих трудових та соціальних пільг.
	- апарату управління підприємства	Суми відшкодувань втраченого заробітку через тимчасову втрату працездатності	
	- робітникам основного виробництва (обслуговування)	Оплата днів відпочинку, які надаються їм у зв'язку з роботою у понад нормативний робочий час	
	-робітникам, зайнятим реалізацією продукції; -робітникам, зайнятим демонтажем та монтажем основних засобів;	Оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів, скерованих без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників	
		Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати	
		Оплата за час вимушеного прогулу або виконання оплачуваних нижче робіт	
		Вартість безкоштовно наданого форменого одягу або сума пільг у зв'язку з продажем речей за нижчими цінами	

Продовження табл.. 2.6

Вид	Основна заробітна	Додаткова заробітна	Інші заохочувальні та
-----	-------------------	---------------------	-----------------------

заробітної плати	плата	плата	компенсаційні виплати
		Оплата щорічних основних та додаткових відпусток відповідно до чинного законодавства	
		Сума заробітної плати заосновним місцем роботи на період підвищення кваліфікації	
		Оплата навчальних відпусток, які надаються робітникам, що навчаються у вечірніх та заочних вищих та середньо-спеціальних навчальних закладах, аспірантурі	

Відомості про склад фонду оплати праці, дозволяють встановити, якою мірою використовуються на підприємстві заохочувальні форми оплати праці, що стимулюють підвищення його продуктивності.

Порівняльний аналіз використання коштів на оплату праці за період з 2016 по 2018 роки відображені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз використання коштів, спрямованих на оплату праці за 2016 - 2018 роки

Показник	05.2016	05.2017	205.018	Абсолютне відхилення, (±)	
				2018 до 2017	2018 до 2016
1	2	3	4	5	6
Фонд оплати праці, тис. грн.:	24582,39	24592,52	24039,41	-553,11	-542,98
у тому числі:					
За відрядними розцінками	-	-	-	-	-
Тарифних ставок іокладів	7056,76	7273,40	8230,47	+957,07	+1173,71
Надбавки за стажем	1081,06	1162,79	1295,04	+132,25	+213,98
Премії за виробничі результати	7329,07	6820,37	8656,79	+1836,42	+1327,72
Інші доплати та надбавки	2682,20	4145,31	1085,72	-3059,59	-1596,48
Оплата щорічних відпусток	1661,39	1662,07	1859,01	+196,64	+197,62

Продовження табл.. 2.7

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Премії до відпустки	659,13	659,40	737,53	+78,13	+78,40
Премії до свят та ювілеїв	778,03	778,35	870,58	+92,23	+92,25
За договорами	608,00	389,83	554,17	+164,34	-53,83
Виплата 13-ї зар.плати	2726,75	1701,00	750,10	-950,9	-1976,65

В ході порівняльного аналізу використання коштів спрямованих на оплату праці, встановлено:

У травні 2018 році в порівнянні з травнем 2016 роком, загальна сума фонду оплати праці скоротилася на -2,21% $((1 - 24039,41 / 24582,39) \times 100)$ або на -542,98 грн.

У структурі оплати праці найбільше скорочення спостерігається по виплатах 13-ї зарплати на -72,49% або на -1976,65 тис.грн., Інших надбавок і доплат на-59,52% або на -1596,49 тис.грн. Також відбулося скорочення за договорами на -8,85% чи на - 53,83 тис.грн. Найбільшого росту зазнали премії за виробничі результати на +1327,72 тис.грн. або на +18,12%. Також значному росту піддалися виплати за тарифними ставками і окладами на +1173,71 тис.грн. або на +16,63%. Надбавки за стажем зросли на 19,79% $((1295,04 / 1081,06) - 1) \times 100$ або на +213,98 тис.грн.

При аналогічному аналізі використання коштів, спрямованих на оплату праці в 2018 році в порівнянні з 2017 роком виявлено, що загальна сума фонду оплати праці скоротилася на -553,1 тис.грн. або на -2,30% $((24582,51 / 24039,41) - 1) \times 100$. Найбільшого скорочення зазнали інші доплати і надбавки на -3059,59 тис.грн. або на -381,80% $(4145,31 / 1085,72 \times 100)$, а також виплати 13-ї зарплати на -950 тис.грн. або на -55,9% $((1 - (750,1 / 1701,00)) \times 100)$. Найбільшого росту зазнали премії за виробничі результати на +1836,42 тис.грн. або на +26,93%. Також значному росту піддалися виплати по тарифних ставках і окладах на +957,07 тис. грн. або на +13,16% $(8230,47 / 7273,40) \times 100$.

Таким чином, найбільш питому вагу в складі коштів, використаних на оплату праці, займає фонд оплати праці, що включає собівартість продукції. На підставі даних таблиці 2.7, можна зробити висновок, що

питома вага виплат з чистого прибутку в загальному фондїоплати праці надзвичайно низька.

2.3. Оцінка ефективності системи компенсації праці

Оцінка ефективності компенсації праці є дуже складним завданням, оскільки результати мотиваційного та компенсаційного впливу залежать від множини змінних, відокремлення ролі кожної з яких є досить проблематичним.

В кафе «Underground» використовуються різноманітні форми заохочень, щоб відзначити гарних робітників. Це подарунки, грошові премії, поїздки й інші види визнання.

Нещодавно відбулося удосконалення робочих місць і розширення сфери діяльності робітників. Хоча напочатку ХХ ст. вузька спеціалізація для малокваліфікованих робітників була дуже ефективною, сьогодні вона вже не має такого значення. По-перше, у даний час вона рідко задовольняє людей, щостали більш освіченими і спокушеними: багато хто з них набагато краще знають технічну сторону своєї роботи, чим їхнє керівництво. По-друге, деякі спеціалізовані операції, щораніше виконувалися людьми, тепер виконуються машинами. Тому керівництво кафе прибігло до реорганізації і розширення сфери діяльності робітників: робота стає менш вузькоспеціалізованою, а службовцям доручають більш важливі відповідальні завдання, що дає їм відчуття значимості в загальній структурі.

