

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ »

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:
**Модифікація системи нарахування заробітної плати працівникам
виробничого цеху харчової промисловості
на прикладі компанії Chocoboom**

Виконав (-ла): студент (-ка) 6 курсу, групи __
спеціальності 073 “Менеджмент”

Чопик Марта Романівна

Керівник _ к.п.н., доцент Пилат Н.І.

Консультант _

Рецензент _ Герус О.І.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 МЕТА ПРОЕКТУ ТА ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО КОМПАНІЮ	5
1.1. Мета проекту.....	5
1.2. Часові рамки реалізації проекту.....	12
1.3. Інформація про компанію та її структура.	12
1.4. Чому саме «цукерки»?.....	16
РОЗДІЛ 2 ОПИС ВІТЧИЗНЯНИХ ТА СВІТОВИХ ПРАКТИК	18
2.1. Огляд вітчизняних практик та форм нарахування заробітної плати.....	18
2.2. Аналіз зарубіжних практик та систем нарахування заробітної плати...	23
2.3. Вітчизняний та світовий досвід застосування систем оплати праці.....	26
РОЗДІЛ 3 ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ	30
3.1. Існуюча система винагород виробничого персоналу цукеркового цеху.....	30
3.2. Побудова кваліфікаційного листа працівника	34
3.2.1. Метод збору даних.....	34
3.2.2. Узагальнення зібраної інформації та формування відповідних блоків.....	37
3.3. Процедура сертифікації.....	41
3.4. Перетворення кваліфікаційного листа в кількісні показники	45
РОЗДІЛ 4 МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ	47
4.1. Стейкхолдери проекту.....	47
4.2. SWOT аналіз проекту	53
4.3. Застосування моделі впровадження змін Д. Коттера	55
4.4. Фінансовий розрахунок проекту	58
4.5. Актуальність проекту.....	62
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	69
ДОДАТКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	82

ВСТУП

Потреба в досвідчених та кваліфікованих працівника ніколи не зникала. З початку розвитку економіки та виробництва залучення та утримання кваліфікованих працівників вважалося заморокою розвитку та процвітання.[6]

Зважаючи на територію, ринок, економічні показники та інші фактори компанії намагаються сформувати таку систему мотивації та заохочення, яка дозволить їм залучити та утримати найкращих працівників.

Існуюча галузь виробництва формує свою специфіку тим, що на даний час кількість кваліфікованих вузькопрофільних працівників значно обмежена. Багато компаній йдуть на значні фінансові витрати, які пов'язані з процесом рекрутингу, мотивацією та навчанням працівника аби задовільнити виробничі потреби щодо певних кваліфікацій. Виникнення такої популярності технічних та виробничих спеціальностей спричинило те, що виробничі професії свого часу стали непопулярними і тим самим зумовили зменшення ринку спеціалістів.

Якою б не була система навчання та розвитку в організації, але спрогнозувати де опиняться працівники після її закінчення дуже важко. Таким чином постає інша проблема, а саме, розвитку лояльності та утримання працівника. Ринок достатньо конкурентний, зважаючи на те, що працівники часто змінюють місце праці та виїжджають на сезонні роботи за кордон. Конкуренція щодо сезонних робіт які пропонують за кордоном є доволі високою та набуває інакших систем цінностей переваг.

Впровадження різноманітних систем винагород, навчання та стимулювання може давати лише тимчасові результати, якщо вони не сформовані з урахуванням організаційних особливостей компанії. [29] Не завжди є дієвими та розчаровують своїми кінцевими результатами запозичені, або ж найбільш популярні системи, які не мають під собою підґрунтя для подальшого функціонування, проте можуть характеризуватися великими фінансовими затратами.

При побудові системи мотивації та заохочень варто максимально проаналізувати усі недоліки та хиби існуючої системи, виокремити пункти для роботи та розвитку з розумінням того, яких змін очікувати та до чого прагнути.

В даній роботі основну увагу приділено змінам системи мотивації на виробництві, а саме: зміні системи оплати праці. Виробнича сфера, як будь яка інша, має певні особливості, адже характеризується достатньо великою плінністю персоналу, існуванням обмежень щодо можливості кар'єрного росту, одноманітністю робочих процесів, оцінкою групових показників роботи тощо. Усе це, і багато іншого завдає нищівного впливу на впровадження більшості систем мотивації.

Завдання котре стоїть перед даним проектом полягає у вивченні існуючих систем оплати праці, основних елементів їхнього функціонування та на основі сформованого запиту розробити систему оплати праці котра якнайкраще враховуватиме потреби і можливості компанії.

Модифікована система оплати праці повинна формуватися таким чином щоб рівень знань, вмінь та навичок працівника і його індивідуальний вклад у виробництво мав об'єктивно прозору винагороду та залежав від розміру заробітної плати. Основні акценти даної системи щодо компанії мають бути спрямовані на заохочення бажання підвищити рівень існуючих навичок та здобути нові з врахуванням потреб компанії, розвинути довготермінові відносини з працівником та підсилити бренд роботодавця на існуючому ринку праці. Усі вказані зміни в кінцевому результаті спрямовані на збільшення об'єму виробництва з урахування мінімальних додаткових затрат по сировині та збереження високих стандартів якості продукції.

Кожний з описаних критерії має свої певні труднощі в оцінці та досягненні проте є реальним для здобуття при детальному вивченні, комплексному підході та динамічній продуманій роботі спрямованій на досягнення поставленої мети.

РОЗДІЛ 1

МЕТА ПРОЕКТУ ТА ОСНОВНІ ВІДОМОСТІ ПРО ПРОЕКТ

1.1 Мета створення проекту

Метою даної роботи слугує широкий аналіз викликів та труднощів з якими компанія зіштовхнулася за період використання преміальної системи оплати праці. Невдоволеність працівників, часті законодавчі зміни, плинність кадрів, сезонність, великий зарплатний бюджет - ці показники лише підкріплювали розуміння що існуюча система оплати праці потребує змін. Коротко описуючи основні проблеми, варто наголосити що використання преміальної системи оплати праці в даній компанії мало низку негативних наслідків які необхідно було усунути в найшвидшому часі. Зокрема, плинність кадрів була високою, попри великі витрати на зарплатню; періоди простою на виробництві не зменшувалися, а кількість годин роботи лише збільшувалася; незадоволення працівників та суб'єктивізм в оцінці зростали, попри те що преміальний фонд оплати праці був великим. В своїй сукупності труднощі з персоналом давали значний негативний вплив на процес виробництва, а саме: на кількість виготовленої продукції, витрачений час та затрати сировини. Один із висновків який був зроблений в процесі вивчення ситуації полягав в тому, що значний вплив на описані чинники має не стільки розмір заробітної платні, скільки існуюча система виплати та заохоченнями.

Зважаючи на це, завдання даної роботи є розробити систему котра буде прозорою та зрозумілою для працівників, заохочуватиме їх до професійного зростання та удосконалення виробничих навичок. Однією із цілей роботи також є можливість зацікавити існуючих працівників компанії та зменшити бажання до пошуку нових місць роботи. При тому створивши відповідне позивне підґрунтя та позитивну історію, котра допомагатиме в пошуку та залученні нових працівників. Очікуваним результатом даних змін буде покращення виробничого

процесу та збільшення кількості виготовленої продукції з мінімально допустимими нормами браку.

Систематизуючи отриманні дані стосовно цілей проекту та формуючи очікувані результати, було виокремлено умовний поділ мети роботи на три сегменти, а саме:

- Виробничий сегмент, котрий суміщає такі компоненти як зменшення часу простоїв та збільшення гнучкості процесу комплектації бригад;
- Сегмент сировини та продукції враховує очікування щодо зменшення відсотку браку сировини та підтримання високих показників якості продукції;
- Виробничий персонал як окремий сегмент даної роботи, поєднує елементи пов'язані з підвищення рівня бренду роботодавця та зменшення плинності кадрів.

Дані три сегменти в сукупності створюють цілісну картину очікувань щодо проекту та формують загальний результат успішних змін від впровадження цієї роботи.

1. Виробничий процес

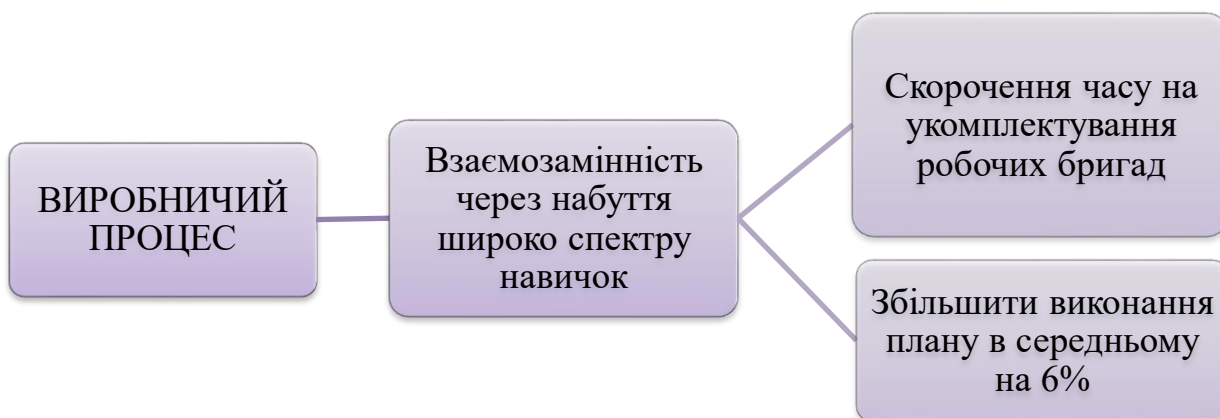


Рис. 1.1. Схема очікуваних виробничих змін від реалізації проекту.

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи потреби компанії, можна стверджувати що покращення виробничого процесу є основою будь яких змін. З огляду на це важливо розуміти

які очікуванні позитивні зміни виробничого процесу від впровадження нової системи оплати праці. Наскільки дозволять полегшити та спростити виробничий процес такі зміни як, підбір персоналу, взаємозамінність працівників, швидке укомплектування бригад, планування навчання, перекваліфікацію працівників відповідно до потреб компанії. Брак персоналу, особливо в часи підвищення сезонних робіт за кордоном значно впливає на виробництво. Оскільки такі раптові та тимчасові скорочення штату важко передбачити. Заходи які спрямовані на утримання та залучення є дієвими, проте попит та пропозиції на ринку за межами України важко спрогнозувати до кінця. Окрім цього виникають ситуації коли з причин транспортного сполучення працівник не зміг прийти на роботу, а в процесі конвеєрного типу виробництва це є великою проблемою. В найшвидший термін необхідно сформувати нову бригаду працівників таким чином щоб робота була виконана. Проблема виникає тоді, коли менеджер витрачав достатньо багато часу на пошуки заміни та уточнення усіх деталей щодо вмінь працівника і знання необхідного процесу. Звичайно в більшості випадків менеджер проводив швидку об'єктивну оцінку працівників для заміни та відновлення процесу роботи. Проте ситуація коли усі знання та ресурси зосереджені на одній людині, в даному випадку менеджеру, є вкрай несприятливою для подальшого розвитку компанії. З практики виробничого процесу можна привести приклад тих не частих випадків коли менеджер не мав достатньо знань про працівників і тоді заміна та нове укомплектування бригад було тривалим та затратним процесом. Кінцевим результатом таких ситуацій було те, що план виробництва був невиконаний. Зміни які дозволять уникнути таких ситуацій в майбутньому, а саме: уникнення залежності від конкретної особи і її вмінь/знань, взаємозамінності в процесі роботи, швидко реагувати та укомплектування нових бригад є критично важливими для продуктивної роботи компанії.

Такі зміни дозволять зменшити час простою на необдуманих роз'яснень та прискорити пошуки нових членів бригади, які можуть замінити «втрачену» ланку. Первинний аналіз отриманих кваліфікаційних карт показав, що інколи

укомплектування бригад є дуже специфічним по навичкам і одна бригада складається з працівників вищої кваліфікації та вищого рівня знань, коли інша має спеціалістів середнього і низького рівня. Правильний розподіл працівників відповідно до рівня та спеціальностей дасть змогу виконувати роботу в однаковій кількості не залежно від того, яка з бригад виробляє продукцію.[22]

З іншої сторони мала кількість працівників певної кваліфікації впливає на плани по виробництву таким чином, що вони формуються під відповідних працівників навички та вміння яких дозволяють їх виконати. Залежність в яку потрапляє компанія може бути настільки велика, що не дозволяє досягти потрібних результатів і виконувати поставленні завдання. Дана ситуація піддається частковому вирішенні у випадку коли є змога провести коректний аналіз наявних ресурсів, навичок та вмінь працівників. Зокрема розвиваючи та навчаючи працівників таких вмінь і навичок, які необхідні в достатній кількості для досягнення планів та цілей виробництва.

2. *Продукція та сировина*

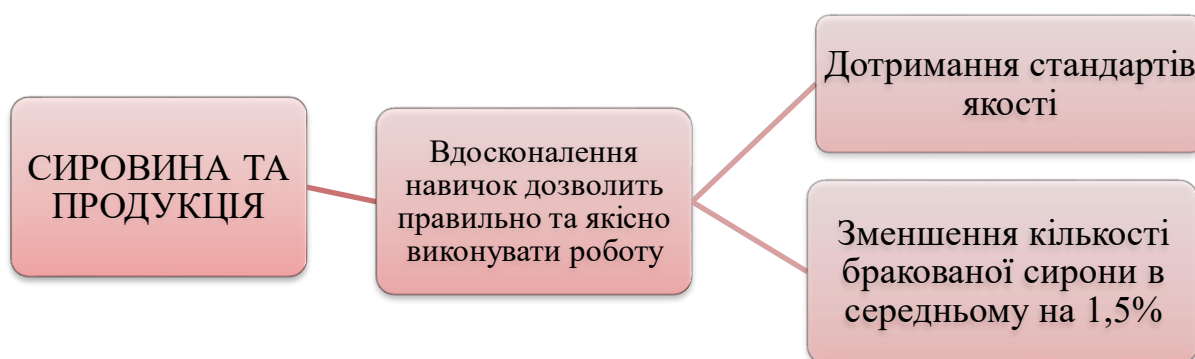


Рис. 1.2. Схема очікуваних змін щодо затрат сировини та виготовлення продукції. Джерело: розроблено автором.

Виробничі компанії в своїй більшості мають процеси сфокусовані на конвеєрному типі роботи. Часто проблема полягає в тому, що працівники котрі займають якусь ланку в процесі виготовлення продукції не мають великої мотивації її удосконалювати або ж змінювати [23]. Достатньо поширеними в

компанії є ситуації, коли працівники настільки автоматично виконують свою роботу, що не задумуються над можливими етапами її покращення або зміни.

Більшість виробництв додатково винагороджують свій персонал за перевиконання планів виробництва, попри те не завжди зважаючи на частку браку яка стоїть за цим [5]. Самі не усвідомлюючи цього, працівники звертають свою увагу на кількісні показники та намагаються досягнути межі щодо числа виготовленої продукції, нехтуючи якістю продукції. Вони долучаються до процесів на виробництві які не в повній мірі знаю, або ж не проявляють бажання удосконалити певні навички і знання, щоб не втратити час на виконання плану. Мотивуючи продуктивність та перевиконання планів, компанія ризикує через швидкість втратити майстерність та професіоналізм [17]. Система мотивація котра побудована не лише на кількості, але й на дотриманні правильного та якісного виконання завдань, дозволяє підвищувати та вдосконалювати професійні вміння своїх працівників.

В свою чергу виробничі компанії мають дозволена частку браку сировини, оскільки помилки реальні і вони завжди будуть мати місце. Проте зовсім інша річ, коли помилки роблять працівники через свою некомпетентність та непрофесіоналізм. В такому випадку є ризик збільшити частку бракованої сировини довіряючи роботу працівникам, що не мають потрібної навички і не є зацікавлені її отримати. При такій ситуації компанія може отримати продукцію котра не задовольняє її якісні потреби. Як наслідок, підприємство змушене додатково витратити кошти на її перевиготовлення [28]. Найважливішим є те, що в більшості випадків працівник не бачить для себе зацікавлення практикувати та вивчати нові навички. Загалом, і удосконалення рівня існуючих навичок для нього також не є цікавими.

Зміна системи нарахування заробітної плати дозволить поставити акцент та зацікавити працівника удосконалювати свої існуючі навички та набувати нові. Такий аналіз впливає та формує відповідні очікування та прогнози. Працівник котрий матиме високий рівень знань та навичок, буде краще володіти ними і виконувати роботу правильно, що повинно привести до зменшення

частки браку на виробництві. З урахування існуючої середньої частки браку, прогнозуємо що зміна системи та її впровадження дозволить зменшити частку приблизно на 1,5%. В свою чергу це значна частина коштів котрі зможе отримати компанія, зберігаючи сировину та продукцію. В кінцевому результаті важливо мати якісну продукцію, при цьому допустивши якомога менше помилок при її виробництві. Таким чином високий рівень володіння навичками та безпомилкове виконання завдань дає можливість прогнозувати зменшення браку сировини та збереження високих стандартів якості продукції.

3. Виробничий персонал



Рис. 1.3. Схема очікуваних змін щодо виробничого персоналу. Джерело: розроблено автором.