Важливу роль відіграє гнучкий графік роботи. Одночасно зі зміною структури трудових ресурсів змінився уклад життя і потреби людей, тому не дивно, що для багатьох дуже бажаним є гнучкий графік роботи. Замість того щоб працювати, як звичайно, усі п'ять днів у тиждень з дев'ятої до п'ятої, вони самі вибирають часи, керуючись визначеними обмеженнями.

Така гнучкість допомагає людям улаштувати своє непросте життя. Коли їм немає про що турбуватися "позастінами" закладу, вони скоріше будуть трудитися охоче і продуктивніше на своїх робочих місцях. Почуття звільнення від контролю, що вони відчувають завдяки самостійному плануванню свого робочого часу, саме собі є важливим засобом мотивації для багатьох людей. Результати одного з національних опитувань показали, що 78% дорослих робітників віддають перевагу гнучкому графіку роботи, що дозволяє проводити більше часу зі своїми сім'ями, навіть якщо такий режим роботи уповільнює просування по службовій драбині. Це підтвердило опитування 259 значних фірм: 42% із них уже застосовують гнучкий графік. Хоча, на власному досвіді, можна відзначити, що гнучкий графік має також вади: 1) керівники відчувають деякі незручності в керуванні, і їм складніше здійснювати контроль за підлеглими; 2) колеги найчастіше незадоволені такими робітниками і звинувачують їх у менш серйозному відношенні до справи.

Після того, як керівництво кафе «Underground» стикнулося з проблемами, пов'язаними з мотивацією, такими як загальне зниження продуктивності праці високої плинності кадрів, потрібні були більш рішучі заходи. Вище керівництво організації переглянуло цілі, стратегію і культуру підприємства, щоб повернути його в більш благополучний стан. Такі зміни не далися легко. Вони стосувалися всіх працюючих організації. Після чого всім кому вдалося "пережити" період змін, набули нового відчуття цілії приналежності до команди, що, безсумнівно, стало потужним засобом мотивації. Таких результатів вдалося досягти за допомогою розширення повноважень робітників, тобто більш інтенсивне залучення їх у діяльність компанії і надання великих можливостей для участі в прийнятті рішень. Таке розширення повноважень наклало на робітників більше обов'язків і вимагає від них більшої відповідальності за результати роботи компанії.

Основним методом розширення повноважень службовців є формування робочих команд, що працюють на принципах самоврядування. Такі команди складаються з груп робітників, щосамі визначають свої задачі, шукають нові шляхи їхнього рішення і, присуті, самі керують своєю роботою. Опитування компаній, що використовують цей метод, показав, що такі команди формуються різними способами і нараховують від 6 до 32 чоловік. У результаті успішної роботи цих команд скоротилися витрати на робочу силу, підвищилася продуктивність праці, поліпшилася якість продукції і моральний стан робітників. Основні труднощі при організації команд, про які повідомляли робітники і менеджери, зводяться до недостатнього уміння використовувати таку систему, недовірі робітників до керівництва й опору з боку менеджерів.

Ідея робочих команд навряд чи стала б плідною, якби вона не була підкріплена відповідною програмою оплати праці. У якості однієї з них можна назвати участь у досягненні цілей. Суть її складається в тому, що грошова винагорода залежить від результатів роботи команди. Такі винагороди видаються раз на місяць (на відміну від довгострокової участі в прибутках) і пов'язані з цілями в тих областях, на які робітники можуть безпосередньо впливати. Це відноситься до сфери збуту, чисельності персоналу, обслуговування споживачів і витрат матеріальних ресурсів.

Важливим внеском в систему компенсації підприємства стало забезпечення соціального пакету. Працівники кафе «Underground» вже з моменту їх оформлення в штат фірми отримують: медичне страхування, що включає безкоштовну медичну допомогу; фактично безкоштовне харчування; користування дисконтною картою в певних магазинах, ресторанах, нічних клубах; безкоштовне таксі в разі затримання на роботі; програми догляду за дітьми - видача повного окладу матері протягом 4 місяців до і 4 місяців після пологів.

В планах „преміальні” поїздки закордон для заохочення найкращих працівників. Тож така система направлена на те, щоб врегулювати не тільки робочий процес, але й побут працівників. Це є привабливим для працівників та вигідним для фірми (соц. пакет є частиною зарплати, а підлеглистають просто таки залежними від таких „бонусів” - не хочеться бути позбавленим медичного страхування та, хоча б, повного пансіону харчування на роботі).

Тож можна зробити висновок, що за час управлінської практики кафе «Underground» накопичило дієвий арсенал методів активізації діяльності працівників (що неодноразово доводили свою ефективність), заснованих на використанні матеріальних та нематеріальних стимулів, заохочень та покарань. Задача менеджера полягає в детальному вивченні потреб, цінностей, інтересів, пріоритетів своїх підлеглих та в формуванні на їх основі (за допомогою відомих методів активізації діяльності персоналу та сучасних тенденцій) власної стратегії в даній сфері. При цьому, ніхто необмежує менеджера в творчій розробці нових методів, виходячи з ресурсів організації та потреб працівників.

З цією метою мною було проведене емпіричне дослідження трудової мотивації та компенсації праці робітників кафе «Underground».

В результаті анкетування був визначений вплив внутрішніх та зовнішніх факторів мотивації та їх важливість і значимість для працівників.

За результатами опитування з'ясувалося, що значне місце у структуризації зовнішніх мотивів праці кафе «Underground» займають чинники матеріального змісту - заробітна плата, премії, інші виплати. Перевагу цим чинникам надали 82,1% опитаних (див. таблицю 2.8). Поряд з оплатою праці вагоме місце в структурі зовнішніх мотивів праці займають такі чинники, як умови праці та соціально-побутове обслуговування на фірмі (64,1%), стосунки з безпосереднім керівником (58,9%) та стиль керівництва (48,9%). Отже, в структурі зовнішніх чинників мотивації перше місце займає

заробіток, що є відображенням загальної тенденції переважання в ситуації економічної кризи в країні матеріальних потреб і інтересів у людей.

Таблиця 2.8

Вплив зовнішніх чинників мотивації на трудову діяльність працівників кафе «Underground».

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Оплата праці (заробітна плата, премії, інші виплати)	82,1
Умови праці	64,1
Методи управління та політика фірми	46,1
Стиль керівництва	48,7
Стосунки з безпосереднім керівництвом	58,9

Визначення впливу внутрішніх мотиваторів на поведінку працівників кафе «Underground» дозволило отримати такі результати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Вплив внутрішніх мотивів на трудову діяльність працівників кафе «Underground».

Чинники	Питома вага опитаних, що відповіли позитивно, у загальній чисельності, %
Службове зростання	79,5
Зміст праці	69,2
Визнання заслуг	66,6
Досягнення новогостатусу	38,5
Відповідальність	35,9

Отже, серед мотиваційних факторів трудової поведінки найбільше значення для працівників мають можливість просування послужбових сходах, що відзначили 79,5%, змістовність, цікавість праці (69,2% опитаних), визнання заслуг перед фірмою (66,6% осіб).

Результати опитування дозволили з'ясувати і ті характеристики роботи в товаристві, які викликають найбільше задоволення працівників. Вони наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Позитивні характеристики роботи в кафе «Underground»,
відзначені респондентами**

Характеристики роботи	Питома вага позитивних відповідей у загальній чисельності, %
Можливість участі в управлінні справами товариства	87,2
Умови праці соціально-побутове обслуговування	84,6
Професійно-кваліфікаційний розвиток	79,5
Соціально-психологічний клімат в колективі	74,4
Висока відповідальність праці	56,4

Отже, найбільш позитивними, на думку працівників, моментами в роботі кафе «Underground» є залучення працівників до управління (87,2% опитаних), умови праці та рівень соціально-побутового обслуговування (84,6%) та підвищення кваліфікації персоналу (79,5%). При цьому задоволені своєю участю в прийнятті важливих управлінських рішень 59% опитаних, що у 2,6 рази більше тих, хто не задоволений; задоволені умовами праці 76,9% працівників, що у 5 разів більше тих, хто незадоволений. Задоволені організацією системи підвищення кваліфікації на фірмі 58,9% працівників, а підвищити свою кваліфікацію хотіли б 38,5% опитаних.

Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі товариства визначили як сприятливий 95% респондентів. Кількість респондентів, яким подобається виконувати відповідальну роботу, складає 56,4%, а кількість працівників, яких задовольняє рівень відповідальності своєї роботи повністю становить 69,2%.

Таким чином, результати даного дослідження свідчать про мотиваційну спрямованість більшості працівників, з одного боку, на задоволення матеріальних потреб, а з іншого - на досягнення певного статусу через посадове зростання.

Аналіз фактичного стану мотивації працівників свідчить про те, що керівництво недостатню увагу приділяє потребам працівників, які одночасно

виявилися й пріоритетними чинниками-мотиваторами поведінки, таким як службове зростання, змістовність праці, самореалізації через працю. Ці потреби і мотиви слід врахувати при побудові механізму трудової мотивації в кафе «Underground». Зокрема, слід приділити увагу організації просування працівників послужбових сходах та плануванню їх ділової кар'єри; збагаченню змісту праці, наданню працівникам більше творчості і самостійності у виконанні своїх обов'язків.

Оскільки більшість працівників відноситься до типу працівників, для яких найважливішим є оплата праці, то акцент системи мотивації та компенсації повинен бути на матеріальних стимулах, проте не можна не враховувати потреби і мотиви вищого порядку.

Разові винагороди виплачуються за успішне виконання особливих завдань або звичайних завдань у форс-мажорних обставинах або за видатні досягнення в роботі.

Нематеріальне стимулювання здійснюється в основному, у наступних напрямках:

- кар'єрний ріст - підвищення посадового статусу, надання можливості освоєння інших професій, включення у резерв та інше;
- соціальна захищеність - надання можливості влаштування до підприємств юридичів, забезпечення безпеки працівників і членів їхніх родин, надання юридичної підтримки в критичних ситуаціях й інше;
- участь в управлінні підприємства - включення до складу проектних і робочих груп, залучення до роботи в колегіальних органах, залучення в розробку планових і нормативних документів й інше;
- поліпшення умов праці - установлення гнучкого графіка роботи, оснащення робочих місць сучасною оргтехнікою, створення сприятливого психологічного клімату й т.д.;
- підвищення змістовності та престижності праці - сполучення функцій і професій, надання можливості освоєння прогресивних методів праці й інше.

Досвід свідчить, що традиційні методи збирання даних про мотиваційну спрямованість персоналу вже не задовольняють потреби практики управління. Необхідно запровадити в кожній організації систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації трудової діяльності.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. З урахуванням того, що на мотиваційні настанови працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих рівнях. З цією метою треба створити відповідні служби мотивації або принаймні призначити відповідних фахівців.

Нарівні підприємств робота служб мотивації (окремих фахівців) має бути спрямована на вивчення потреб, що постійно змінюються, інтересів, ціннісних орієнтацій працівників у сфері праці, мотивів їхньої трудової діяльності, мотиваційного потенціалу і міри його використання в трудовому процесі, на виявлення змін у структурі мотивів і прогнозування їх розвитку та впливу на результати діяльності. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдійовіших у даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їхніх власних цілей і цілей організації.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже нині вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично і вкрай поверхово. За таких умов, чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації «приречено» на низьку ефективність.

Важливою складовою оцінювання персоналу є оцінка результатів праці керівників і спеціалістів. В процесі такого оцінювання мають ураховуватись особливості роботи лінійних керівників основного та допоміжного виробництв, а також керівників функціональних підрозділів.

Висновки до розділу 2

Дослідження системи компенсації в кафе «Underground» дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Визначено, що за формою власності – це приватне підприємство, статутом якого відзначено його організаційно-правову форму як товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство створене за рахунок коштів резидентів, тому є вітчизняним. За розмірами – мале, так як нараховує достатню для цього критерію кількість посадкових місць (до 100): загальна кількість посадкових місць - 36, максимальна місткість – 56 чоловік.

2. Працівники підприємства мають право на щорічну оплачувану відпустку, оплачувані вихідні.

3. При роботі в позаурочний час праця працівників тарифікується відповідно до норм оплати праці в позаурочний час. Працівники підприємства мають пільги з податку на доходи фізичних осіб відповідно до податкового законодавства України.