Зміни спрямовані на виробничий персонал мають на меті сформувати позитивний бренд роботодавця та зменшити відсоток плинності персоналу. Залученість та утримання лінійного персоналу в місцевостях негустонаселених є достатньо великою проблемою. Звичайно часткова зміна системи оплати праці, можливо, не є єдиним фактором формування бренду роботодавця, проте достатньо вагомим. В місцевості де кількість населення є невисока та більшість з якого працює за кордоном, цінується компанія, котра має позитивні рекомендації на ринку, може забезпечити сталий дохід, розвиток та високу заробітною платню. Варто зазначити, що підняття заробітної плати приносить лише тимчасове заохочення та мотивацію [29] Через достатньо короткий

проміжок часу працівники проявляють невдоволення щодо існуючих змін та чекають на нові. Очікується, що обґрунтоване та зрозуміле матеріальне заохочення матиме позитивний вплив на зменшення кількості невдоволення у працівників. Дані припущення базують на дослідженні, котрі проводилися та показують певний рівень кореляції між вказаними показниками [26]. Такий висновок було зроблено аналізуючи бесіди з працівниками, щодо ситуацій котрі стимулюють їх шукати нові робочі місця та кар'єрні можливості. Причиною в більшій мірі було те, що вони не розуміли яким чином зможуть отримати очікувану винагороду, та як саме можуть впливати на рівень даної винагороду.

Очікування щодо впровадження нової системи нарахування спрямовані на те, щоб скоротити плинність персону в середньому на 20% за рік. Такі прогнози базуються на основі аналізу співбесід з працівниками, які прийняли рішення завершити свою роботу в нашій компанії. Доречним буде зауважити, що більше 40% працівників були незадоволені системою нарахування заробітної плати котра на їхню думку не мала зрозумілих критеріїв та була суб'єктивною. Зменшення невдоволення через заміну схеми несправедливої винагороди на справедливу та зрозумілу і формування правильної мотиваційної системи дозволить сформувати позитивну думку в існуючих та нових працівників тим самим, покращити бренд компанії як роботодавця. Зважаючи на це, компанія може дозволити собі залучати нових працівників пропонуючи початкову заробітну плату на рівні середньої на ринку праці. На сьогодні для залучення новий працівників організація повинна пропонувати заробітну плату вище ринкової, оскільки конкуренція в даному регіоні серед виробничих компаній достатньо велика. Таким чином впровадження нової системи відкриє нам можливість фінансувати не залучення нових працівників, розвиток та вдосконалення існуючих.

Виокремивши дані сфери діяльності і очікувані результати, зрозумілим стають основні пункти та подальші кроки роботи по реалізації проекту. Яким чином потрібно будувати роботи та на що спрямовувати основну увагу, щоб в процесі не розсіювати свої ресурси на вторинні процеси.

1.2. Часові рамки досягнення цілей проекту:



1.3. Інформація про компанію та її структура.

ТзОВ «Торгового виробнича компанія «ВОЛДІ» торговою маркою, якої є «Снособоот» - виробник кондитерських виробів. На фабриці виробляється близько 30 видів шоколадної та вафельно - шоколадної продукції. Продукція компанії виробляється в Волинській області, смт. Колки. Головних офіс компанії розташований у м. Львові.

За час свого існування підприємство пройшло декілька етапів розвитку. Компанія розпочала свою діяльність як виробник вафельних виробів у 2008 році

і в подальшому її розвинула для виготовлення шоколадної цукерки. В 2011 році воно було викуплене теперішніми власниками. Станом на 2011 рік ситуація вимагала кардинальних змін. Були вкладені інвестиції в покращення якості продукції, в реорганізацію виробничих процесів і побудову нових систем роботи. На даний момент підприємство налічує 143 працівника. На виробництві працює три цехи, два з яких виготовляє напівфабрикати, а саме вафлі та кондитерську глазур. Третій цех, спеціалізується на виготовленні готового продукту, котрим є цукерка шоколадна та цукерка вафельна.

Продукція ТМ «Chocoboort» представлена по Україні та за її межами. Окрім виробничих потужностей, велику увагу приділяється також збуту продукції. Існує відділ збуту, представлений менеджерами з продаж, котрі здійснюють гуртовий продаж товарів через дистриб'юторів та мережі магазинів. Організаційно правова форма компанія є Товариством з Обмеженою Відповідальністю, що являє собою закритий тип власності з двома власниками, котрі беруть безпосередню участь в управлінні, здійснюють спільну роботу та несуть однаковий рівень відповідальності.

Життєвий цикл, на якому знаходиться Компанія за А. Адізом, це є «ЮНІСТЬ». Відповідно до цього циклу розвитку компанії, характерним є прагнення: [1]

- ✓ Розширити цільовий сегмент ринку. Зважаючи на це перед працівниками відділу збуту стоїть завдання щодо пошуку нових ринків збуту та закріплення продукту на існуючих позиціях.

- ✓ Систематизувати та класифікувати існуючі процеси. Впорядкувати та опис всіх процесів, котрі існують в Компанії. Пріоритезація процесів та побудова нових, які сприятимуть розвитку Компанії.

- ✓ Модернізувати потужності виробництва. Націленість на удосконалення устаткування. Виготовлення нового продукту, з урахування потреби стратегічних цілей розвитку компанії.

- ✓ Розвивати та мотивувати персонал. Створити систему мотивації та індивідуального розвитку працівників, котрі допоможуть працівнику розвинути свої навички та вміння.

- ✓ Створити команду вузькоспеціалізованих спеціалістів. В процесі підбору нових працівників приділяється увага кандидатам, котрі мають вузьку спеціалізацію, проте глибокі знання своєї справи. Менеджерів, котрі опираючись на власний досвід зможуть видозмінити, реорганізувати та втілити стратегію розвитку компанії в конкретні робочі завдання.

На даний момент в компанії лінійно функціональна структура управління (Рис.1.4.). Відповідно до неї, управління компанією здійснюється згідно лінійної структури, однак функціональні служби допомагають керівництву побудувати та обґрунтувати те чи інше управлінське рішення.

Лінійно функціональна структура управління дає змогу оперативно реалізовувати управлінські рішення спираючись на досвід та вміння функціональних керівників, швидко маневрувати ресурсами та сприяє підвищенню роботи відділів, що є досить важливим на етапі зміцнення позицій на ринку. Незважаючи на те, що управлінські рішення спираються на довід та вміння функціональних керівників, в даній структурі зберігається надмірна централізація влади. Також необхідно зважати на те, що існує проблема відсутності зв'язку та злагодженої роботи на горизонтальному рівні між структурними підрозділами. [2]

Варто зауважити, що у випадку планування та реалізації технологічних змін тимчасово формується лінійно штабна структура, яка дозволяє створювати функціональні групи з керівників лінійної ланки для вирішення та погодження конкретних управлінських рішень, у відповідності до планованих стратегічних змін.

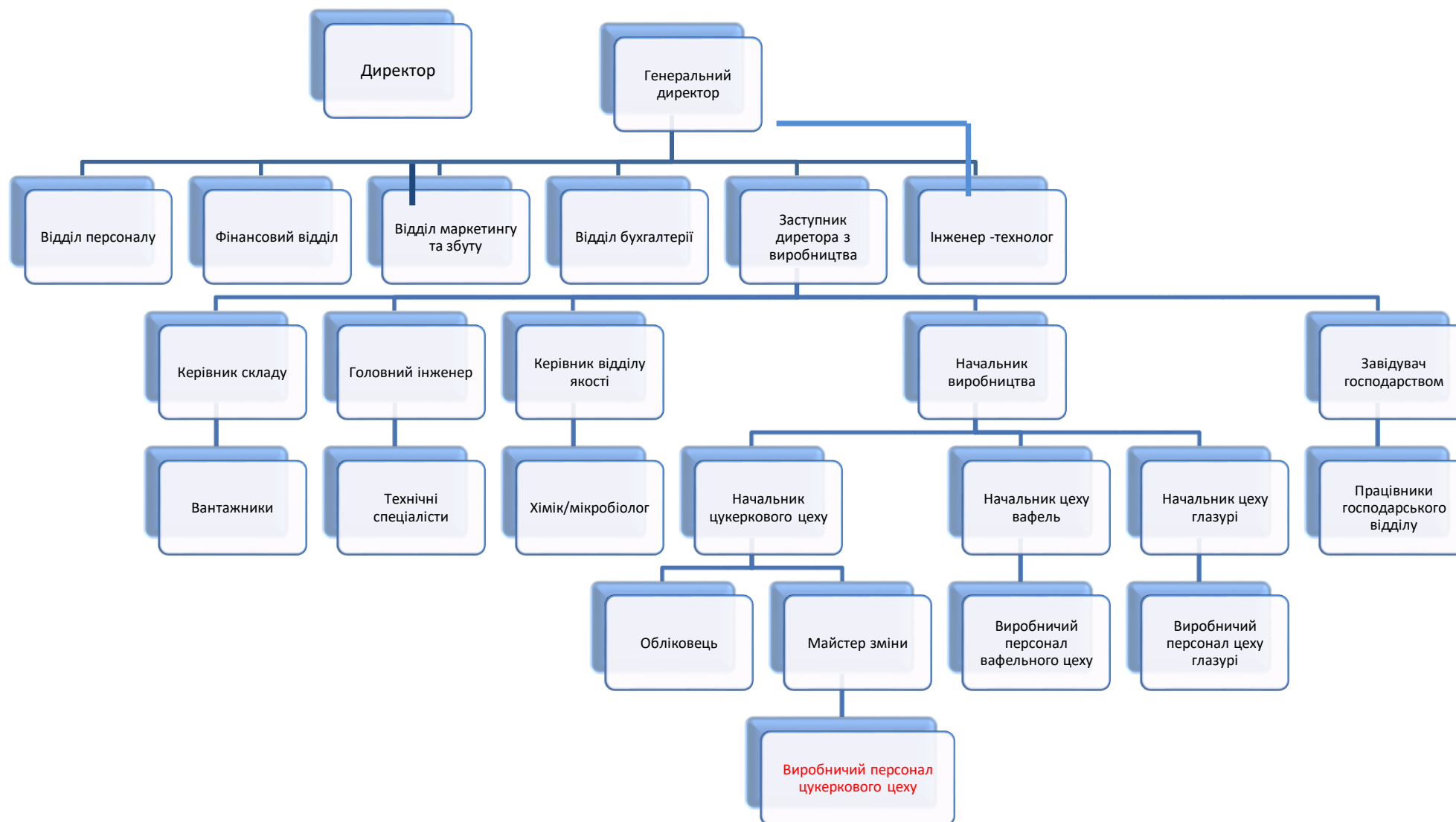


Рис.1.4. Організаційна структура компанії ТЗОВ «ТВК «ВОЛДІ»

1.4. ЧОМУ САМЕ «ЦУКЕРКИ»?

Цукерковий цех було обрано для впровадження нової схеми розрахунку премії зважаючи на наступні особливості:

1. Лівову частку працівників на виробництві становить виробничий персонал цукеркового цеху. На діаграмі, рис. 1.5., видно, що 58% від всього персоналу виробництва, становить саме виробничий персонал цукеркового цеху.

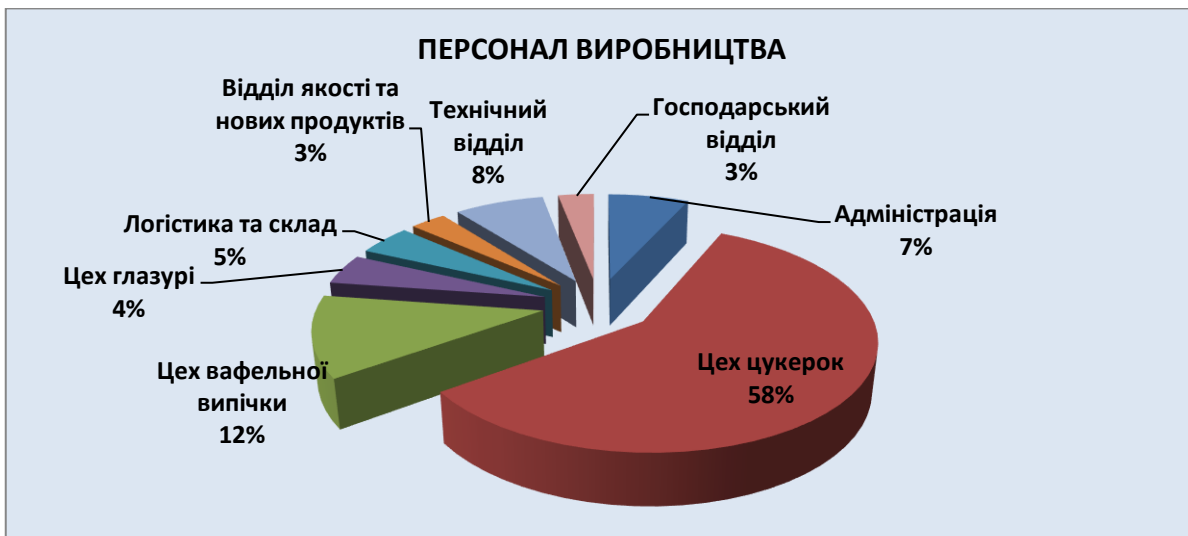


Рис. 1.5. Загальна кількість працівників на виробництві Джерело: розроблено автором.

2. Фонд оплати виробництва є найбільшим в цукерковому цеху рис.1.6. Налагодження прозорості та структурованої системи преміювання дозволить прогнозувати та чітко розуміти розподіл найбільших затрат фонду оплати праці працівників виробництва.

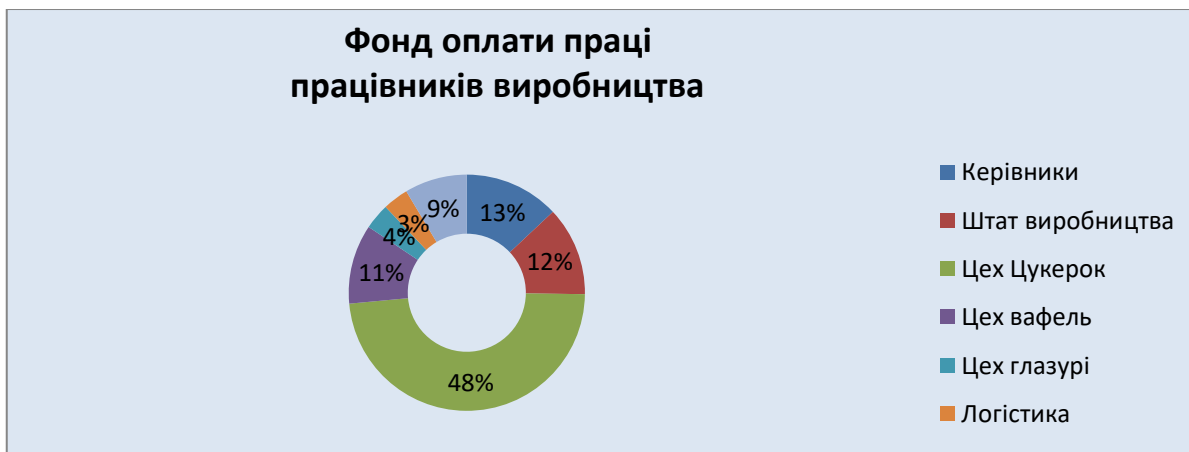


Рис. 1.6. Розподіл фонду оплати праці працівників виробництва.

Джерело: розроблено автором.

3. Остаточний продукт від якого отримує прибуток компанія виробляється в цукерковому цеху. Розвиток компанії та досягнення нею стратегічних цілей великою мірою залежить від працівників цеху цукерок. Задоволеність працівників роботою, можливість розвитку та вдосконалення своїх вмінь та навичок впливає на покращення загального результату роботи працівників та підвищення кількості та якості виготовленої продукції.

4. Плинність кадрів та потреба в кваліфікованих працівниках є одним з ключових саме в цьому цеху. Зумовлено це як специфікою виконання роботи, так і великою кількістю навичок якими необхідно володіти. На даний момент система преміювання не враховує особливості володіння специфічними навичками та вміннями, таким чином працівники демотивовані отримуючи відносно однакову премію при різному особистому внеску.

5. Результат впровадження цього проекту дасть найкращі якісні та кількісні показники для того, щоб зробити висновки щодо подальшого поширення такої системи преміювання на всіх працівників виробничого персоналу. Відповідно, результат впровадження даного проекту буде найбільш видимий як по кількісних так і по якісних показниках.

РОЗДІЛ 2

ОПИС ВІТЧИЗНЯНИХ ТА СВІТОВИХ ПРАКТИК

2.1. Огляд вітчизняних практик та форм нарахування заробітної плати

Написання даної роботи повинно перебувати вивченню існуючих практик в обраній сфері. Огляд існуючих робіт та дослідження сформуєть базу знань і допоможуть в виокремленні основних пунктів для початком внесення та впровадження змін в існуючу систему. Стратегія, розуміння та подальше впровадження можливе лише базуючись на роботах вітчизняних та закордонних авторів з застосування прийнятих наукових визначення та класифікації котрі мають місце в даній сфері.

Відповідно до визначення вказаного в Законі України, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно -ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [8].