4. Працівники підприємства мають соціальні гарантії з пенсійного страхового медичного забезпечення відповідно до законодавства України (лікарняні, декретні, пенсійний фонд, обов'язкове медичне страхування).

5. Розглядаючи питання формування і розвитку кадрових ресурсів на підприємстві можна зазначити, що 2/3 чисельності робітників - працівники зі стажем, з досвідом роботи, з відповідною кваліфікацією. Також на

підприємстві практикується залучення і прийом на роботу молодих фахівців, також беруться на роботу практиканти з училищ та інститутів.

6. В результаті аналізу економічної діяльності підприємства встановлено, що значення всіх економічних показників збільшилися в звітному періоді в порівнянні з минулим. Трохи зросли показники обороту по продукції власного виробництва, операційних доходів і витрат. Значно зросли значення обороту по покупним товарам, середньої зарплати, прибутку від реалізації й, як наслідок, чистого прибутку. Збільшення чистого прибутку говорить про позитивну економічну діяльність та рентабельності підприємства.

7. При аналогічному аналізі використання коштів, спрямованих на оплату праці в 2018 році в порівнянні з 2017 роком виявлено, що загальна сума фонду оплати праці скоротилася на -553,1 тис.грн. або на -2,30% $((24582,51 / 24039,41) - 1) \times 100$). Найбільшого скорочення зазнали інші доплати надбавки на -3059,59 тис.грн. або на -381,80% $(4145,31 / 1085,72 \times 100)$, а також виплати 13-ї зарплати на -950 тис.грн. або на -55,9% $((1 - (750,1 / 1701,00) \times 100)$). Найбільшого росту зазнали премії за виробничі результати на +1836,42 тис.грн. або на +26,93%. Також значному росту піддалися виплати по тарифних ставках і окладах на +957,07 тис. грн. або на +13,16% $(8230,47 / 7273,40) \times 100$.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ПРАЦІ КАФЕ «UNDERGROUND»

3.1. Обґрунтування заходів щодо поліпшення організації системи компенсації праці

Поліпшення системи компенсації праці на цій основі поліпшення мотивації має відбуватися через систему заходів, що враховують конкретну ситуацію на досліджуваному підприємстві мають цільову спрямованість. Таким чином, слід запропонувати такі напрямки підвищення ефективності управління компенсації праці персоналу:

- матеріальна;
- соціальна (моральна);
- організаційна (адміністративна).

Матеріальну компенсацію слід реалізувати через систему оплати праці, систему диференційованого обліку видів і результативності праці, систему реалізації отриманих за працю грошових коштів (розвиток сфери витрачання отриманих трудових доходів). До додаткових стимулів відносяться оплата транспортних витрат, субсидії на харчування, оплата витрат на освіту, медичне обслуговування, поїздки туристичного характеру у вихідні дні та під час відпустки, оплата витрат на страхування життя працівників та їхніх утриманців, на страхування від нещасних випадків тощо.

Соціальну або моральну мотивацію слід засновувати на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником своєї праці як певного боргу перед суспільством, розумінні цінності і корисності цього праці.

Я пропоную, як спосіб підвищення ефективності компенсації праці персоналу, використовувати комплексну систему компенсації у вигляді компенсаційного пакету працівника організації.

Пропонований компенсаційний пакет працівника організації - це сума коштів від трудової діяльності, виплати і компенсації, пов'язані з умовами праці, виплати та допомоги, пов'язані з соціальною захищеністю від інфляції, зниження рівня життя, доплати у зв'язку з кліматичними особливостями регіонів, одержувані працівником в організації.

Рекомендуємо ввести систему стимулювання персоналу в залежності від займаної посади, внесеного вкладу в досягнення кінцевого результату діяльності, трудових навантажень. (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1

Структура пропонованого компенсаційного пакета працівників

Категорія працівників	Рекомендована структура компенсаційного пакета
Вищий управлінський персонал (генеральний директор, комерційний директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, юрист)	оклад + доплати і компенсації за умови праці (ненормований робочий день, зберігання комерційної податкової таємниці, відрядження, підвищені психофізіологічні навантаження) премії (за підсумками роботи за місяць і зарік) участь у прибутку; соціальні виплати і пільги (обов'язкове страхування, подарунки до свят і ювілеїв, оплата харчування)
Адміністративно-управлінський персонал (адміністратор, начальник відділу маркетингу, начальник сервісної служби, начальник відділу продажів)	оклад + доплати і компенсації за умови праці (ненормований робочий день, відрядження) премії (за підсумками роботи за місяць і зарік) соціальні виплати та пільги (обов'язкове страхування, подарунки до свят і ювілеїв, оплата харчування)
Торгово-оперативний персонал	оклад премії (за підсумками роботи за квартал і зарік) соціальні виплати та пільги (обов'язкове страхування, подарунки до свят і ювілеїв, оплата харчування)
Допоміжний персонал	оклад премії (за підсумками роботи зарік) соціальні виплати та пільги (обов'язкове страхування, подарунки до свят і ювілеїв)

Основною частиною пропонованого компенсаційного пакета працівника кафе є заробітна плата, яка включає:

- 1) тарифну частину - оплату за тарифними ставками та окладами;
- 2) доплати і компенсації;
- 3) надбавки;
- 4) премії.

Тарифні ставки і оклади визначають величину оплати праці відповідної складністю і відповідальності.

Призначення доплат – відшкодування додаткових витрат робочої сили через об'єктивні відмінності в умовах і важкості праці.

Надбавки і премії вводяться для стимулювання сумлінного ставлення до праці, підвищення якості продукції та ефективності виробництва. Відмінності між надбавками та преміями в тому, що надбавки виплачуються в однаковому розмірі щомісяця протягом встановленого періоду, а премії можуть бути нерегулярними і їх величина суттєво змінюється в залежності від досягнутих результатів.

Таким чином, доплати і компенсації відображають ті виробничі соціальні характеристики праці, які об'єктивно не залежать від працівника. Надбавки і премії відображають результати його власних досягнень.