З огляду на різні форми оплати праці, компанія обирає для себе, таку форму оплати праці яка найбільшим чином сприятиме досягненню її цілей [14]. Попри те, що існує безліч модифікацій системи оплати праці, розглянемо найбільш широковідомі форми оплати праці, а саме: відрядну та погодинну оплату праці:

Відрядна оплата праці - це оплата, котра залежить від результату роботи та кількості виготовленої продукції. Вона відображає прямий результат діяльності працівника та враховує частину виготовленої продукцію. Важливим є щоб величина оплати залежала від кількості виготовленої продукції (роботи яку працівник виконав) відповідної якості беручи до уваги попередньо встановлені часові норми та з урахування складності та умов праці. Вірне функціонування

такої форми оплати праці сприяє зростанню зацікавленості у працівника, стимулюю його до якісного виконання роботи та пізнання нових процесів роботи [3,5].

В свою чергу виділяють кілька різновидів відрядної системи оплати праці. В залежності від того що слугує основою для оцінки роботи працівника, відрядна форма оплати праці поділяється на такі системи, як :

- пряма відрядна система оплати, котра показує пряму залежність між виконанням роботи та оплатою праці;

- відрядно-преміальна система формується на основі оплати праці у формі премій котра виплачується за встановленими критеріями. В даному випадку додатково симулюється виконання роботи яке несе найбільш якісне значення та наповнення для підприємства;

- непряма відрядна, застосовується як оплата працівників котрі долучаються додатково для допомоги основному штату;

- відрядно-прогресивна система формується на основі преміювання перевиконаного плану. Таким чином робота котра була виконана в надмірній кількості оцінювалася додатковою винагородою;

- акордна оплата рахується беручи до уваги роботу котра була виконана в прописаний термін. Така система оплати мотивує працівників виконувати роботу швидко та в стислі терміни [5,7].

Зазвичай використання відрядної системи оплати праці найбільш доречним є у наступних випадках:

- виробничі замовлення перевищують сталий штат працівників компанії;
- стимулювання продуктивності роботи окремих працівників чи підрозділів;
- збільшення кількості виготовленої продукції [3].

Аналізуючи практику застосування даної системи та її вплив на компанії, варто обмежити її використання для компаній у яких не можна відслідкувати збереження якості продукції та можливі певні виробничо - технічні зміни щодо

обладнання та його використання [6]. Важливим є врахувати що коли відбувається стимулювання підвищення виробітку продукції та швидкості виконання завдання можливе погіршення якості виготовленої продукції. [5] В бажанні підвищити свій матеріальний рівень, працівники часто забувають про якісь виконання та правила щодо експлуатації обладнання. Використання деяких із вказаних систем можливе лише на вузькоспеціалізованій ланках роботи та не може застосовувати як загальна схема для нарахування працівникам виробництва [7]. Обмеження щодо цього є важливим при врахування та можливих моментах впровадження відрядної форми оплати праці та її систем.

Погодинна оплата праці - це оплата праці, котра здійснюється з урахування відпрацьованого часу [8]. Заробітна плата працівнику нараховується відповідно до його тарифної ставки чи з урахування посадового окладу за відпрацьований час. Дана форма має такі системи:

- Система посадових окладів: при такій системі процес роботи є незмінний та оплата проводиться у відповідності з затвердженим місячним окладом;
- Проста погодинна - нараховується беручи до уваги тарифну ставку працівника певного розряду та фактично відпрацьований час;
- Погодинно-преміювальна система – це сполучення простої погодинної оплати праці з преміюванням за виконання певних поставлених завдань у відповідності до розроблених положень [17].

Систему посадових укладів доцільно використовувати у випадках, коли:

- в організації працюють конвеєрні лінії із регулярним та строго визначеним ритмом роботи;
- стабільна кількість виготовленої продукції, яка не потребує додаткового заохочення;
- першість надається контролю якості праці, а не кількості;
- важко оцінити кількісний показник роботи. Вклад окремого працівника важко визначити та виміряти;

- специфіка роботи є різноманітна та нерегулярна за завантаженістю;
- основним видом діяльності працівника є контроль та спостереження за процесом роботи [14].

Особливу увагу в даній роботі з огляду на аналіз показників та потреб компанії, варто приділити тарифній системі оплати праці.

Тарифна система позначає комплекс визначених норм відповідно до яких встановлюється рівень заробітної плати працівників підприємства залежно від їхньої кваліфікації, складності робіт, умов праці [5]. Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, надбавки і доплати до тарифних ставок, схеми посадових окладів і тарифно-кваліфікаційні:

- Тарифно-кваліфікаційні довідники – це документи, відповідно до яких усі види робочих процесів на виробництві поділяються на категорії в залежності від складності їх виконання;

- Тарифна ставка відображає встановлений розмір оплати праці різним групам та категоріям працівників за одиницю часу. Вона вказується урядом по кожній галузі окремо, як правило, для певних категорій працівників, робота яких по складності відноситься до першого розряду. Ставка першого розряду в більшості випадків відповідає розміру мінімальної заробітної плати і визначає рівень заробітної плати некваліфікованого робітника. Ставки наступних розрядів визначаються множенням тарифної ставки першого розряду на відповідний тарифний коефіцієнт [8,15].

Тарифна ставка є основою формування та диференціації розмірів заробітної плати [7].

Виконання робіт більш високої кваліфікаційної групи є підставою для переведення конкретного працівника в іншу групу і присвоєння йому відповідного кваліфікаційного рівня.

Цей метод розрахунку фонду оплати праці в своїй більшості є зрозумілим для працівників, позитивно ними сприймається та стимулює їх до підвищення своїх кваліфікаційних вмінь та навичок. Він передбачає прямий зв'язок

трудового внеску працівників з оплатою праці та кар'єрним ростом і розвитком [13].

В теперішніх системах заробітної плати велику увагу звертається на високий рівень зацікавленості кожного співробітника у підвищенні ефективності використання всіх виробничих ресурсів [14]. Зростання заробітної плати повинно залежати від підвищення якості продукції, зниження норм витрат праці та матеріалів і підвищення продуктивності праці. Якщо брати до уваги вказані показники, тоді зростання заробітної плати не зменшуватиме загальну ефективність виробництва [13].

Менеджмент компанії враховуючи: цілі, потреби, якість, терміни виробництва та можливості працівника формує та впроваджує систему оплати праці котра може бути різновидом вище вказаних форм. Основним показником підходящої для компанії системи заробітної плати повинно бути її вплив на зростання продуктивності праці, економічна ефективність, підвищення якості та зменшення собівартості продукції [6].

Проводячи аналіз існуючих форм та систем слушним буде зазначити, що в компанії Chosoboort використовувалися різні форми в залежності від поставлених цілей та етапу на якому перебувала компанія. В певних випадках це були модифікації різних систем, які дозволяли більшою мірою об'єктивно впливати на процес та нарахування заробітної плати. На етапі початку проекту основною формою нарахування заробітної плати котра застосовувалися в компанії була погодинна форма оплати праці. Варто зауважити, що попередні роки в компанії відбувалося нарахування заробітної плати беручи до уваги системи відрядної форми оплати. На жаль остання показала поганий результат щодо якості продукції. Як зазначалося вище, винагорода за кількість супроводжувалася збільшенням помилок які впливали на якість.

Модифікація системи нарахування заробітної плати в даній виробничій компанії проводилася не лише беручи до уваги вітчизняних практики та стандарти, але й з урахуванням існуючого досвіду іноземних практик.

2.2. Аналіз зарубіжних практик та систем нарахування заробітної плати

Якщо говорити про країни Європи та Сполучені Штати Америки, то в них дещо відрізняється поділ стосовно систем оплати праці. Зокрема зі зміною індустрії та часу домінування від однієї системи переходило до іншої. Однак, в своїй більшості оплата праці поділяється на дві системи, «оплата за кваліфікацією» та «оплата за виконану роботу» [32]. Кожна з форм також має декілька систем, суть та структура яких відображає дві основні тенденції.

Форма *«оплати за виконану роботу»* передбачає винагороду, яка базується на посаді працівника. До уваги приймаються такі показники як стаж роботи, цінність даної посади для компанії, досвід роботи на аналогічній посаді. При такій системі компанія винагороджує посади, які в найбільшій мірі є затребувані для досягнення цілей [19]. Кар'єрний розвиток та просування можливі лише при умові зміни посади та функціоналу. Кожна посада має чітко визначений бюджет та прописану систему оцінки і розвитку. Важливість працівника в компанії оцінюється лише по посаді, яку він займає. Працівник отримує заробітну плату з урахування свого стажу, досвіду роботи у відповідній галузі та згідно фактично виконаної роботи. Кар'єрний ріст при такій системі оплати праці чітко передбачає зміну посади [28].

Ще однією формою оплати є *«оплата за кваліфікацію»*. Дана форма оплати колись була широко застосована в США. Більшість виробничих організацій брали її за основу при нарахуванні заробітної плати. Проте згодом компанії замінили її на оплату на основі посади, обґрунтовуючи це тим, що затрат часу та ресурсів йде значно менше [33]. На сьогодні багато виробничих компаній як європейські так і в США знову повертаються до форми оплати за кваліфікацією. Зважаючи на те, що така мотиваційна система є найменш досліджена, вона в своїй більшості застосовується з певними модифікаціями та змінами відповідно до кожної конкретної організації. Багато організацій не можуть її дозволити скопіювати без змін та реконструкції. Таким чином форма

«оплати на основі кваліфікації» в більшості організацій застосовується дещо видозмінено. [21]

«Оплата на основі кваліфікації» має декілька різновидів, які слід вивчити дещо детальніше зважаючи на мету роботи. Різновиди даної системи формуються беручи до уваги наступні критерії:

- *Горизонтальні навички* – це такі навички, які ми удосконалюємо та відпрацьовуємо з часом. Дана система передбачає що працівники роками відпрацьовують та удосконалюють свої навички, при цьому мають можливість невеликого кар’єрного росту і відповідно вищий рівень заробітної плати [19]. Метою даної системи є залучення та утримання працівників та формування в них високого рівня володіння певними специфічними навичками, які є важливими в процесі роботи. В деяких випадках вдосконалення певної навички та досягнення необхідного рівня професійності може зайняти роки навчання та роботи [25]. Недоліком даної системи є те, що навички та вміння починають оцінюватися як окремі інструменти і професії. Втрачається розуміння того, яка їх роль в бізнесі та настільки вони є важливі для досягнення конкретного результату. До прикладу, кількість вузькогалузевих спеціалістів починає перевищувати потреби бізнесу. Відповідно виникає ситуація, коли відчувається брак персоналу, який володітиме різноманітними навичками та зможе виконувати декілька нескладних процесів на виробництві. [32]

- *Вертикальні навички* – це набуття нових навичок вищого рівня, які передбачають отримання нових знань та вмінь. В основі системи вертикальних навичок є не лише вдосконалення однієї навички, але й прагнення збільшити кількість навичок, якими володіє працівник. Цей тип найбільш наближений до системи оплати праці котра базується на кваліфікації. Така система широко застосовується на виробництвах, але не лише на них, а до прикладу в сервісних службах, бек офісах великих компаній, кол-центрах. До прикладу в компанії R&G дана система використовується вже у 1960 році. Застосування такої системи оплати праці показало хороші результати, зокрема в рівні залученості

працівників, рівні самоуправління та розумінні кінцевої мети бізнесу [25]. Дана система працює тому, що вона дозволяє працівникам опанувати потрібні технічні, менеджерські та соціальні навички, які сприяють злагодженій роботі на виробництві. В сучасному світі та враховуючи темпи розвитку, більшість технічних процесів на виробництві автоматизуються. Важко бути конкурентним та зберегти відповідний рівень професіоналізму володіючи однією навичкою і не розвиваючи інші більш складніші, які вимагають певного рівня інтелектуальних знань, керування та аналізу. Компанії використовують дану систему, для того, щоб мотивувати до досягнення нових навичок та розвивати такі навички, які важливі для компанії. Зважаючи на свої бізнес цілі компанії визначають які саме вміння та навички є корисними і потребують додаткового розвитку та вкладень . Коли мова йде про спрощення процесів, оптимізацію, менші затрати ресурсів, то розуміємо, що це є можливим лише тоді коли один працівник буде володіти декількома навичками на певному рівні і ті навички є саме такими, які потрібні для досягнення результатів бізнесу [28].

- *Глибинні навички* - володіння специфічними навичками для окремих професій. Метою даної системи є залучення та утримання певних нетипових та потрібних спеціальностей [25]. Зважаючи на наявні ресурси та аналізуючи можливості залучення нових робітників необхідних спеціальностей, працівникам пропонують додатний бонус або ж перерахування заробітної плати для того, щоб зацікавити та утримати. До прикладу, один з прикладів, коли морському техніку запропонували бонус в два рази більший звичайного за те, що він продовжив свій контракт. Варто наголосити, що з урахуванням даного типу оплати, бонуси змінюються як тільки буде заповнений штат потрібними спеціалістами. Таким чином матеріальні ресурси використовуються ощадливо зважаючи на те, яку ціну готова заплатити компанія, щоб не втрати працівника певної спеціальності [30].

Остання описана система в певних момент часу мала застосування в нашій організації. Такий тип оплати є виправданий при пошуках нових

працівників або якщо за втримання наявного працівника, критично важливої на даний час спеціальності, компанія готова заплатити більше домовленого. В американській системі оплати праці за таким типом було доведено, що оплата бонусом наявному працівнику за його утримання є набагато ефективнішою ніж залучення нового працівника в компанію [26].

Значущим є розуміння того, що модифікація системи нарахування заробітної плати може включати напрацювання вітчизняні та закордонні. Враховуючи форми та основні моменти систем заробітної плати та їхні «сильні» і «слабкі» сторони можна проаналізувати, що є потрібним для бізнесу на даний момент. Також на які критерії та попередні напрацювання необхідно зважати в процесі змін та прогнозування результатів. Вивчаючи існуючі напрацювання необхідно розуміти, що система заробітної плати може бути гнучкою зважаючи на потреби бізнесу.

2.3. Огляд вітчизняних та світових практик застосування форми оплати праці на основі кваліфікації

Свого часу оплата праці, яка базувалася на оцінці рівня навичок і вмій працівника мала широке застосування. Основною сферою використання такого способу оплати праці були виробничі компанії, зокрема такі компанії як General Motors, Ford та інші. З плином часу, враховуючи затрати ресурсів на навчання персоналу та довготермінові зміни, багато компаній вибрали інші системи оплати праці, а саме оплату праці, яка базується на виконаній роботі [21].

Аналізуючи сьогодні все більше компаній, розуміючи свої потреби і зміни, які відбуваються, повертаються до системи оплати праці, яка базується на кваліфікації. Пояснюють це тим, що такі компанії роблять акцент на зростанні та розвитку співробітника і заохочують їх бажання до навчання [19].

Системи компенсації, засновані на навичках, привертають увагу не лише виробничі компанії, але й технологічні. На противагу збільшенню штату та

найму працівників, які володіють необхідними навичками, компанії віддають перевагу підвищенню кваліфікації та розвитку існуючих працівників. Таким чином застосовуючи програму компенсації, засновану на розвитку та вдосконаленні вмінь та навичок, бізнес може підвищити рівень кваліфікації своїх поточних працівників, а не покладатися виключно на пошук нових працівників, які володіють необхідними навичками [29].

В свою чергу це не свідчить, що базова оплата зникне, проте вказує, що в майбутньому вона буде формуватися на основі того, як працівник володіє та удосконалює свої навички та який прибуток і користь від їх застосування є для бізнесу. В одній із статей автор підкреслив: «Я вважаю, що навички як механізм збільшення плати за ефективність, дозволять людям бути більш спритними та мобільними у розвитку своєї кар'єри» - Анна Сардон. Економічні наслідки від COVID-19 поставили перед організаціями питання щодо розробки планів стимулювання та способу винагородження результатів. Зважаючи на стан речей, який існує на сьогодні, важко виокремити якісні показники, тому більшість організацій орієнтуватимуться на показники своїх конкурентів по галузі. Згідно з проведеним опитуванням 64% респондентів висловилося, що не мають намірів змінювати системи оплати праці, зберігатимуть звичну систему і намагатимуться зберегти існуючі квоти в організації, щоб показати підтримку та безпеку для своїх працівників [19].

Достатньо структуровану та поетапну розробку та впровадження системи оплати праці, яка базується на кваліфікації описав в своїй роботі П. Рейлі. Як вказано в даній роботі для початку дослідниками було прописано усі знання та навички необхідні для виконання завдання. Далі відбулася класифікація та ранжування отриманої інформації. На основі отриманої інформації було складено лист сертифікації. Кожен працівників проходив сертифікацію, від якої залежить його рівень матеріальної винагороди. Зауважимо, автори даної схеми визнають, що сформувавши вірно і відповідним чином блоки, погрупувати їх та прописати необхідні зміни в бізнес процесі вдалося не з першого разу. Дана

методика мала декілька початків та опрацювань. На кожному етапі вносилися зміни та корективи і програму запускали знову [33].

Дослідження, які були проведені в США в 2007 році засвідчили, що більша половина організацій, які досліджувалися, застосовували систему оплати праці, яка базується на кваліфікації. Попри те така система була застосована не в «чистому» вигляді, а несла в собі видозміни враховуючи тип та структури кожної конкретної організації. Зокрема дана система часто розповсюджувалася не на всю організацію, а лише на певні відділи чи структури [27].

Також дослідження проведенні японськими та американськими вченими засвідчили той факт, що «знання та вміння» є одними із трьох співмірних факторів, поряд із співпрацею з керівним та затраченими зусиллями, які формують та впливають на розмір заробітної плати. Дані висновки підкреслюють японський підхід в роботі, котрий базується на багатofункціональності, перехресному навчанні та розуміння кінцевих потреб компанії [20, 25].

Інше дослідження в якому вивчалось 97 організацій, які впровадили систему нарахування заробітної плати на основі кваліфікації, дійшли до висновків, що близько 60 % вказаних організацій мали позитивні показники по таких критеріях, як продуктивність праці, збільшення гнучкості та зменшення штату працівників. І хоча показник середньої заробітної плати виріс, однак вартість за одиницю товару значно впала. В більшості організацій при повторному аналізі через певний проміжок часу впроваджені системи нарахування користувалися успіхом та мали високу витривалість. Детальне дослідження проведене в одній із компаній, яка спеціалізується на виготовленні автозапчастин показало, що продуктивність зросла на 58% і не зважаючи на середній ріст рівня заробітної плати вартість за деталь зменшилася на 16%, брак зменшився на 83% в порівнянні з попередніми роками [25,27].

Спостерігається позитивна кореляція між рівнем залученості, продуктивності та задоволеності від роботи і системою оплати праці, яка

базується на кваліфікації. Ряд досліджень підтвердили той факт, що працівники котрі мають оцінку та нарахування заробітної плати відповідно до вказаної системи проявляють більшу залученість через розуміння кінцевого процесу роботи та є прихильнішими до організації, в якій вони працюють [26].

На превеликий жаль описаних досліджень щодо застосування системи оплати праці за кваліфікацією в Україні не знайдено. Свого роду видозміною такої системи є тарифна система оплати праці, попри те вона має більше бюрократичні форми застосування і використовується в організації лише для виконання затверджених норм [5,16].

Однак можемо припустити, що дана система має своє місце в ряді виробничих організацій України і на теперішній час просто не досліджена, оскільки використовується в модифікованому вигляді з урахування потреб та цілей організації. Можливість використання та впровадження таких систем є більш відкритою та затребуваною в організаціях, які мають свої філії в інших країнах, оскільки обмін досвідом та можливостями для розвитку є набагато ширші. Не можна виключати, що з плином часу економічними та іншими змінами, які впливають на процеси виробничих компаній, система оплати праці за кваліфікацією буде мати широке використання в Україні. Таким чином підводячи підсумки можемо стверджувати, що система оплати, яка побудована на кваліфікації, має усі шанси розвиватися та набувати попиту, особливо серед виробничих організацій. З урахування усіх позитивних змін, які відбуваються та прорахунком майбутніх недоліків, вона показує хороші результати щодо свого впровадження та функціонування.

РОЗДІЛ 3

ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

3.1. Існуюча система винагород виробничого персоналу цукеркового цеху

Під винагородою зазвичай мається на увазі комплекс заходів, спрямованих на утримання, стимулювання працівників в компанії [13].

Головним завданням системи винагород є спрямувати навички, вміння та існуючі знання працівника на досягнення бізнес цілей компанії. Вдала система винагород стимулює персонал до продуктивної діяльності, заохочує до здобуття нових знання та розвитку навичок та робить компанію привабливою для роботи [9].

Система винагород включає матеріальну та нематеріальну складову [11]. В даному проєкті впроваджуються зміни саме в матеріальну складову системи винагород, а якщо конкретніше - в змінну винагороду (премію). Базова оплата праці в даному випадку передбачає ставку встановлену законодавством, яка була змінена в січні 2017р. В компанії існують встановленні доплати та компенсації і на даному етапі їхня зміна не передбачається.

Якщо проаналізувати матеріальну складову оплати праці в нашій компанії та її зміни протягом року, то можна зробити висновок, що суттєві зміни зазнає змінна частина. Попередньо, основним способом матеріальної стимуляції була змінна частини оплати праці, яка прив'язувала до виконання показників продуктивності та якості роботи. Проте з змінами базового окладу змінилося співвідношення частин матеріальної складової системи винагороди. Варто зазначити, що саме це було одним із основних приводів зміни системи преміювання. Оскільки фонд заробітної плати значно виріс за рахунок базової оплати праці. Усі працівники компанії в незалежності від показників виробництва отримували відносно однакові суми заробітної плати.

Ситуація, яка склалася викликала невдоволення працівників та не стимулювала на досягнення кращих результатів. Якщо графічно відобразити зміни які відбулися, то видно, що преміальна частина до 2017р. значно зменшила свою частку в системі винагород.



Рис.3.1. Система винагород, матеріальна складова

де, 1 – розмір ставки; 2 – розмір премії; 3 – розмір доплат; 4 - розмір компенсації.

Джерело: розроблено автором.

При однаковій сумі заробітної плати розмір премії зменшився на 40%. Премія працівників не могла нараховуватися надалі за попередньою схемою, оскільки вартість за тонну продукції значно зростала. Було прийнято рішення про те, що відбудеться перегляд схеми нарахування заробітної плати таким чином, щоб максимально врахувати вклад працівника в кінцевий результат. Але це поступовий процес, котрий вимагає затрат в часі. На даний момент схема нарахування заробітної плати базується лише на врахуванні виготовленої продукції, без врахування навичок та вмінь працівника.

Якщо порівняти матеріальну складову системи оплати праці за різні періоди, то видно, що змін зазнає тільки базова оплата та зміна винагорода, див таб.3.1.

Питання заробітної плати працівників, а саме нарахування преміальної частини, постало вже достатньо давно. Основною проблемою було невідповідність існуючих розрядів до навичок працівника. Проте дане питання

не було настільки гостре, адже працівники, які працювали довше часу мали значно вищу преміальну частин, хоча їх навички були не завжди кращими за навички нових працівника. Таким чином виникала проблема знайти та втримати нових працівників. З іншої сторони працівників зі стажем потрібно було мотивувати до навчання та вдосконалення своїх навичок, спонукати їх до вивчення нових процесів та залучення до роботи на процесах різного роду.

Таблиця 3.1.

Порівняння матеріальної складової системи оплати праці

	<u><i>Грудень 2016</i></u>	<u><i>Січень 2017</i></u>	<u><i>Вересень 2017</i></u>
Оклад	визначена сума коштів в залежності від посади, яку займає працівник.	Визначена сума коштів, в залежності від законодавчих змін.	визначена сума коштів в залежності від стажу роботи працівника.
Премія	сума, яка залежить від кваліфікаційного рівня працівника та загальної кількості виготовленої продукції в цеху.	сума, яка залежить загальної кількості виготовленої продукції та кількості виробничого персоналу в цеху.	сума, яка залежить від особистих навичок працівника та індивідуальної частки виготовленої продукції в загальному тоннажі
Доплати	суми доплат за роботи в вечірні зміни, вихідні та за	суми доплат за роботи в вечірні зміни, вихідні та за	суми доплат за роботи в вечірні зміни, вихідні та за

	понаднормові години роботи.	понаднормові години роботи.	понаднормові години роботи.
Компенсація	повернення в повному обсязі коштів за проїзд	повернення в повному обсязі коштів за проїзд	повернення в повному обсязі коштів за проїзд

Джерело: розроблено автором.

В даній структурі частка премії в загальній заробітній платі працівника становила більшу частину. В січня 2017р., коли розмір окладу працівника в середньому зріс на 45 %. Витрати на заробітну плату працівників зросли оскільки система нарахування премії побудована з урахування вартості виробленої продукції. Було два виходи з даної ситуації: або підняти ціни на продукт відповідно до зростання фонду оплати праці, або ж модифікувати систему преміювання, яка б базувалася на зміні кваліфікаційних норм, де чітко та прозоро були прописані умови нарахування премії.

Підхід до формування базової заробітної плати у нас залишається без змін, змінюється лише підхід до розрахунку премії, таким чином ми змінюємо систему розрахунку преміювання.

До цього розрахунок премії був побудований на врахування посади, яку займає працівник та виконанні загальних показників виробництва. Такий підхід не дозволяє оцінити вклад працівника, мотивувати його преміальною частиною відповідно до його навичок, вмінь та заслуг. Розмір премії у всі працівників відносно однаковий. Загалом, система преміювання була побудова «від посади»

Зміна системи преміювання, на таку, яка побудована «від особи» є завданням даного проекту. Таким чином, буде враховуватися індивідуальний вклад працівника, його навички та вміння. Працівники будуть мотивовані на досягнення кращих результатів та на оволодіння новими навичками. Розмір премії повинен максимально врахувати вклад працівника в кінцевий результат.

Повинна бути справедлива та прозора оцінка трудового внеску кожного працівника бригади, залежно від навичок та якості роботи.

Система стимулювання повинна бути сформована таким чином, щоб зацікавити працівників у високопродуктивній, якісній роботі та покращенні показників діяльності компанії, спонукати працівників до розвитку своїх здібностей, заохочувати до розвитку трудового потенціалу працівника. Система стимулювання повинна бути адаптована до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Основними умовами для того, щоб досягнути цього є створення системи стимулювання, яка забезпечить отримання доданої вартості від інвестицій і заробітну плату. Створення системи стимулювання і є складовою частиною управління персоналом та безумовно пов'язана з стратегією розвитку підприємства.

3.2. Побудова кваліфікаційного листа працівника

Розуміння процесу роботи працівників цукеркового цеху вимагає збору даних щодо процесів роботи, які відбуваються в даному цеху. В даному випадку мова йде про роботу, яку виконують рядові працівники цукеркового цеху, а саме: цукерник, вафельник, оператор та рецептурник. Основним завданням працівників є зробити готовий продукт – цукерку шляхом роботи за конвеєром та участі в різних процесах.

3.2.1.Метод збору даних

Аналіз робіт, які здійснюють працівники цукеркового цеху, здійснювався в наступні етапи:

I етап - збір працівників даного цеху та керівників виробництва та надання інформації, роз'яснення щодо мети та методів збору інформації. Нарада відбулася у форматі «запитання – відповіді». Заступник керівника з виробництва та менеджери з персоналу пояснили працівникам, що основне завдання це опис усіх процесів, котрі виконують працівники в даного цеху. На процес роботи збір

інформації не впливатиме жодним чином. Індивідуальна робота окремих працівників оцінюватися не буде. До уваги братимуться лише окремі робочі елементи, котрі забезпечують виготовлення цукерки. Від працівників додаткової діяльності не вимагається. Збір інформації проводили працівники відділу персоналу. Робота працівників відділу персоналу не призначення на оцінку ефективності окремого працівника, вона описує загальний процесу, який не прив'язаний до конкретної особи. На цьому важливо було наголосити як правникам, так і менеджеру по персоналу. Основна мета - це опис всіх процесів, які виконують працівники цеху, для того щоб отримати готовий продукт – цукерку. наявність прописаних процесів дозволить в майбутньому проводити оцінку новоприбулих працівників, збільшить розуміння того, які саме навички повинні мати працівники, оцінювати працівників щодо знання даних процесів. Оцінка знання, вмінь та навичок працівника дозволить присвоювати йому відповідний кваліфікаційний бал, який в майбутньому впливатиме на нарахування премії працівнику.

II етап – Основною інформацією, яку потрібно було зібрати, були окремі процеси, що здійснюють працівники даного цеху для отримання готової продукції. Важливим було зосередити свою увагу не на конкретному працівнику, а на детальному описі процесу роботи. Адже на даному етапі ми тільки збираємо дані, а не проводимо оцінку працівника відповідно до зібраних даних.

Збір інформація проводився шляхом:

- Спостереження за роботою працівників в цеху протягом тижня часу в різні зміни. В ході спостереження основним завдання було описати всі процеси, які виконує виробничий персонал цукеркового цеху. Спостереження проводили два працівники відділу персоналу.

Перешкоди котрі можна виділити та варто враховувати впродовж реалізації проекту схематично описані в таб.3.2.

Таблиця 3.2

Перешкоди які виникали та їх вирішення

<i>№</i>	<i>Проблема</i>	<i>Вирішення</i>
1	Працівники мали побоювання, щодо того, що їх оцінюють.	Неодноразово наголошувалося на меті роботи. Як приклад було наведено яким чином виглядатимуть остаточно зібрані дані
2	Працівники ввели себе «не природно». Намагалися робити роботу, котра не є повсякденною.	Спостереження велося тиждень часу в різних змінах та при виробленні різної цукеркової продукції. Таким чином були виділені основні етапи роботи, а не проміжні.
3	Перебільшення роботи, розбиття процесів на дуже маленькі етапи, які не мали вагомого внеску	Залучення працівників різної ланки та різних посад дозволило виокремити основні етапи роботи.
4	Недовіра працівників до даного процесу.	Підтримка з боку менеджменту та з боку працівників – керівників, які є авторитетними допомогла залучити працівників до процесу збору даних
5	Зосередження уваги не на процесі, а на працівнику Опис індивідуальних вмінь працівника.	Спостереження за даним процесом в ході роботи різних людей в різних змінах, дозволило виокремити лише процес.
6	Очікування працівників на зміни одразу після закінчення етапу збору даних	Ознайомлення працівників з проміжними результатами, котрі були зібрані та пояснення подальшого ходу дій та термінів роботи.

Джерело: розроблено автором на основі [11,13].

- Структуроване інтерв'ю з працівниками цукеркового цеху. До інтерв'ю залучалися: керівник цеху, два майстри зміни та три працівника цеху, які були обрані керівником цеху та майстрами зміни. Критерієм до відбору працівників були працівники, які володіють специфічними навичками. Питання

ставилися згідно відритої форми і стосувалися лише процесів роботи працівників в даному цеху, а саме : «Яка робота є найскладнішою/найлегшою для виконання?», «Якими навичками повинен володіти працівник аби виконувати цю роботу?», «Скільки в середньому часу необхідно для досконалого володіння даними навичками?», «Розкажіть про те як зазвичай проходить один Ваш робочий день?», «З якими труднощами при роботі Ви зустрічаєте найчастіше?» «Опишіть ідеального працівника цукеркового цеху?», «Що Вам заважає показувати найкращий результат роботи?». Інтерв'ю проводили два працівники відділу персоналу.

3.2.2. Узагальнення зібраної інформації та формування відповідних блоків навичок

Загальний опис всіх видів діяльності дав можливість створити список навичок, якими повинен володіти виробничий персонал для здійснення роботи в цукерковому цеху та отримання готової продукції – цукерків. Беручи за основу виокремлені навички було сформовано *кваліфікаційний лист працівника*. (Додаток А). В даному листі перелічені всі навички, які розбиті по відповідних блоках та кваліфікаціях. Окрім цього кожній навичці був наданий детальний опис, який створювався та затверджувався разом з керівництвом цукеркового цеху.

Опис навичок:

1. *Фасування начинки та глазури у відповідну тару:* вміє насипати/наливати в ємкості, котрі знаходяться на виробничі лінії начинки (горіхи, арахіс, рисові кільки, вафельну крихту) та глазур (білу, чорну, шоколаду).
2. *Подача начинки на продукт:* здійснює насип начинки на продукт (цукерку) під час руху продукту по виробничій лінії. Насип начинки здійснює в межах виробничої лінії та чітко на продукт, який рухається по конвеєру.

3. *Подача глазури на продукт:* здійснює полив глазури на продукт (цукерку) під час руху продукту по виробничій лінії. Полив глазури здійснює в межах виробничої лінії та чітко на продукт котрий рухається по конвеєру.
4. *Подача цукерки для покриття глазур'ю:* розкладає цукерки на виробничу лінію відповідно до вказаних позначок.
5. *Вибивання цукерок з форм:* перевертає форму, в якій знаходиться продукт, та шляхом докладання невеликих зусиль вибиває її з форми.
6. *Подача цукерок на пакувальний автомат:* розкладає цукерки на пакувальній лінії відповідно до вказаних позначок.
7. *Пакування цукерки в тару та зважування:* здійснює складання цукерок у відповідні тари та перевіряє вагу цукерки відповідно до тари.
8. *Пакування тари та наліпка етикеток на тару:* здійснює поклейку етикеток на вказане місце на тарі та запаковує тару спеціальним пакувальним матеріалом. Складає тару на піддон.
9. *Складання цукерок на харчові форми:* складає цукерки відповідно до позначок на харчові форми та переносить їх на інший процес виробництва.
10. *Фасування цукерок на лінії:* наглядає за тим, щоб в процесі руху по конвеєрній стрічці цукерки не зміщалися.
11. *Відбір шоколадних цукерок з дефектами:* відбирає цукерки, котрі в процесі руху по конвеєрній стрічці втратили форму, розмір або не покриті начинкою/глазур'ю.
12. *Нарізка вафельного листа:* проводить нарізку вафельного листа відповідно до заданого взірця.
13. *Подача цукерок на вафельний апарат:* розкладає цукерки на вафельному етапі відповідно до заданих міток.
14. *Подача начинки на вафельний лист:* проводить подачі начинки на вафельний лист під час руху продукту по конвеєру.
15. *Подача вафельних листів:* здійснює подачу вафельного листа на конвеєрну стрічку відповідно до розмітки.