Пропонована структура компенсаційного пакета працівника включає:

1. Оплата за тарифними ставками і окладами.
2. Доплати і компенсації за умови праці.
 - 2.1 Характеристики виробничого середовища.
 - 2.2 Змінність (режим роботи).
 - 2.3 Ступінь зайнятості протягом зміни.
3. Надбавки.
 - 3.1 За продуктивність вище норми (відрядний приробіток, оплата зароботу з чисельністю менше нормативної).
 - 3.2 Заособистий внесок у підвищення ефективності і прибутковості.
 - 3.3 За високу якість продукції, виконання термінових і відповідальних завдань.
4. Премії.
 - 4.1 За якісне та своєчасне виконання договорів та етапів робіт.
 - 4.2 За підсумками роботи зарік.
 - 4.3 Заособисті досягнення з фонду керівника підрозділу.
 - 4.4 Авторські винагороди за винаходи та раціоналізаторські пропозиції.

4.5 Винагороди заактивну участь в освоєнні нових технічних і організаційних пропозицій.

5. Послуги організації своїм працівникам (соціальні виплати).

Як заходи вдосконалення системи компенсації праці персоналу пропонується вдосконалення оплати праці. Форми оплати праці мають свою мотиваційну спрямованість і неоднозначно впливають на формування трудової поведінки працівника.

Преміювання персоналу. В управлінській практиці зазвичай до преміювання відносять практично всі форми додаткових стимулюючих виплат. Однак в системі стимулювання слід виділяти заохочувальні виплати, як знак особливого визнання внеску працівника або групи в досягнення цілей організації. Для відокремлення такогороду виплат, їх можна назвати преміюванням.

На підприємстві рекомендується застосовувати преміювання персоналу.

Преміювання слід виплачувати:

за особливі заслуги і високорезультативну діяльність, проявлену протягом певного періоду часу;

за незвичайні, виняткові результати праці.

Суму грошової виплати необхідно визначати відповідно до величини вкладу.

Пропонований механізм соціального планування розвитку досліджуваного торгового підприємства повинен являти собою обґрунтовану і матеріально забезпечену систему заходів, спрямовану на регулювання соціально-трудова відносин, мобілізацію кадрового потенціалу даної організації, формування прихильності, відданості персоналу її інтересам.

Саме тому при розробці розділів плану соціального розвитку враховуються зовнішні внутрішні регламентуючі документи.

Пропоную наступну структуру плану соціального розвитку:

Титульний аркуш. Найменування підприємства, найменування та обсяг фінансування соціальних програм, прізвища відповідальної укладачів, підпис керівника підприємства і головного бухгалтера.

Резюме. Викладаються найбільш важливі положення основних розділів плану: кадрова політика, цілі та стратегія соціального розвитку персоналу, перелік і основні положення соціальних програм, фінансові ресурси, що направляються на їх здійснення, джерела фінансування, планована ефективність проведених заходів.

1. Планування соціальної структури колективу.

1.1 Планування соціально-демографічної та кваліфікаційної структури персоналу. В даному розділі слід навести дані про чисельність і склад професійно-кваліфікаційних груп в розрізі статі і віку. Відповідно до професійним складом персоналом слід виділити три основні групи:

адміністративно-управлінський персонал
торгово-оперативний персонал підприємства;
допоміжний персонал

Склад працівників на планований період часу слід визначати з урахуванням тенденції зміни цих показників за попередні роки, корпоративної стратегії, природного руху персоналу. Саме на його основі необхідно планувати додаткову потребу в працівниках в розрізі кваліфікаційних груп, джерела її задоволення і конкретний перелік заходів, що забезпечують їх використання.

1.2. Робота з молоддю. Цей розділ вводиться з урахуванням значущості залучення молоді для роботи в галузії включає в себе комплекс заходів по найму, адаптації та розвитку найбільш перспективних працівників. У розділі вказується перелік заходів по роботі з молоддю в планованому періоді витрати, пов'язані з їх реалізацією.

1.3 Програма підвищення кваліфікації персоналу.

1.4 План руху персоналу організації.

2. Умови праці та охорона здоров'я.
3. Стимулювання праці та вдосконалення соціально-побутових умов.
4. Організаційна культура, розвиток персоналу та стимулювання його трудової активності.
5. Система контролю над реалізацією плану соціального розвитку.

Для успішного розвитку і вдосконалення системи компенсації праці, а також для успішного швидкого впровадження передового досвіду необхідно реформувати сам механізм трудових відносин, вводити партисипативне управління компенсації праці, тобто включення в себе програми винагороди за працю, яка прагне посилити внутрішню мотивацію і зацікавленість працівників у трудовому процесі шляхом розширення їх повноважень в діяльності фірми. Це також називають виробничою демократією, або економікою участі. Партисипативне управління існує в наступних формах: участь працівників у прибутках і власності; участь працівників у доходах; участь працівників в управлінні.

В кафе «Underground» система преміювання заснована, у вигляді грошових заохочень співробітників за успішне виконання роботи. Така система також сприяє посилити матеріальну зацікавленість працівників у виконанні планів і договірних зобов'язань, підвищення ефективності виробництва і якості роботи.

Пропонується покращити систему компенсації праці та ввести деякі нововведення в систему преміювання праці, яка полягає в тому, що на підприємстві слід встановити наступні види надбавок і доплат до основної заробітної плати:

1. Передбачені Трудовим кодексом Законів про Працю України та іншими нормативними правовими актами зароботу в святкові вихідні дні; за понаднормову роботу; за суміщення посад (розширена зона обслуговування).

2. Виплати, що здійснюються зарішенням керівництва, з метою матеріальної зацікавленості в досягненні успіхів у роботі у вигляді надбавки до заробітної плати для погашення обов'язкових пенсійних внесків основним робочим, які працюють на умовах відрядної оплати праці, шляхом нарахування на відрядний заробіток (фактично відпрацьований час).

3. Оплата праці зароботу у вихідні та святкові дні повинна проводитися в подвійному розмірі годинної тарифної ставки (окладу).

4. Оплата праці зароботу в надурочний час. Надурочними вважаються роботи, які перевищують тривалість робочого часу, встановленого Трудовим кодексом України. Для залучення до надурочних робіт необхідно видання відповідного наказу (з обґрунтуванням необхідності їх виконання понаднормово) і можливо тільки за згодою працівника, при цьому понаднормові роботи не повинні перевищувати для кожного працівника двох годин протягом одного календарного дня.