16. *Зважування вафельного листа:* перевірка відповідності ваги вафельного листа до прописаних норм, яка здійснюється шляхом зважування вафельного листа на електронній вазі.
17. *Відбір вафельних цукерок з дефектами:* відбирає вафельні цукерки, які в процесі руху по конвеєрній стрічі втратили форму, розмір або не покриті начинкою/глазур'ю.
18. *Пакування вафельних цукерок в тару та зважування:* здійснює складання вафельних цукерок у відповідні тари та перевіряє вагу цукерки відповідно до тари.
19. *Подача сировини в тістомісильну машину:* регулювання кількості подачі сировини в тістомісильну машину відповідно до рецептури.
20. *Контроль за часовими режимами в тістомісильній машині:* регулювання часових режимів замішування тіста у відповідно до рецептури.
21. *Контроль за температурними режимами в тістомісильній машині:* регулювання температурних режимів замішування тіста у відповідно до рецептури.
22. *Замішування тіста:* здійснює контроль за процесом замішування тіста відповідно до прописаної рецептури.
23. *Включає та виключає основне та допоміжне обладнання лінії №1:* здійснює часткове управління виробничою лінією № 1 відповідно до прописаної технічної інструкції.
24. *Включає та виключає основне та допоміжне обладнання лінії №2:* здійснює часткове управління виробничою лінією № 2 відповідно до прописаної технічної інструкції.
25. *Включає та виключає основне та допоміжне обладнання лінії №3:* здійснює часткове управління виробничою лінією № 3 відповідно до прописаної технічної інструкції.

26. *Зміна температурного режиму в пекарській камері* – контролює температурний режим в пекарській камері відповідно до прописаних норм та при потребі змінює його.

27. *Зміна вологості в пекарській печі* – контролює рівень вологості в пекарській печі відповідно до норми та змінює його при потребі.

- У відповідності до складності процесу було сформовано два блоки навичок див.Рис. 3.2.

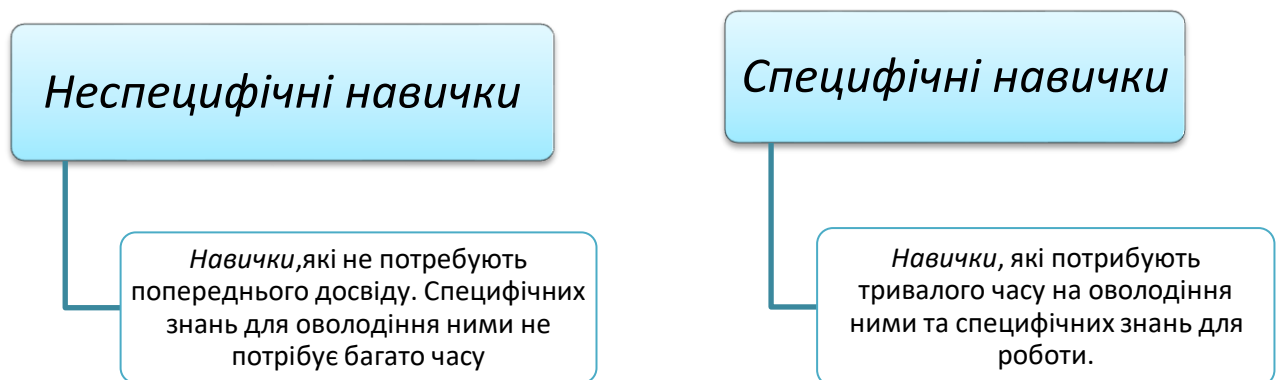


Рис.3.2.Блоки навичок. Джерело: розроблено автором.

- В залежності від знань, які потрібні для освоєння навички, було виділено три категорії навичок див. Рис.3.3. які в свою чергу відповідають посадам:

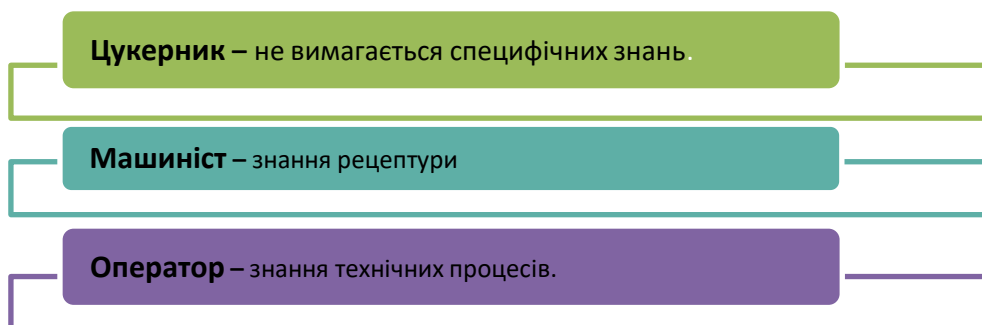


Рис. 3.3.Категорії навичок. Джерело: розроблено автором.

Зауважимо, що здобуття навичок в категорії машиніст не можливо у випадку відсутності знання *рецептури*, а здобуття навичок в категорії оператор є не можливим у випадку відсутності знання *елементарних технічних процесів*. Окрім цього при оцінці працівника важливо врахувати рівень володіння певної навичкою. Базуючись на цьому було виокремлено три різних рівня володіння навичкою: див.Рис.3.4.

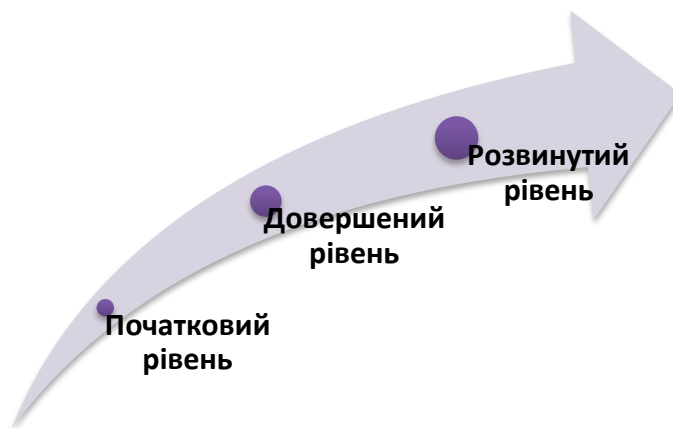


Рис.3.4. Рівень володіння навичок. Джерело: розроблено автором.

де,

- *Початковий рівень* - працівник виконує роботу повільно. Потребує періодичної допомоги з боку колег. В процесі роботи допускає незначні механічні помилки, які не впливають на якість продукту.
- *Довершений рівень* – працівник виконує роботу достатньо швидко. Не потребує допомоги колег. В процесі роботи помилок не допускає.
- *Розвинутий рівень* – працівник виконує роботу швидко та досконало. В процесі роботи може навчати/консультувати інших працівників.

3.3. Процедура сертифікації

1. *Роз'яснювальна роботи з адміністративним персоналом*, який буде залучений до проведення оцінки. Надання інформації щодо мети проведення даної оцінки. Пояснення переваг роботи після проведення оцінки. Відповідь на запитання, які можуть виникнути. Надання інформації стосовно термінів

проведення, узгодження методів проведення оцінки та втомленості персоналу. На даному етапі важливо максимально доступно пояснити переваги, отримати підтримку від адміністрації та наголосити на тому, що дана оцінка спрямована на створення прозорого процесу нарахування заробітної плати, в якому основний наголос буде ставитися не на колективній роботі, а на індивідуальних навичках працівника та його роботі.

Зважаючи на це, запит на створення системи, в якій будуть оцінюватися індивідуальні навички працівника йшов від адміністрації виробництва, то даний етап не мав би викликати труднощів з поясненням, проте є важливим для того, щоб максимально злагоджено почати роботу та отримати підтримку всієї адміністрації.

2. *Інструкції щодо заповнення кваліфікаційного листа.* Інструкція щодо проведення оцінки буде проводити менеджер з персоналу і носитиме вона рекомендаційний характер. Оскільки до процесу написання кваліфікаційного листа долучалися керівники даного цеху і вони розуміють зміст описаного. Основне завдання менеджера з персоналу в даному випадку це наголосити на кінцевій меті, а саме: системі створення прозорості, справедливої та зрозумілої винагороди, котра ґрунтуватиметься справедливій оцінці навичок працівника та відповідного його внеску в загальний результат.

3. *Інформування всіх працівників цеху.* Менеджер з персоналу повинен ознайомити працівник з виглядом кваліфікаційного бланку, роз'яснити процес проведення оцінки, хто буде його проводити. Розповісти про мету проведення оцінки, зокрема наголосити на тому, що:

- Працівник знатиме і розумітиме, на якому він рівні знаходиться на даний момент;
- Розумітиме та при бажанні зможе удосконалити існуючий рівень навичок та освоїти нові;
- Знатиме та розумітиме, за якими критеріями оцінюється його роботи;

- Розумітиме, яким чином його робота впливає на результат нарахування премії та загальний рівень заробітної плати;

На даному етапі важливо пояснити, що вдосконалення існуючих навичок та освоєння нових впливатиме на нарахування премії і загальну заробітну плату працівника. Також основною метою оцінки є проводити прозору оплату відповідно до внеску працівника у виробничий процес, а не звільнити або ж замінити його, оптимізувавши процеси.

4. *Проведення оцінки*. Оцінка буде проводитися впродовж двох тижнів майстрами зміни та керівником цеху. При бажанні до оцінки може залучитися начальник виробництва, заступник директора з виробничих питань та менеджер з персоналу. Оскільки більшість працівників працюють вже достатньо давно і всі процеси та необхідні навички були описані з їхнього процесу роботи, то оцінка не мала б становити для керівників якихось особливих труднощів. Окрім цього в компанії попередньо існувала система присвоєння кваліфікаційних рівнів, яка певним чином накладається на розроблений кваліфікаційний лист.

5. *Затвердження заповненого кваліфікаційного листа*. В обов'язковому порядку заповнений кваліфікаційний лист повинен бути затверджений в вищеперерахованих осіб, оскільки заступник директора з виробництва і начальник виробництва відповідають за кінцевий результат, ознайомлені з процесами виробництва та погоджують прийняття та кар'єри ріст працівників. В свою чергу менеджер з персоналу повинен володіти ситуацією, яка відбувається, розуміти якість людського потенціалу, людськими ресурсами, які є в цеху та володіти інформацією щодо всіх кадрових змін на виробництві.

6. *Ознайомлення працівника з результатом оцінки*. Кінцевим кроком даного етапу є затвердження заповненого кваліфікаційного листа в працівника. Важливо є погодити всі моменти стосовно роботи працівника. Щоб він чітко розумів зони своєї відповідальності та можливості подальшого розвитку та росту як професійного так і росту по заробітній платі.

Основні правила сертифікації працівника:

1. Оцінюватися буде весь виробничий персонал цукеркового цеху;
2. Тривалість першої оцінки всіх працівників - 2 тижні і стартує вона у липні місяці
3. В подальшому на кожного нового працівника повинен бути заповнений кваліфікаційний лист після 1 місяця роботи в цеху.
4. Переатестація працівника буде проводитися при виробничій необхідності, проте не рідше ніж раз на шість місяців. Рекомендований час проведення оцінки: серпень і лютий місяць.

Особи, які здійснюють оцінку відповідно до кваліфікаційного листа :

- Майстер зміни – 3 працівника;
- Керівник цеху – 1 працівник;

Особи, які затверджують оцінений кваліфікаційний лист працівника та при бажанні можуть долучити до процесу оцінки:

- Заступник директора з виробництва – 1 працівник;
- Начальник виробництва – 1 працівник;
- Менеджер з персоналу – 1 працівник;

Результатом сертифікації повинно стати присвоєння відповідної кількості балів працівнику. Дані бали будуть відображати рівень володіння навичок працівником та важливість володіння даними навичками для здобуття кінцевого результату. Отримані бали внаслідок сертифікації будуть прямопропорційно впливати на рівень премії працівника у відповідності до кількості виробленої продукції.

Окрім основної мети даної сертифікації, а це розрахунок рівня премії, варто також зазначити, що опираючись на результати сертифікації ми можемо

- ✓ Прогнозувати систему навчання та розвитку працівника;
- ✓ Сформувати бригади працівників з відносно однаковими рівнем кваліфікації працівників;
- ✓ Сформувати кадровий резерв на виробництві;

- ✓ Виявити «слабкі» місця щодо браку існуючих навичок в працівників для досягнення стратегічних цілей компанії.

3.4. Перетворення кваліфікаційного листа в кількісні показники

Заповнені кваліфікаційні листи зберігатимуться у паперовому вигляді в документації цеху. Основним завданням менеджера персоналу є перенести усі результати в електронну форму, щоб в подальшому враховувати дані при розрахунку премії працівників.

Для того щоб перенести дані, необхідно якісні показники перевести в кількісні, для цього необхідно визначити певні критерії щодо присвоєння балів за ступень розвитку навичок та за саму навичку. При наданні балів також береться до уваги категорія, до якої належить навичка.

Визначення балу за володіння навичкою в блоці «неспецифічні навички» ґрунтувалося в більшій мірі на врахування швидкості та якості роботи працівника. Два працівника, які мають початковий рівень володіння навичкою теоретично можуть бути замінені одним працівником з досконалим рівнем володіння тією навичкою. В свою чергу працівник, який має розвинений рівень володіння навичкою паралельно з виконанням роботи, може навчати і інших працівників. Таким чином присвоєння балів наступне, див. рис. 3.5

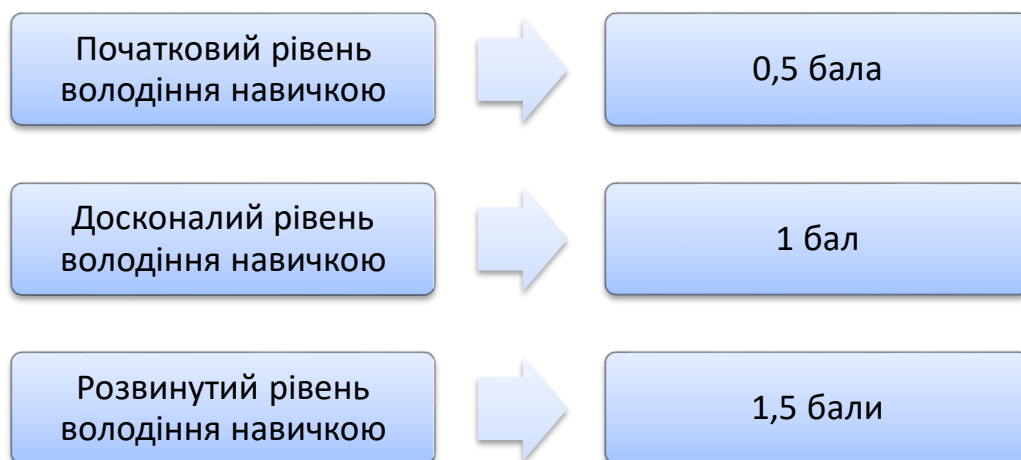


Рис. 3.5. Неспецифічні навички: перетворення показників.

Джерело: розроблено автором.

Працівники, які володіють навичкою з блоку «специфічні навички» оцінюються на вищому рівні, оскільки здобуття даних навичок вимагає певних знань та ціна помилки в даному випадку є значно вищою. Присвоєння балів для даного блоку наступне, див. Рис.3.6.

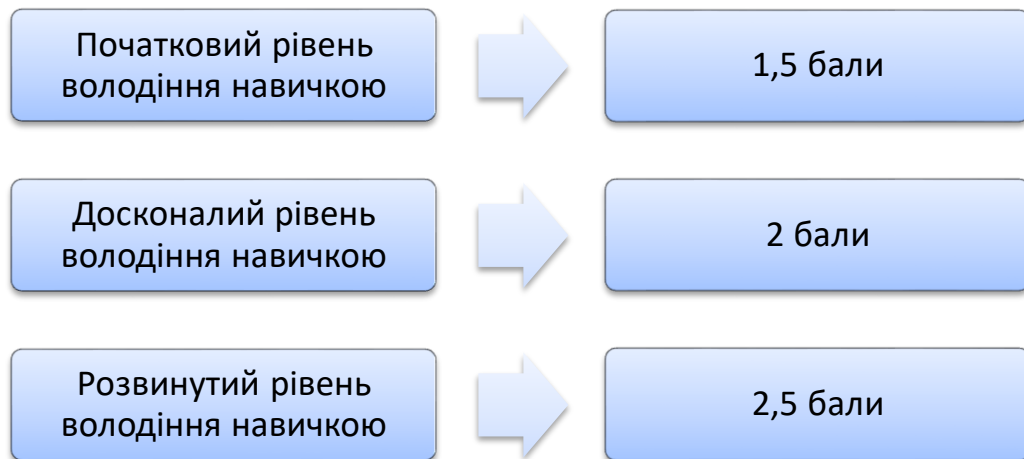


Рис. 3.6. Специфічні навички: перетворення показників. Джерело: розроблено автором.