Оплата понаднормової роботи повинна проводитися в півтора годинної тарифної ставки (окладу).

5. Оплата праці при суміщенні посад. Працівникам, які виконують в одній і тій же організації поряд зі своєю основною роботою, обумовленою індивідуальним трудовим договором, додаткову роботу заіншою (вакантною) посади або обов'язки тимчасово відсутнього працівника без звільнення від своєї основної роботи, повинна проводитися доплата. Розміри доплат за суміщення посад (розширення зон обслуговування) або виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються роботодавцем за згодою з працівником. Працівникам, які пропрацювали неповний місяць, доплата за суміщення посад повинна нараховуватися в установленому розмірі пропорційно відпрацьованому часу.

6. Оплата навчальних відпусток. Працівникам, які навчаються в закладах освіти, надаються відпустки на період здачі іспитів, підготовки та

захисту дипломного проекту (роботи), складання випускних іспитів. Оплата навчальних відпусток повинна проводитися на підставі рішення Правління.

7. Преміювання та інші види матеріального заохочення (стимулювання)

Преміювання працівників проводиться за підсумками роботи за певний відпрацьований період, а також одноразове преміювання до святкових днів і надання матеріальної допомоги. Преміювання працівників за підсумками роботи за певний (відпрацьований) період проводиться зарезультатами роботи за певний (відпрацьований) період на підставі наказу керівництва. Розмір премії встановлюється рішенням керівництва в залежності від фінансових результатів господарської діяльності підприємства за відповідний (відпрацьований) період. Премія встановлюється в процентному співвідношенні до відрядного заробітку або посадового окладу працівника і нараховується, з урахуванням доплат (зароботу у вихідні та святкові дні; за суміщення посад), за фактично відпрацьований час.

Позбавлення премії і збільшення відсотка премії працівникам, що особливо відзначилися здійснюється відповідно наказу, що видається керівництвом підприємства. Працівники повинні бути ознайомлені з наказом (під розпис), згідно з яким вони позбавляються премії, або їм проводиться збільшення премії.

Працівникам, які пропрацювали повний місяць, поточна премія нараховується у встановленому розмірі, пропорційно відпрацьованому часу. Працівникам, новоприйнятим на роботу і не відпрацьовавшим повний місяць, премія не виплачується. Працівникам, при укладанні індивідуальних трудових договорів, з якими не передбачалися стимулюючі виплати (премії, одноразові виплати), премія не виплачується.

8. Одноразове преміювання (заохочення) до святкових днів може виплачуватися всім працівникам.

Працівникам, які перебувають у відпустці без утримання (більшеодного місяця) і по догляду за дитиною, одноразові премії не виплачуються.

В особливих випадках, керівництвом окремим працівникам призначається одноразова премія. Особливими випадками можуть вважатися: високі виробничі показники, запобігання аварії, загибелі, псування аборозкрадання майна підприємства і т.д.

Індивідуальні премії можуть виплачуватися працівникам з приводу досягнення ними ювілейного віку, рішенням керівництва визначається розмір премії.

9. Матеріальна допомога може надаватися у зв'язку зі смертю близьких родичів працівника. В особливих випадках, керівництвом окремим працівникам може надаватися матеріальна допомога.

З урахуванням цих пропозиції, на мою думку, положення системи компенсації праці в кафе «Underground» має покращитися.

3.2. Використання закордонного досвіду у формуванні та використанні засобів компенсації праці в кафе «Underground»

Подальше вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах має спиратися на зарубіжний досвід, передовсім йдеться про державне фінансування і стимулювання внутрішньфірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної діяльності, а також залучення значної частини персоналу підприємства до управління виробництвом тощо.

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється осучасненню систем оцінки різних категорій персоналу. Передовсім збільшується застосування самооцінки персоналу.

Також зарубіжний досвід підтверджує виняткову корисність залучення працівників до управління виробництвом, наприклад, майже 25% американських фірм з кількістю працюючих понад 500 чоловік мають структурні управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

На практиці застосовується спектр методів - від традиційних (погодинна оплата з нормованим завданням, урочно-преміальна система, різні форми преміювання) – до найбільш передових (оплата за одиницю кваліфікації, гнучкі оклади і розцінки).

У ряді фірм набули поширення змішані форми оплати праці, які включають постійну частину, що формується на основі багатofакторних шкал (вік, кваліфікація), і змінна залежить від ефективності діяльності фірми і працюючого працівника.

Важливим методом підвищення віддачі персоналу у всіх країнах є система участі в прибутках (капіталі).

Впровадження системи участі в прибутках (капіталі) переслідує такі цілі:

а) Суспільно-політичні. Через розширення кола власників капіталу стабілізується соціально-економічний стан підприємств і суспільства в цілому. Перетворення працівників у співвласників підприємства покликане створити відчуття партнерства, причетності, співпраці, зняти відчуження людини від власності.

б) Виробничо-економічні цілі. На думку західних економістів, участь робітників і службовців в прибутках підприємства повинно викликати у них підприємницьке мислення і підприємницький образ дій, сприяти залученню працівників до процесу створення оптимальної організаційної структури та розвитку фірм.

в) Цілі, пов'язані з організацією та економікою виробництва. Прямий зв'язок доходів працівників з кінцевими результатами діяльності

підприємства надає позитивний вплив на зростання продуктивності праці, зниження витрат фірми, на поліпшення якості продукції та зниження плинності кадрів, сприяє залученню працівників до процесу прийняття рішень і розподілу доходів. Важливі податкові пільги, що надаються фірмам, які застосовують систему участі в прибутках.

г) Цілі, пов'язані з політикою в області заробітної плати. Участь в прибутках, як правило, підвищує справедливість розподілу доходів, підсилюють орієнтацію праці працівників на досягнення цілей фірми.

В даний час в розвинених країнах застосовується велика кількість різноманітних систем оплати праці. Різні країни мають свої характерні риси в області організації оплати праці. Так наприклад, в основі шведської моделі - солідарна заробітна плата, в Великобританії - оплата за індивідуальними контрактами, в Італії - виплата колективних та індивідуальних надбавок до галузевих тарифних ставок і надбавок у зв'язку з ростом вартості життя.

В Японії існує досить велика кількість варіантів стимулювання високопродуктивної праці. Але всі вони мають свою національну відмінність, що не дозволяє віднести їх до будь - якої зарубіжної системи оплати праці.

Японський тип оплати праці будується на базі анкетних даних працівника: стать, вік, освіта, стаж і форма найму робочої сили. Постійними вважаються працівники, які уклали з підприємством довічний трудовий контракт, основною умовою якого є робота одного підприємця до 55 років. За це йому гарантується повна зайнятість, професійна підготовка на робочому місці, просування по службі та виплата вихідної допомоги після закінчення терміну найму (двірічні заробітної плати). Величина заробітку працівника фірми пов'язана з віком, стажем роботи і фізичними результатами праці. Великий вплив на величину заробітку надають «життєві пільги» (закінчення навчального закладу, одруження, народження дитини, покупка житла та ін.),

проходження яких супроводжується досить відчутним підвищенням рівня оплати праці.

Крім основної заробітної плати на японських підприємствах виплачуються бонуси (премії) дварази на рік, а також матеріальну винагороду за раціоналізаторство і ініціативу.

Таким чином, до складу заробітної плати на японському підприємстві входять наступні складові:

$Z = Z_{осн} + Z_{доп} + \text{Бонус} + \text{Одноразові виплати} + \text{Заохочувальні виплати},$

де: $Z_{осн}$ - основна заробітна плата, що визначається на основі прожиткового мінімуму і становить 60% від усієї заробітної плати;

$Z_{доп}$ - додаткова заробітна плата за здібності; Бонус - виплачується двічі на рік (у червні і грудні) і залежить від результатів роботи фірми.

Одноразові виплати - виплачуються за безперервний стаж роботи на фірмі (нарахування починаються зі стажу роботи понад 2-х років). Якщо працівник пропрацював на фірмі до 60 років, то він при виході на пенсію отримує одноразову виплату в розмірі 4,5 річної заробітної плати.

Заохочувальні виплати - виплати за ідею, раціоналізацію залежить від ефективності пропозицій.

Таким чином, система матеріального стимулювання в Японії спрямована на досягнення наступних цілей:

- забезпечення довгострокового співробітництва працівника з фірмою.
- встановлення тісного взаємозв'язку між результатами індивідуальної праці кожного працівника і досягненнями, успіхами всієї фірми, тобто націленість кожного працівника на досягнення загальних результатів через свою конкретну діяльність.
- залежність життєвого рівня і добробуту всієї родини працівника від успіхів фірми і відданості її інтересам самого працівника.

В зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою набули поширення ті ж класичні форми і системи оплати - відрядна погодинна - і їх різновиди - пряма відрядна, проста погодинна, а також преміальні системи. Вибір конкретної форми і системи визначається тим, на які показники результатів праці працівників найманої праціроботодавець має намір впливати за допомогою організації заробітної плати. Якщо це кількість продукції, перевага, як правило, віддається відрядній (поштучній) оплаті із застосуванням заохочувальних систем за якість і виконання встановлених норм. Якщо заробітна плата повинна бути націлена, перш за все, на якість продукції або, якщо працівник не пов'язаний безпосередньо з її випуском, перевага віддається погодинній оплаті із застосуванням заохочення або штрафів за рівень виконання нормованих завдань за кількістю продукції або послуг, що надаються, а також виконання встановлених завдань в срок.

Серед застосовуваних за кордоном відрядних систем оплати найбільшого поширення набула пряма відрядна. Цьому сприяє її безсумнівна простота і наочність, а також спонукальний мотив до підвищення вироблення продукції. З метою формування ще більш дієвих стимулів до зростання продуктивності праці на підприємствах використовують модифіковану відрядну оплату, засновану на функціональній залежності заробітної плати і вироблення.

При організації оплати, що отримала назву системи високого нормогодини (або високою відрядної ставки), працівник, так само як і при прямій відрядній системі, оплачується прямо пропорційно кількості продукції, але за підвищеною тарифною ставкою. Оскільки матеріальне стимулювання до збільшення вироблення нерідко позначається на якості продукції і здоров'я працівників, умовою застосування системи високої нормогодини є її доповнення преміюванням за якість продукції і дотримання нормативів, що забезпечують збереження обладнання. Відбувається поступове перетворення традиційних відрядних систем оплати в сучасні

відрядно-преміальні та багатофакторні. Серед них найбільш поширені системи Хелсі, Роуена, Емерсона, Тейлора, Гантта, Бедо.

Згідно системи Хелсі, на виготовлення того чи іншого продукту заздалегідь встановлюється певний час (норма), причому працівникові гарантується мінімальна годинна ставка. Якщо працівник зарахунок інтенсифікації праці виготовляє виріб в більш короткий час, ніж передбачено нормою, то за «заощаджений» час він отримує премію в розмірі 30-50% його двогодинної ставки. Цю премію понад гарантованої годинної заробітної плати автори системи визначають як гуманну оплату, яка на відміну від поштучної оплати виявляє «спільність класових інтересів», що досягається, нібито, на основі зростання продуктивності праці «справедливого» розподілу його результатів. Фактично ж, нерідко загальний заробіток працівника при підвищеній напруженості праці виявляється нижче прямої поштучної оплати.

На відміну від системи Хелсі в системі Роуена премія є постійно змінною величиною по відношенню до «заощадження часу» і тому менш доступна контролю. Сутність системи така: премія не може бути предметом обговорення під час укладання колективних договорів, це подарунок, який дається працівникові, якщо керівник задоволений його роботою. На ділі ж складається ситуація: працівник напружує свої зусилля, а в результаті на основі істотного підвищення продуктивності працює відносно невелику винагороду.

Система оплати Емерсона широко поширена в обробних галузях промисловості. На відміну від системи Роуена, при якій найвищий відсоток премії досягається при виробленні, що перевищує встановлену норму максимум на 20-30%, а подальше підвищення вироблення супроводжується зниженням відсотка премії, система Емерсона більш «еластична». Вона передбачає можливість преміювання вже при досягненні 80% встановленої

норми. Її головний принцип: чим вище відсоток переробки норм, тим більше підвищується розмір премії.