Остаточний бланк перетворення якісних показників в кількісні розміщений в Додатку Б

Попри це оплата праці буде розраховуватися не лише з урахування кваліфікаційного коефіцієнта та володінням навичками. До уваги також братимуться такі показники, як загальна кількість виготовленої продукції, кількість відпрацьованих годин, частка особистого внеску працівника, ставка у відповідності до законодавчих вимог, доплати за нічні години та вихідні дні та компенсація за транспорт. Приклад загальної системи нарахування заробітної плати, яку планується впровадити з вересня 2017 року, див. в Додатку В

РОЗДІЛ 4 МЕТОДОЛОГІЯ ПРОЕКТУ

4.1.Стейкхолдери проекту

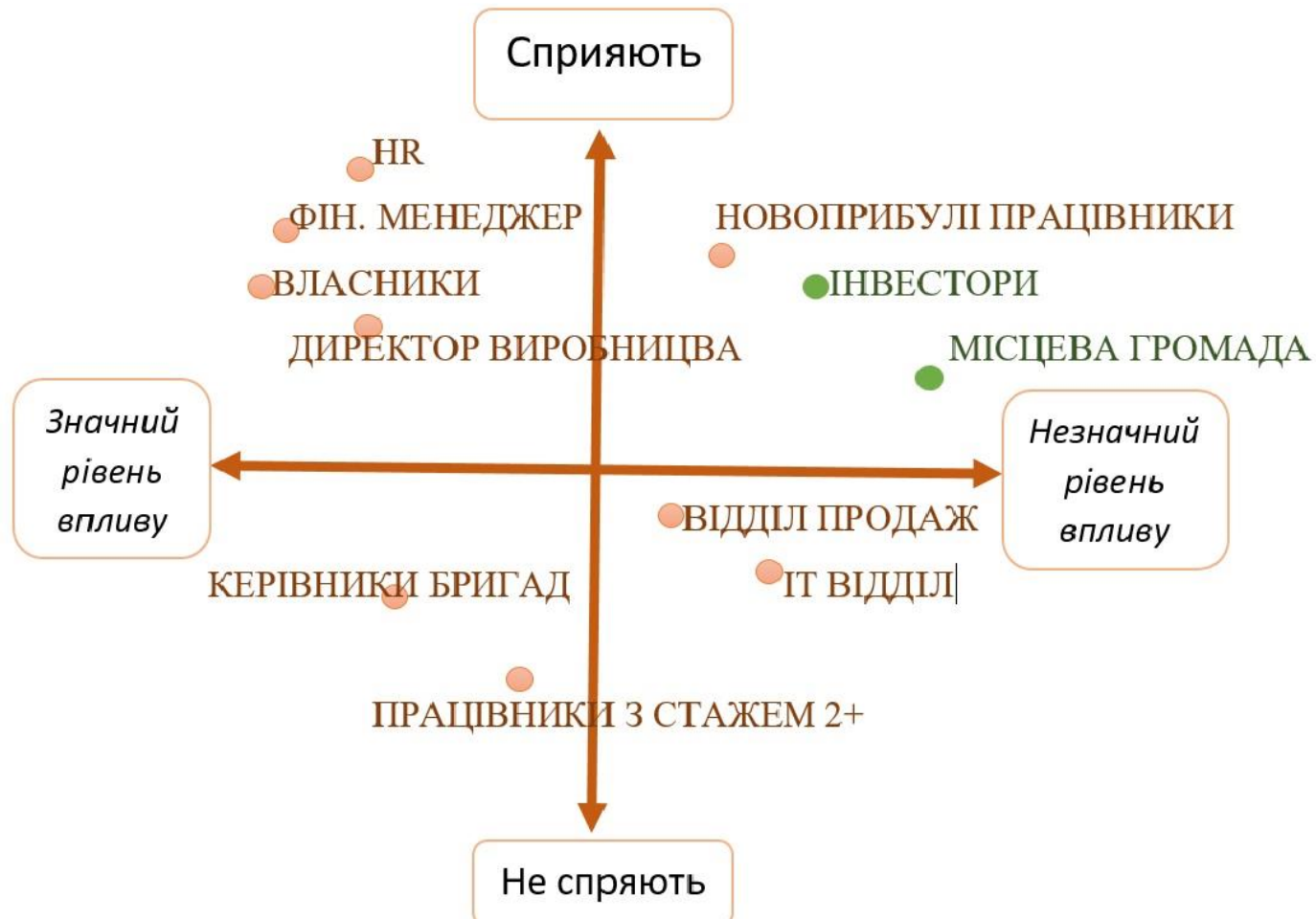


Рис.4.1. Стейкхолдери проекту. Джерело: розроблено на основі [16,31].

В процесі впровадження та розробки проекту важливим було окреслити групи стейкхолдерів. Для початку було окреслено всіх, хто в тій чи іншій мірі може бути зацікавленим в проекті, братиме участь в його безпосередній реалізації, групи осіб на яких реалізація даного проекту матиме вплив та тих хто буде залучений до проекту. На осі координат було розміщено усіх окреслених стейкхолдерів див. рис. 4.1. Вертикальна вісь вказує рівень сприяння в реалізації даного проекту. Мова йде про те, наскільки є бажаним та потрібним даний проект та який рівень сприяння є очікуваним. Дана шкала має вимір від « не сприяння» -5 до +5 – «повного сприяння». Горизонтальна шкала показує рівень впливу на реалізацію проекту. Показники вимірювання даної шкали такі ж як і попередньої від -5 до +5. Де негативні значення описують групи, які своєю діяльністю не мають жодного ефекту та проект, відповідно позитивні значення описують стейкхолдерів, які впливають на хід проекту. [31]

Було виділено наступні категорії стейкхолдерів, зокрема до внутрішніх стейкхолдерів відносяться:

- ❖ власники компанії
- ❖ фінансовий менеджер
- ❖ HR працівники
- ❖ директор виробництва
- ❖ працівники відділу IT
- ❖ працівники відділу продаж
- ❖ керівники бригад
- ❖ працівники виробництва зі стажем більше 2 років
- ❖ працівники виробництва зі стажем 1+
- ❖ Новоприбулі працівники

До зовнішніх стейкхолдерів відносяться:

- ❖ Учасники місцевих громад

❖ Інвестори

Аналізуючи рис. 4.1. важливим є окреслити з ким потрібно працювати та які дії варто прописати в роботі з стейкхолдерами. Варто зазначити, що працівники виробництва були умовно поділені на три групи в залежності від стажу роботи. Цьому передували аналіз попередніх інтерв'ю. В ході них чітко прослідковували різне ставлення до можливих змін в моделі нарахування заробітної плати. В свою чергу найбільш підтримували та бачили позитив в реалізації даної системи працівники, які працюють менше 6 місяців. Існуючу систему мотивації та навчання вони важко розуміли. В новій моделі вони бачили можливість заохочення до навчання та розуміли систему винагород, зокрема на основі яких конкретних показників вона буде базуватиметься. Знову ж таки працівників, котрі мали стаж роботи в організації від 6 міс. та до 2 років висловлювали певний рівень скептичності. Однак в загальному були відкриті до змін і готові реалізовувати та пробувати щось нове. Найбільший супротив висловлювали щодо провадження змін в системі мотивації, працівники які працюють в компанії більше 2 років. Своє небажання вони пояснювали звиклою роботою, повністю сталою та зрозумілою системою та хорошими комунікаціями з керівником та колегами. Зважаючи на це, правильним рішення було поділити існуючий персонал та формувати роботу відповідно до отриманих результатів.

Відповідним чином було описано діяльність, яку необхідно реалізовувати з урахування специфіки кожного квадрату та формувати очікувані результати щодо змін.

В перший квадрат потрапила група стейкхолдерів, яка є найбільш позитивна та впливає на проект найбільше. Важливим було не допустити, щоб стейкхолдери даного квадрату зберегли або ж підвищили свої показники по шкалах. Основними методами роботи були: бесіди, презентації, аналіз проміжних результатів проекту, аналіз впровадження схожих проектів в інших компаніях та їхній вплив на той чи інший показник. В цьому квадраті

представлені топ менеджмент компанії та відділи, які в найбільшій мірі будуть задіяні в реалізації проекту [18].

Робота з топ менеджментом компанії це не лише час до проекту та після. Дана робота та правильна комунікація повинні існувати завжди. Якщо вона відбувається протягом тривалого періоду часу, тоді запропоновані ідеї та прагнення сприйматимуть не як щось нове та невідоме, а як частина постійного роботи на вдосконалення і покращення [11]. Варто пам'ятати про те, що інформацію щодо динаміки та змін під час реалізації проекту необхідно надавати стейкхолдерами на кожному вимірювальному етапі. Якщо ігнорувати таку комунікацію з часом реалізації проекту дана група стейкхолдерів під впливом зовнішніх чинників та відсутності потрібної комунікації буде проявляти негативну динаміку розвитку відносно проекту. Для стейкхолдерів цього квадрату є важливим залученість в міру потреб та їхньої зайнятості, наявність та аналіз результативності проміжних показників та отримання зворотного зв'язку [31].

Наступним квадратом представляє група стейкхолдерів, яка виступає в різній мірі проти даного проекту, але вплив на проект є мінімальний.

В даний квадрат потрапили працівники виробництва з великим стажем роботи та менеджери змін. Проводячи огляд літературних джерел, можна сказати, що в більшості працівники з великим стажем роботи в компанії є противниками змін [23]. Правила, поведінка, норми для них вже настільки стали звичними, що будь які зміни вони сприймають агресивно [31]. Вони не проявляють бажання адаптуватися до нових правил та норм і часто бояться, що не зможуть вдало до них пристосуватися. В нових умовах усі стають рівними перед змінами. Рівність яка виникає та втрата статусу вносить негативну динаміку на дану групу працівників [9]. Стратегія роботи з цією групою стейкхолдерів була сформована на двох основних моментах, а саме: звести до мінімального можливий негативний вплив на інших та максимально залучити

активних працівників показавши наскільки їхні знання та вміння важливі в реалізації проекту.

В процесі роботи та постійної комунікації необхідно працювати з лідерами думки, залучали їх до проекту як експертів, намагатися різними способами формувати позитивну динаміку щодо змін [2]. Важливим буде зазначити, що працівники які на початку могли висловлювати своє незадоволення та опір щодо змін, з часом та з застосування індивідуального підходу в процесі комунікації, змінювали своє ставлення на позитивне. В деяких випадках та при індивідуальному підході працівники з позиції супротиву переходять в позицію амбасадорів проекту.

Наступний квадрат стейкхолдерів, які варто виділити в цьому проекті, це ті, які не мають значного впливу на хід проекту проте з певних міркувань не підтримують його реалізацію.

Працівники відділів, які відчуватимуть опосередкований вплив на свою роботу від реалізації проекту. Кожні конкретні зміни впливають на роботу дотичних відділів. В даному випадку мова буде йти про відділи, які повинні надавати технічну підтримку в реалізації проекту, а саме працівники відділу програмного забезпечення. Додаткова робота для працівників відділу програмного забезпечення, зокрема створення програм за допомогою яких можна проводити аналіз результатів, моніторинг поточних ситуацій, впроваджувати зміни та необхідні обрахунки. Все вище перераховане є тим фактором, який негативно впливає на працівників. Схожа ситуація складається і з працівниками відділу продаж. Оскільки очікування від проекту спрямовані на збільшення виробництва, кількості продукції, відповідно постають нові виклики перед працівниками відділу продаж. Звичні умови та показники щодо продажу продукції можуть змінитися, тим самим додавши роботи працівників відділу продажу. В виробничих компаніях відомі конфліктні ситуації між відділом виробництва та збуту. Зважаючи на це, основним завданням щодо роботи з стейкхолдерами цього квадрату є недопущення зростання їх незадоволення. На

початкових етапах дана група не має істотного впливу на проект та невисокий рівень незадоволення. Якщо не будуть брати до уваги їхні дії та вчинки, то виникає ризик, що ця група стейкхолдерів опиниться достатньо впливовою, щоб завадити певним етапам планованої реалізації проекту. Комунікація повинна будуватися на основі виокремлення позитивних сторін від реалізації цього проекту для кожної окремої групи.

В останньому квадраті представлена група стейкхолдерів, які не мають істотного впливу на проект та його реалізацію, проте вони зацікавлені в досягненні поставлених завдань по проєктів. Свого роду це «пасивна підтримка», яка ймовірно за все з часом стане активною частиною [18]. Тут також зосереджені зовнішні стейкхолдери, а саме акціонери та представники місцевих громад. Розуміння того, що прозора система оплати та аналогія до атестації працівників матиме позитивний вплив на бренд роботодавця та вартість компанії на ринку додає підтримки [5]. Працівники з малим стажем роботи в компанії готові наслідувати та дотримуватися умов та правил компанії коли вони є зрозуміли та справедливими. Таким чином остання група стейкхолдерів є потенційно нашими амбасадорами проєкту на зовні і з плином часу може отримати активний вплив на хід проєкту та його подальшу реалізацію [31]. В процесі побудови комунікації важливими є повідомлення, які спрямовані на підкріплення позитивних результатів проєкту. Зокрема використання можливостей, котра дозволить збільшити позитивний вплив на проєкт.

Підводячи підсумки, зазначимо що спільним для усіх груп стейкхолдерів є формування правильної та цілеспрямованої системи комунікації та зворотного зв'язку. Проміжне інформування щодо результатів втілення проєкту, очікуваних змін та наступних кроків. В міру можливостей та потреб варто залучати представників з певних груп стейкхолдерів до реалізації проєкту, брати до уваги їхню експертну думку та намагатися втілювати її в проєкті по мірі його реалізації. Важливо пам'ятати, що працювати з стейкхолдерами потрібно не

лише на початку проекту і в процесі його реалізації, але й ще певний час після цього.

4.2. SWOT АНАЛІЗ ПРОЕКТУ



Рис.4.2. Аналіз проекту використовуючи SWOT методику.

Джерело: розроблено на основі [2].

Окреслюючи головні пункти для роботи та проводячи розбір даних отриманих в таблиці SWOT аналізу варто виокремити наступні кроки для дій:

- Слабкі сторони (Weaknesses)

Зростання конкуренції серед працівників та зміна атмосфери в колективі. Оцінка кожного окремого працівника та оцінка його внеску в вироблення продукту може спричинити високу конкуренцію між працівниками та погіршення атмосфери в колективі. Це ми повинні враховувати під час запровадження змін. Основний наголос робити на кількості виготовленої продукції та індивідуальних вміннях працівників, ми не надаємо значення тому,

який продукт робить бригада працівників. Виготовлення цукерок це конвеєрна робота і це необхідно враховувати. Можливе виникнення ризику, що кваліфікований працівник не захоче працювати в зміні з працівником нижчої кваліфікації, оскільки їх продуктивність нижча.

Для такого, щоб уникнути даної ситуації, необхідно сформувати бригади з максимально однаковим кваліфікаційним рівнем працівників. Впровадити квартальні премії від загального виконання плану працівниками всього цеху.

Зміна якості продукту. Мотивуючи кількісний показник, компанія може зазнати втрат на якості продукції, що в свою чергу негативно відобразиться на смакових властивостях, зовнішньому вигляді та інших характеристиках продукції ТМ «СНОСОВООМ». Щоб уникнути такої ситуації необхідно ввести якісний показник оцінки продукції. Прив'язати даний показник до оцінки окремого працівника є дуже важко, оскільки зробити об'єктивну оцінку на якому етапі та хто саме впливає на якість виготовленої продукції не завжди можливо. На даний момент відділ якості та інженер технолог працюють над змінами в рецептурах, технологічних картах та встановлення відповідних рівнів якості продукції. Виведення рівні якості продукту будуть інтегровані в загальну систему розрахунку заробітної плати та матимуть вплив на преміальну частку заробітної плати працівника.

Відсутність досвіду в провадженні схожих проектів. Попередньо в історії компанії не було подібних проектів, тому можуть виникнути складності щодо негативного сприйняття працівниками змін, щодо компетентності самих менеджерів та керівників, які будуть проводити оцінку персоналу, щодо подальшого поширення цього проекту на всі цехи виробництва. До цього потрібно бути готовим та правильно спланувати етапи впровадження проекту. [11] Також вміло комунікувати та модерувати всі процеси, які передбачає втілення цього проекту.

4.3. Застосування моделі впровадження змін Д. Коттера

Важко зробити так, щоб процеси ретрансформації в компанії відбулися непомітно і без супротиву працівників, які не прагнуть покидати свою «зону комфорту». Однак є можливість успішно та з найменшим супротивом впровадити зміни, використовуючи поетапну модель впровадження змін Джона Коттера [10].

Ця модель складається з 8 етапів, які потрібно здійснювати якісно та послідовно. Пропустивши на шляху до мети один із етапів, або ж неякісно пройшовши етап, ми ризикуємо досягти короткотермінових результатів та хибного відчуття успіху. В реалізації проекту та впровадження відповідно змін я можу виокремити наступні ключові дії на кожному етапі, які необхідно зробити аби зміни були успішними та не такими «болючими» для працівників [10]

МОДЕЛЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН Д. КОТТЕРА

1. *Створити відчуття необхідності змін:* Остаточним поштовхом до впровадження змін, стала законодавча система України, яка змінилася в січні 2017р. Відбулось вирівнювання матеріальної винагороди працівників до відносно однакової для всіх. Працівники почали проявляти зацікавлення до розвитку системи, яка б оцінювала навички, вміння, стаж, а не рівняла всіх за одним критерієм. Окрім цього, раніше ми з працівниками обговорювали зміну системи мотивації, тому зараз потрібно було лише нагадати та наголосити на актуальності впровадження її саме зараз.