Великою популярністю в даний час користуються колективні системи заохочення абороподілу прибутку, обумовлені зростанням продуктивності праці. Вони проектуються так, щоб знизити питомі витрати шляхом стимулювання більш високої продуктивності праці без підвищення постійних витрат, пов'язаних зі збільшенням трудовитрат. Найчастіше використовуються такі системи як, системи Скенлона, Раккера і «Імпрошейр». Всі вони базуються на принципах і теоріях мотивації іорієнтовані на працівників, якіотримують погодинну заробітну плату.

Система Скенлона базується на частці сукупних витрат наробочу силу в обсязіреалізованої продукції. У більшості компаній, особливо в обробній промисловості, зазначене співвідношення (базисний коефіцієнт) стабільно в часі. Використовуючи базисний коефіцієнт іобсяг реалізованої продукції за конкретний період, знаходять припустимі витрати наробочу силу. Ці витрати порівнюють з фактичною заробітною платою. Якщо фактична заробітна плата є нижчою за припустиму, то виплачується премія, яка ділиться між компанією працівниками в співвідношенні 25:75 відповідно. З частки працівників частина коштів може відраховуватися в резервний фонд, який виконує двіосновні функції. Він служить буфером на випадок нестачі коштів в наступні місяці. Його використовують також як додаткове заохочення за довготривале зростання результативності. В кінці року залишокрезервурозподіляється таким же чином, як і місячна премія.

Розрахунок премій кафе «Underground» за системою Скенлона представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок премій кафе «Underground» за системою Скенлона

Показник	тис.грн.
1. Обсяг продажу	22300
2. Повернення, знижки, надбавки	-30
3. Нетто продажу	22000
4. Зміна запасів	-200
5. Реалізована продукція	2000
6. Допустимі витрати на роботу (базовий коефіцієнт x рядок (5) = = 0,283 x 1785000 =	600
7. Фактична заробітна плата	500
8. Преміальний фонд	100
9. Частка компанії (25%)	25
10. Частка працівників (75%)	75
11. Резерв премії (20%)	15
12. Підлягає негайному розподілу	60
13. Партиципативна заробітна плата	400
14. Розмір премії	15

Система Раккера багато в чому схожа з попередньою системою. Основна відмінність полягає у виборі фондотворювального показника. В системі Раккера в якості останнього виступає необсяг реалізованої продукції, а обсяг чистої продукції або додана вартість. Це - різниця між ринковою вартістю виробленої продукції та вартістю сировини, матеріалів і послуг, спожитих при її виробництві. Ця величина береться в середньому за останні три-сім років. Частка заробітної плати в обсязі чистої продукції також береться середня за роки. Розрахунки ведуться аналогічно системі Скенлона, але для отримання допустимих витрат на роботу, норму Раккера співвідносять з чистою продукцією. Премія розподіляється в цьому випадку в співвідношенні 50 на 50 між компанією і працівниками.

Відмінність системи «Імпрошейр» від попередніх систем полягає в тому, що вигоди від підвищення продуктивності вимірюються не в доларах, а в робочих годинах. Використовуються нормо-години і базисні коефіцієнти продуктивності, а для контролю нормативів часу - принципи «стелі» і «викупу» норми.

Розрахунок премій за цією системою починають з розрахунків нормативного часу, необхідного для виробництва одиниці продукції. Воно знаходиться як відношення сумарних витрат часу до величини вироблених одиниць продукції. У сумарні витрати часу не входить час на непродуктивні роботи (простий, переміщення матеріалів). Норматив часу обчислюється для кожного виду продукції. На основі нормативів часу обчислюють сумарні нормативні трудовитрати на весь обсяг продукції, що випускається.

Премія обчислюється на основі базисного коефіцієнта продуктивності, які знаходяться як відношення відпрацьованих людино-годин, включаючи допоміжні роботи до сумарних нормативних трудовитрат. Базисний коефіцієнт продуктивності є базисною мірою загальних трудовитрат на виробництво одиниці продукції.

Важливою особливістю системи «Імпрошейр» є встановлення «стелі» продуктивності - 30% понад норму. Постійне перевищення «стелі» веде до перегляду норм часу. Однак це не служить демотиватором для працівників, так як компанія виробляє «викуп» норми у вигляді одноразової виплати працівникам.

Застосування тих чи інших моделей участі в різних країнах зумовлено конкретною економічною ситуацією, в умовах якої уряд заохочує певні системи участі. В даний час політика країн з розвинутою ринковою економікою по відношенню до системи участі в прибутках стає частиною державного регулювання економіки.

Досвід зарубіжних країн з розвинутою ринковою економікою дає можливість проаналізувати наслідки прийняття тих чи інших рішень, як в позитивному, так і в негативному плані, і застосувати найбільш прогресивні системи матеріального стимулювання на українських підприємствах.

Висновки до розділу 3

Сформовані пропозиції для кафе «Underground» пропозиції можна узагальнити таким чином:

1. Поліпшення системи компенсації праці на цій основі поліпшення мотивації має відбуватися через систему заходів, що враховують конкретну ситуацію на досліджуваному підприємстві мають цільову спрямованість. Таким чином, слід запропонувати такі напрямки підвищення ефективності управління компенсації праці персоналу: матеріальна; соціальна (моральна); організаційна (адміністративна).

2. Рекомендовано ввести систему стимулювання персоналу в залежності від займаної посади, внесеного вкладу в досягнення кінцевого результату діяльності, трудових навантажень.

3. Основною частиною пропонованого компенсаційного пакета працівника кафе є заробітна плата, яка включає: 1) тарифну частину - оплату за тарифними ставками та окладами; 2) доплати і компенсації; 3) надбавки; 4) премії.

4. Стимулювання праці працівників пропонується на основі системи Скенлона, що базується на економії робочої сили, завдяки чому вивільняється частина коштів, що носить компенсуючий характер за додаткові навантаження.

5. Затосування системи «Імпрошейр» показало, що встановлення «стелі» продуктивності 30% понад норму на підприємстві є недоцільним. Постійне перевищення «стелі» веде до перегляду норм часу. Однак це не служить демотиватором для працівників, так як компанія виробляє «викуп» норми у вигляді одноразової виплати працівникам.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