2. *Створення сильної команди:* Реалізації та робота над проектом була б не можлива без підтримки інших працівників. Зокрема без працівників, які є кваліфікованими в своїй справі, які допоможуть виокремити головні деталі, які матимуть здорову критику та допоможуть побачити всю картину загалом. Для ефективної роботи над проектом було створену робочу групу з працівників виробництва, які компетентні в різних процесах роботи, залучено менеджера з персоналу, який працює на виробництві, керівників цехів, майстра змін,

начальника виробництва. Кожен з них є зацікавлений у вдалому впровадженні проекту. Попри все важливо є отримати підтримку від власника бізнесу. Першочергово саме власники бізнесу були ініціаторами модифікації зміни системи оплати праці. Але з виникненням нових викликів перед бізнесом це питання відійшло на другий план.

3. *Створити бачення успіху:* Це створення такої структури оплати праці, яка дозволяє працювати прозоро та зрозуміло для всіх працівників, сприяє створенню прозорої та зрозумілої системи мотивації. Тоді не виникатимуть запитання в справедливості виплати заробітної плати та існуватимуть чіткі прописані і всім зрозумілі критерії. Дані критерії впливатимуть на матеріальну винагороду працівника, подальший його ріст та розвиток.

4. *Донесення ідеї до кожного, пропаганда:* Страх перед змінами виникає зокрема тоді, коли в нас відсутня інформація. Коли в нас є незнання того що буде і немає розуміння того, що робиться навколо. Працівників потрібно доступно та часто інформувати про все, що стосується, зокрема і щодо процесу втілення проекту. На щотижневих нарадах та в процесі безпосереднього спілкування ми плануємо інформувати працівників. Основну інформацію про проект, завдання, кроки щодо реалізації та кінцевий результат подаватиме директор компанії. Інформація, яка подається директором компанії сприймається працівниками з особливою увагою та пошаною і про це важливо пам'ятати при донесенні інформації до працівників.

5. *Створення умов для залучення всіх працівників:* Контроль за змінами, які можуть відбуватися в колективі під час роботи над проектом. Роз'яснення роботи з працівниками та швидка реакція на сумніви і негативи, які виникатимуть. Сумніви та критику працівників щодо змін потрібно одразу переводити на сильні сторони проекту.

6. *Отримання швидких результатів:* Результати та зміни працівники бажають бачити майже одразу. Довго утримувати працівників залученими не вдасться, вони можуть втратити інтерес. Першим результатом нашого проекту є

створення кваліфікаційного листа. Його ми презентуємо працівникам першим, розкажемо яким чином даний документ працюватиме та як заповнюватиметься. Як результат, ми отримаємо зворотній зв'язок, який потім можна використовувати для доопрацювання. Після проведення оцінки, ми звернемо увагу на те, які можливості є для розвитку вміння та навичок працівника.

7. *Закріплення існуючих успіхів та поглиблення змін:* Позитивні зміни, які відбуваються в одному цеху повинні перейти на все підприємство. Працівники з інших цехів матимуть зацікавлення в такій системі мотивації. Поширення даної системи мотивації на всьому підприємстві повинно відбутися в максимально короткі терміни.

8. *Вплив змін котрі відбулися, на корпоративну культуру компанії:* Зміна норм поведінки, прагнення до якісного та швидкого виконання роботи, довіра до компанії, бажання розвиватися в середині компанії - це ті основні критерії, які повинні вкоренитися в компанії. Нові працівники повинні відчувати ті цінності і те що справді цінується в організації. Працівник повинен мати бажання зміни результат на позитивний, та повинен розуміти як це бажання перегукується з бізнес цілями компанії.

9. *Технічні несправності, знос обладнання.* Зважаючи на достатньо довгу експлуатацію обладнання, потрібно бути свідомим того, що кількість виробітку не завжди залежить від працівників. Обладнання зношується і збільшення потужності виробництва цьому тільки сприяє. Повністю контролювати технічну частину виробітку, а саме незначні поломки, які впливають на процес роботи, є дуже важко. Проведення кожного місяця санітарних днів, в основі яких є ремонт, заміна та очищення обладнання значно поліпшить технічні характеристики і зменшить шанс виникнення не прогнозованих поломок обладнання.

4.4. Фінансовий розрахунок проекту

Формуючи бюджет та витрат на реалізацію проекту важливо врахувати основні статті витрат, які наближають до досягнення цілей та впровадження проекту в дію. Даний проект реалізовується лише власними силами працівників компанії, без залучення додаткових витрат на зовнішню консультацію. Час затрачений працівниками компанії, які працювали над проектом, вважається непрямыми витратами. Однак хибно вважати, що непрямі витрати є менш важливі для розрахунку. Зокрема робочий час приділений на реалізацію проекту працівник міг використати для досягнення інших стратегічних цілей компанії, які приносять прибуток в даний момент.

Основними затратами на реалізацію цього проекту є час вкладений в проект з урахуванням кількості працівників, які працювали над проектом. Також додатковими витратами є вартість відряджень на виробництво та витрати на канцтовари (розхідні матеріали) необхідні для реалізації проекту. В Таб.4.1. вказаний розрахунок та прогнозована сума витрат на реалізацію проекту. Детальний розрахунок впродовж трьох років, представлений в Додатку Г

Таблиця 4.1.

Розрахунок та прогнозована сума витрат на реалізацію проекту.

Витрати					
Стаття витрат	Середня заробітна плата	Кількість годин роботи над проектом	Вартість часу вкладеного в проект	Кількість працівників	Сума, грн.
Реалізація проекту	5 000	224	6 788	2	13 576
Робоча група	4 100	112	2 783	6	16 698
Додаткові витрати (переїзд, відрядження, канцтовари)					4 000
Загальна сума витрат (одноразова на початку проекту), грн					34 274
Координація проекту (протягом перших місяців), грн					7 467
Витрати, які варто врахувати					
			1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
Витрати на "Команда змін", грн.			150 000	150 000	150 000
Навчання, грн.			70 000	50 000	30 000

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб проект був цікавим для власників бізнесу необхідно передбачити планований прибуток від реалізації проекту. Оцінити даний проект зі сторони не тільки зміни основних HR процесів, таких як ріст задоволеності від роботи, підвищення мотивації працівників, формування кадрового резерву працівників, впровадження планів розвитку працівників, формування кваліфікованих бригад, але і врахувати очікуваний фінансовий результат від впровадження проекту.

Очікуваний фінансовий результат:

Коли йде мова про бізнес, то основними показниками ефективності бізнесу є його прибуток. Оцінити точний прибуток від впровадження проекту є достатньо важко. Однак можна зробити прогнозований розрахунок, враховуючи очікуванні зміни, які мають відбутися після реорганізації системи оплати праці виробничого персоналу цукеркового цеху. В таб. 4.2. наведені фінансові очікування від впровадження проекту. Зважаючи на те, що даний проект має декілька етапів впровадження і є можливість оцінити та зробити приблизний розрахунок щодо витрат, які свого часу не були враховані, доцільно зробити порівняння щодо прибутковості проекту в обох випадках. Оскільки бажання працівників стосовно навчання та покращення існуючих навичок після впровадження проекту були достатньо великими, то компанія не змогла в повній мірі задовільнити такі потреби. Зрозумілим було те, що додаткового залучення існуючих працівників певної кваліфікації та організованої системи навчання в такому випадку не уникнути. Враховуючи систему навчання, наставництва та можливі додаткові зовнішні курси для підвищення навичок викладання в існуючих працівників, відбувається зростання витрат. Додаткові оплачуванні години роботи, кошти на курси, можливе залучення зовнішніх експертів введе до збільшення затрат покликаних підтримати проект після його впровадження.

Важливим також врахувати витрати на мотивації «команди змін», які будуть протягом певного часу. Всі описані витрати наведені в таб.4.2. частково вказані додатково та на жаль не були враховані першопочатково. Таким чином

роблячи певні припущення щодо цінових політик було обчислено для порівняння два обрахунки проекту, такий який був до провадження вказаний в таб. 4.2, «розрахунок #1» та рекомендації щодо коштів, які варто врахувати на майбутнє і того, як з їхнім урахуванням зміняться фінансові показники даного проекту описаний в таб. 4.2. « розрахунок #2»

Система зміни преміювання для виробничого персоналу передбачає економію на таких витратах, як найм працівників та витрати пов'язані з використання власних ресурсів компанії, без залучення зовнішніх консультантів.

Прогнозується, що зменшиться плинність кадрів у зв'язку з зміною системи преміювання Працівники будуть розуміти як вони можуть заробляти більше, система буде прозорою та чіткою Справедлива оцінки індивідуального внеску призведе до залученості, лояльності працівників та зменшить потребу в пошуку нової роботи. [26]

Прогнози щодо збільшення об'ємів виробництва зумовлені тим, що після сертифікації працівників будуть сформовані відповідні бригади з відносно однаковими навичками працівників. Не буде суттєвої різниці між продуктивністю бригад. Також працівники будуть зацікавлені в освоєнні нових процесів та володіння навичками на розвиненому рівні. Все це в сукупності мало б сприяти високій продуктивності роботи працівників. якомога більше продукції.

Оволодіння навичками на розвиненому рівні, підвищення кваліфікації працівників та конвеєрна робота працівників може бути наслідком зменшення браку сировини. Персонал буде робити менше помилок та буде зацікавлений у вдосконаленні своїх навичок, що впливатиме на якість роботи та на зменшення помилок під час роботи. Помилки, які працівники роблять під час роботи на виробництві ведуть до збільшення використання сировини на тону продукції, іншими словами призводять до збільшення витрат. Зважаючи на це, важливо зменшити кількість браку та покращити навички роботи персоналу [23].

Таблиця 4.2.

Очікуваний фінансовий результат від впровадження проекту

Ставка податку на прибуток	18%
Середня % ставка по фін. позичках	21%
Мінімальна норма прибутку для власників	10%
Фінансування компанії (фін. заборгованість/50/50)	
Ціна капіталу для компанії (WACC)	13,6%

Прибуток/Вигоди	Початок проекту	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
Заощадження на рекрутингу	-	1 680	1 680	2 520
Збільшення об'єму виробництва	-	316 800	167 904	86 471
Зменшення кількості бракованої сировини	-	282 384	96 952	98 406
Всього	-	600 864	266 536	187 397

Затрати	Початок проекту	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
Координація проекту	7 467			
Реалізація проекту	34 274			
<u>Витрати на "Команда змін"</u>		<u>150 000</u>	<u>150 000</u>	<u>150 000</u>
<u>Навчання</u>		<u>70 000</u>	<u>50 000</u>	<u>30 000</u>
Всього	41 741	220 000	200 000	180 000

Розрахунок #1

	Початок проекту	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
Рух грошових коштів до оподаткування	- 41 741	600 864	266 536	187 397
Рух грошових коштів після оподаткування	- 34 227	492 708	218 559	153 665

NPV	673 579
IRR	1385%
ROI проект	1968%
ROI річний	174%

Розрахунок #2

	Початок проект	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
Рух грошових коштів до оподаткування	- 41 741	380 864	66 536	7 397
Рух грошових коштів після оподаткування	- 34 227	312 308	54 559	6 065

NPV	287 075
IRR	830%
ROI проект	839%
ROI річний	111%

Джерело: розроблено автором

Цікавим є аспектом є те, що мінімальна ставка прибутковості для власників є нижчою за ставку по кредитах (10% проти 21%). Це можна пояснити

тим, що власники мають не тільки економічну зацікавленість. Їм важливий і сам факт існування компанії, можливість самореалізації створення робочих місць та очікування що в майбутньому компанія буде набагато успішнішою.

Оскільки для реалізація проекту не вимагається жодних інвестицій в основні засоби виробництва (конвеєри, нерухомість тощо), податковий щит реалізуються лише у нижчій вартості запозичень по кредитах для Компанії. Як результат, ціна капіталу для компанії враховуючи розподіл між джерелами капітал, становить 13.6%.

Аналізуючи фінансові показники результатів від запровадження проекту можна легко зробити висновок про його очікувану успішність.

Позитивний та високий в номінальному показнику NPV є результатом значних прибутків у кожному році після запровадження проекту в той час коли витрати на підтримку проекту очікуються значно менші. Такого висновку можна зробити порівнявши IRR з ціною капіталу для компанії оскільки IRR значно перевищує WACC.

Високий показник ROI є результатом того, що проект не вимагає значних початкових інвестицій.

Впродовж трьох років від запровадження проекту, очікується позитивний розвиток та динаміка, що оцінюється на основі NPV даного проекту.

4.5. Актуальність проекту

Виробничі компанії України в своїй більшості є достатньо локальними та малими. Сфера виробництва, особливо в деяких регіонах України, є не зовсім розвинена та вимагає доопрацювання. З однією сторони існує розуміння, що сам факт пошуку персоналу на ринку, який постійно конкурує з сезонними виїздами людей за кордон, є серйозним викликом. З іншого боку втримати вже існуючого працівника та запропонувати умови праці і розвитку малим компаніям конкуруючи з закордонним ринком праці є дуже складно. Така конкуренція і

виклики заставляє шукати нові шляхи та впроваджувати зміни, які будуть зменшувати проблеми

Залучення нових працівників, утримання наявних професіоналів є актуальною проблемою. Враховуючи розташування виробництва (це невеличкий населений пункт), рівень життя та густоту населення важко бути впевненим, що кожний сезон виробництва почнеться безперебійно та з якісним наповнення штату. Назагал більшість місцевого населення перебуває постійно або ж тимчасово на роботі за кордоном. Це ускладнює процес пошуку, найму та утримання персоналу. Конкуренція на ринку праці є настільки відчутною, що інколи необхідно змінювати систему орієнтирів та мотивації не лише дуже швидко та гнучко, але й враховуючи особистісний підхід до працівника окремих спеціальностей. Ця нерівність в системі оплати праці та в неаргументованій переоцінці важливості для організації одного працівника на противагу іншому, погіршує атмосферу в колективі та негативно впливає на бренд роботодавця і його сприйняття громадою. Існує розуміння менеджменту, що такі дії є необхідними заради збереження персоналу та для досягнення необхідних показників виробництва. Попри це ситуація щодо мотивування окремої категорії працівників дає лише короткостроковий результат в системі виробничого процесу [6]. В досить короткий термін рівень винагороди, тим паче який не має під собою підґрунтя, стає малим для працівника і все переводиться в русло маніпуляції та залежності від працівника. Передумовою для уникнення такої залежності є прозорі, структурні та чіткі правила нарахування заробітної плати. Зменшення рівня суб'єктивізму менеджерів, чітке розуміння того як можна досягти вищої оплати, розуміння які процеси в компанії винагороджують і чому саме вони є одним із передумов утримання персоналу роботи та побудови довгих і довірливих стосунків [31]. Аналізуючи різні дослідження з цього приводу, припускаємо, що працівник, який розуміє як може впливати на рівень своєї заробітної плати і яка частка його внеску в роботу бізнесу стає більш залученим

та прихильним до організації [27]. Відповідно в нього зменшується бажання до зміни та пошуку роботи.

Система винагороди, яка побудована таким чином, що дозволяє працівнику розуміти те, куди він має можливий кар'єрний ріст і розвиватися, який шлях йому для цього необхідно пройти та які навички здобути, допомагає нам сформувати довірливі стосунки з працівниками. Такі відносини ми формуємо на перспективу розвитку нас як компанії та працівника як професіонала. Наша взаємодія з працівником має вплив на формування *бренду роботодавця компанії*. [29]

Гострою проблемою на виробництві є виникнення ситуацій коли через відсутність навіть одного працівника, ускладняється процес роботи та запуску лінії виробництва. Звичайно такі випадки бувають не настільки часто, проте на майбутнє важливим є запобігти їхньому виникненню. На виробництві в якому присутній конвеєрний тип роботи необхідним є такі елементи як: *ротація, взаємозамінність, швидке реагування на зміну графіку роботи працівників*.

Вимушені простої через недостатню кваліфікацію працівників, які задіяні на певному етапі, або ж взагалі відсутність працівника на етапі вироблення продукції, несуть за собою значні втрати для компанії. Затрата часу на пошук персоналу та укомплектування зміни призводить до зменшення кількості виробленої продукції. В даний час на виробництві не має інакшого способу долучити до процесу працівника котрий відсутній, окрім як звернутися безпосередньо по допомогу до менеджера. Лише менеджер має повне розуміння знань, вмінь та навиків працівників свого цеху і може в цілковито укомплектувати зміну. Таким чином менеджер повинен затрачати свій час та ресурси на термінову заміну і пошук працівника з необхідними навичками. На перший погляд виникнення таких ситуацій здається цілковито нормальним робочим процесом для певної категорії виробництв. Однак якщо проаналізувати витрати, які компанія зазнає від таких випадків, то вони суттєво позначаються не лише на кількості виготовленої продукції, але і на фінансових результатах

компанії. Коли плани по виробництву не виконуються, тоді відбувається втрата коштів через недовиконання плану. Компанія втрачає великі кошти на оплату за годин роботи, які по суті не були повною мірою завантажені.

На виробництвах, де працівники одне від одного залежні, непередбачувана відсутність працівника і неможливість швидкої ротації веде до зростання рівня залежності компанії від менеджера і працівників. Запровадження даної системи та створення кваліфікаційних листів дозволить забезпечити ротацію працівників у відносно швидкий терміни з чітким розуміння процесів, які потрібно страхувати додатковими кадровими ресурсами.

В свою чергу ротація, різновид у виконанні завдань і долучення до різних процесів виробництва допомагає працівникам *зберігати тонус і мотивацію*. Робота стає динамічнішою та більш надихаючою коли працівник має змогу бути учасником різних ланок процесу, спілкуватися з різними колегами та спостерігати за роботою не лише з одного боку робочого місця, а так би мовити мігрувати в середині виробництва та розвивати і удосконалювати різні навички роботи [34].

В маленьких виробничих компанія, де можливість кар'єрного розвитку не така вже й велика, працівники починають на певному етапі втрачати інтерес до роботи. Виконання одноманітних завдань, яке не приносить їм чіткого розуміння та не дозволяє сформуванню довершено уявлення про роботу бізнесу, призводить до того що працівники відчують себе відчуженими та немотивованими в роботі. Виконуючи певні однотипні завдання вони не розуміють чи існує змога розвиватися та рости, покращувати свої навички та вміння. Кінцева мета будь яких покращень їхнього професійного рівня для них здається недосяжною та невідомою, чимось таким що може отримати лише «вибраний» щоб стати керівником [22].

Формування відчуття залученості та причетності, створення розуміння того як саме працівник може впливати на процес виробництва і який його вклад в загальний результат є тим до чого необхідного прагнути. Наявність

кваліфікаційного листа та зміна процесу нарахування заробітної плати, дозволить працівникам прозоро та чітко розуміти що і наскільки добре вони вміють. Куди потрібно прагнути та яких зусиль необхідно докласти для досягнення кращого результату. Кожен працівник матиме змогу спланувати свій розвиток та покращити наявні навички. Наявність оцінки, яка дає можливість рости горизонтально та досягати нових цілей, може впливати на підвищення рівня мотивації та залученості працівника в роботу [27]. Працівник має можливість бачити реальний свій рівень та в повній мірі сформулювати свої прагнення та очікування щодо подальшого росту та розвитку. Таким чином кар'єрний розвиток є цілковито відкритий, планований та зрозумілим [26].

Для більшості працівників вирішальним фактором є *рівень оплати та фінансової винагороди*. У світлі різноманітних схем нарахування заробітної плати, можна прослідкувати тенденцію до того, що людям важливо розуміти не стільки процес нарахування, а те які чинники впливають на рівень заробітної плати [32]. Модифікація існуючої системи нарахування заробітної плати описує чіткі критерії, які впливають на рівень винагороди. Працівник має краще розуміння, які саме чинники є вирішальні для того, щоб досягнути більшої винагороди. Дані фактори складають не лише з фіксованих сум, та колективних показників, але й мають те що безпосередньо працівник може змінювати. Із зростанням рівня кваліфікації працівника росте і рівень винагороди. Таким чином в компанія питання щодо суми винагороди стає відкритим, об'єктивним та прозорим. На даний час, більшість працівників отримують додаткові фінансові винагороди, лише з огляду на оцінку свого безпосередньо керівника. Індивідуальне ставлення та суб'єктивізм не можливо пояснити через призму правил та прозорості і це викликає в працівників бажання покинути роботу в такій системі. Рівень незадоволення в працівників створюють ситуації, коли менеджер не може чітко та конкретно пояснити своє рішення стосовно розподілу премії. Запровадження даної системи дає змогу розділити наявні преміальні кошти відкрито, прозоро та з мінімальним втручання суб'єктивних суджень.

Система оплати яка запропонована в даній роботі передбачає, що її дія є довгострокова. Важливим критерієм результативності даного проекту має бути формування довгострокових стосунків, які побудовані на розвитку професійних вмінь та навичок працівника з підвищення рівня його винагороди.

Досліджуючи системи винагород в виробничих компаніях можна зробити висновок, що багато з них будують свою систему додаткових бонусів враховуючи кінцеві показники по плану виробництва [28]. З одного боку це логічно, оскільки метою виробничої компанії є виготовлення продукції для її подальшого збуту. Проте роблячи акцент на кількісному показнику ми можемо втрачати такий важливий елемент як якість [14]. Робота менеджера включає спонукання та контроль якості роботи своїх підлеглих. Враховуючи особливості запропонованої системи нарахування прагнемо мотивувати працівників до удосконалення своїх вмінь та навичок. В свою чергу це повинно сприяти якіснішому та професійному виконанню завдань. Важливим є донести та пояснити, що якісне виконання роботи дозволяє заробляти не лише бізнесу, але й кожному окремому активному працівнику компанії. Така кооперація та співпраця є взаємовигідна та спрямована на одну загальну ціль, бути прибутковою компанією та залишатися цінними на ринку. Звичайно певна частка браку на виробництві таки буде завжди, але є можливість її зменшити.

Не останнім, але дуже важливим фактором при функціонуванні даної системи є можливість *правильного планування та впровадження технологічних змін на виробництві*. Отримавши вхідні данні по всіх процесах та аналізуючи їх, можна виокремити процеси котрі «випадають» та тих спеціалістів, яких є недостатньо. Розробляючи бізнес стратегії та плани і прописуючи цілі, ми можемо формувати необхідні виробничі команди враховуючи потрібні вміння та навичку.

З часом та з залученням додаткових ресурсів і розвитком технологій певні процеси на виробництві будуть автоматизовані. В такому випадку в нас виникне питання щодо діяльності та подальшої долі персоналу. Беручи до уваги історію

та розвиток кожного спеціалісти можна сформувати план розвитку, спрогнозувати подальші кроки та можливості кожного працівника, аби його не втрачати і зберегти його лояльність і наявні знання [27]. Компанія розвивається, оцінює різні варіанти роботи і при цьому враховує та намагається розвивати відповідно до потреб наявні людські ресурсів.

На перший погляд система оцінки та зміни системи нарахування заробітної плати може зробити значущий вплив не лише на фінансові показники, але й на інші частини бізнесу. Якщо підсумувати все вищеописане, зміна системи оплати праці проводиться для того, щоб бізнес запрацював якісно по іншому. Плануючи нашу роботу, було важливим звернути свою уваги на те, як саме вона допоможе бізнесу досягати мети та врегульовувати робочі процеси. Сформувати плани розвитку на майбутнє та зробити компанію цінною на ринку.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Попри різноманітні зміни, заохочення та інновації основним мотивом трудової діяльності залишається матеріальна складова [24]. Впроваджуючи багато різноманітних заохочень не буде досягнуто позитивних змін, якщо працівники не будуть отримувати заробітну плату належного рівня. Попри це цінність грошей для працівника буває дуже різною. Зміни в розмірі мотивації, які відбуваються незрозумілим чином і не мають ніякого підґрунтя, дуже швидко втрачають свою цінність. Будь яке підвищення повинно мати свій логічний зв'язок та закономірність, тоді вони мають ймовірний успіх та ймовірність зберегтися тривалий час [28].

Специфіка форм нарахування заробітної плати є різна і зазвичай побудована на внеску та виконанні поставлених завдань перед працівником. Описуючи певні цілі для конкретного працівника є можливим виміряти його успіх та результат роботи. Ситуація складається зовсім іншим чином коли мова йде про виробництво і конвеєрний тип роботи. В умовах коли працює група людей на досягнення конкретної цілі і вклад кожного важко оцінити та розмежувати між отриманим загальним результатом. Популярні системи мотивації та індивідуальних заохочень втрачають свій сенс [6].

Зібравши та проаналізувавши світові практики, вони були адаптовані враховуючи потреби, цілі та можливості компанії. Метою проекту було максимально об'єктивно оцінювати та винагороджувати вклад працівника в досягнення поставлених завдань, при тому заохочувати розвиток його професійної майстерності.

Успіхи даної компанії у виробничій частині вимірюється виготовленням значної кількості якісної продукції при мінімальному браку сировини, якісній роботі працівників та наявності кваліфікованого персоналу. Такі критерії є достатньо узагальнені та дещо поверхневі і кожна ситуація, виробничий рік та стратегічні цілі розвитку вимагають індивідуально та глибоко підходу. Попри те,

дана робота мала на меті створити максимально вдале підґрунтя для початку нової системи мотивації, яка буде спрямована на врахування вище вказаних цілей. Кошти які ми витрачаємо для мотивації працівників повинні приносити результат, задоволення та відповідний зворотній зв'язок.

Система мотивації та цінностей має бути тим логотипом та еталоном, який буде давати працівникам нові можливості для розвитку та бажання залишати в компанії і формувати позитивний бренд роботодавця для залучення нових працівників. Кваліфікація, вміння та навички людей на виробництві мають оцінювати не суб'єктивно кожним окремим керівником, але загальною системою визначеного підходу та оцінки.

Побудова нових та гнучких схем і розуміння загальної ситуації на виробництві дало змогу дещо змінювати свої акценти не відходячи від основної мети роботи.

Робота з стейкхолдерами, постійна комунікація та вчасна відповідь на усі запитання дала змогу покращити ресурси та отримати більшу підтримку і розуміння серед працівників компанії. Нова система в кінцевому результаті була такою, яка відкриває ширші можливості для змін та розвитку. Більша частина працівників до початку впровадження проекту була готова позитивно взаємодіяти та надавати адекватний зворотній зв'язок і підтримку.

Важливим моментом є можливість розвитку та професійного росту працівника. Підвищення професійних навичок, яке супроводжується розвитком, збільшенням відповідальності та повноважень працівника і відповідно збільшенням матеріальної частини. Такий елемент як повага компанії до працівника, сприйняття його як не одного з багатьох працівників виробництва, а як особливого працівника з його індивідуальними особливостями, сприяє формуванню лояльності та відданості працівника до організації.

Одним із завдань даного проекту є сформуванню такої системи преміювання, яка б максимально задовольняла матеріальну складову працівників. Побудувати оцінку працівників таким чином, щоб в дійсності кращі працівники мали змогу

розвиватися, отримувати більшу заробітну плату та при бажанні просувалися по «кар'єрних сходинках». Зрозумілість, чіткість, справедливість та практичність - ось основні критерії побудови даного проекту в розрізі зміни системи адаптації персоналу.

Необхідно показати працівнику, що кінцевий результат його роботи є значущим та важливим для компанії. Вони допомагають розвивати компанію, досягати нових цілей та приносять прибуток компанії, а компанія в свою чергу це цінує та готова ділитись отриманим прибутком.

Зважаючи на брак кваліфікованих працівників в даній сфері важливим є ідентифікувати таланти та втримати їх. Сформувані такі умови для роботи де працівники змогли б себе реалізувати та не шукали б інших місць праці.

Однак існує інша сторона даного проекту. А саме сторона бізнесу, котра не орієнтована на аморфні показники залученості, лояльності, почуття відповідальності та унікальності персоналу.

Якби це не прагматично звучало, але основним показником тут є прибуток та додана вартість, яку створює робота персонал. Проект вважатиметься успішним, якщо він орієнтований на збільшення прибутку. При розробці цього проекту важливо було врахувати які критерії мали б покращитися фінансові показники компанії.

Проект вважатиметься успішним тоді коли описана система преміювання буде поширена на весь виробничий персонал. Вона буде вдалою, прозорою та результативною і працюватиме на досягнення стратегічних цілей та на покращення головних фінансових показників компанії.

Система зміни нарахування заробітної плати була впроваджена перед початком сезону. Впродовж свого функціонування були позитивні зміни, які відображалися в тому, що працівники почали проявляти більше бажання та заохочення до нових процесів роботи. Прозорість показників, які впливають на розмір заробітної плати значно зменшило число негативних звернень.

Систематизація та упорядкуванням по формуванню змін дала можливість розуміти чіткий розподіл сил та ресурсів компанії.

Важливо також зазначити, що дана система відкрила і інші можливості використання та застосування отриманих результатів. Першопочатково вони не були метою нашого проекту, але дають змогу покращити роботу компанії на майбутнє. Те що на початку не було ціллю, стало логічним продовження для майбутніх досягнень. Сукупність отриманих даних в ході проекту відкривають нам перспективи розвитку в майбутньому. Зокрема було виокремлено наступні пункти для роботи щодо покращення бізнес процесів використовуючи наявні дані, а саме:

- Ефективність використання навичок. Аналізуючи отриману інформацію та кваліфікаційні листи працівника підкреслюємо те, що існує певна категорія навичок та вмінь, якими володіють всі працівники. Попри те, дана навичка є не настільки критичною для компанії. Іншими словами ми отримуємо «надлишок» навичок та вмінь, котрі не використовуємо у виробництві в потрібній кількості. Також існує категорія вмінь та навичок, якою володіє дуже обмежена кількість працівників і можна вважати її одиничною на процес. Для того, щоб система мотивації працювала коректно і компанія винагороджувала відповідно до бізнес цілей, необхідно врівноважити кількість працівників які володіють тими чи іншими навичками.

- Розвиток вмінь та навичок які відповідають бізнес цілям компанії. Впровадження нового продукту, зміна виробничих процесів, купівля нового обладнання призводить до того, що виникає необхідність нових та потрібних бізнесу навичок. Штучно формуються та розвиваються потрібні компанії вміння і навички. Розуміючи свої потреби і маючи наявний стан щодо кваліфікаційного рівня працівників компанія може аналізувати що саме і в якому напрямку необхідно змінювати, удосконалювати чи розвивати « з нуля».

- Автоматичне формування виробничих змін. В найближчому майбутньому виникає можливість сформувати програмне забезпечення для

комплектування змін. Функціоналом даної програми буде автоматично формувати зміни з урахування специфіки рецептур, наявних процесів, необхідних вмінь та навичок та враховувати кількість годин роботи працівника. Результатом такої роботи буде зменшення часу на комплектацію змін, справедливий розподіл між працівниками, аналіз та моніторинг наявних навичок та вмінь. Таким чином менеджери будуть менше часу витратити на розподіл, комплектування, аналіз та розрахунок виробничих змін.

Реалізація даного проекту показала позитивну динаміку, проте в повній мірі досягнути першопочаткових цілей проекту не вдалося. В кожному окремому випадку, навіть при останньому вивченні існуючих практик, зміни в компанії відбуваються по різному. Кожна модель має свою специфіку впровадження зважаючи на етапи розвитку компанії її структуру, культуру та динаміку розвитку.

Існують певні деталі, які потрібно удосконалити та змінити для подальшого функціонування проекту. З певних причин не вдалося спрогнозувати та змодельовати бар'єри, з якими довелося зіштовхнутися після експериментального впровадження проекту. Вагомим було те, що реалізація проекту відбувалася лише на одному з цехів. Вибірка для дослідження, дозволила створити маленьку модель всієї організації. Маючи таку модель було застраховано компанію від великих помилок чи недосконалостей і була змога оцінити практичне втілення проекту. Важливим було вчасно помітити та виокремити усі недоліки та не доопрацювання і не дозволити їм стати причиною негативних змін і дезорганізації робочого процесу. Практична реалізація проекту поставила показала нові перешкоди, які необхідно було вирішувати, а саме:

- **Навчання.** Говорячи про вдосконалення вмінь, навичок та про їх розвиток, не було враховано модель, яка буде спрямована на навчання та розвиток працівників. Паралельно з розробкою системи котра стимулюватиме працівників на розвиток та вдосконалення нових вмінь і навичок необхідно подумати про запровадження системи навчання. Попит та бажання працівників

змінюватися та вчитися новому перевищили ресурси та можливості щодо організації та задоволення усіх потреб. Також не було враховано і витрати, які будуть в процесі навчання впродовж довгого періоду вже після запуску проекту.

- **Система супроводу та наставництво.** Згодом прийшло розуміння, що навіть працівник, який теоретично знає процес, потребує певного початкового контролю та настанов. Це дуже індивідуальний процес, який залежить від багатьох факторів. Затрати часу і ресурсів, які необхідні, та такий процес є достатньо значними. Враховуючи потреби необхідно було створити графіки супроводу, погодити оплату та кількість годин роботи. Проблема виникла в тому, що не всі працівники, які мають необхідні навички, мають задатки для наставництва. Теорія та застосування знань на практиці дещо різна і важко спрогнозувати поведінку працівника при освоєнні нового процесу. Тому важливо приділити цьому окрему увагу та розуміти наскільки даний процес є відповідальний і як він формує остаточний результат щодо показників виробництва.

- **«Команда змін» та система її мотивації.** Важливим є враховувати, що впродовж певного часу після реалізації проектів на виробництві повинні бути присутні представники «команда змін». В даному розумінні «команда змін» - це декілька працівників, включаючи менеджера, які є амбасадорами проекту. Вони його підтримують та продовжують працювати над його реалізацією навіть після того як він був втілений. В реалізації проекту по більшій мірі були залучені HR фахівці компанії та частина менеджменту. Перші декілька днів на виробництві були присутні всі, хто був відповідальний за проект, проте це не могло тривати довго. Найкращим рішенням в ситуації, яка виникла, було створити групу працівників, яка буде носіями змін проекту. Створивши таку «команду змін» необхідно сформувавати систему мотивації, яка буде мати на меті заохочувати впроваджувати та підтримувати зміни в процес, спостерігати за тим, щоб на кожному з важливих етапів вони відбувалися і було досягнуто потрібних результатів. Основними етапами для роботи по цьому пункті є: сформувавати

команду, правильно прокомунікувати завдання, яке стоятиме перед ними та мету їхньої роботи і зробити фінансовий розрахунок винагороди для цієї команди.

- **Очікувані результати та часові рамки.** Запроваджуючи щось нове та проводячи зміни існує прагнення в як найшвидший термін отримати результат наших змін. Розуміння того, що досягнення поставлених цілей проекту та зміни по цілях не відбудеться протягом першого місяця. Важко за місяць впровадження проекту зрозуміти результати. Час, який необхідний для того щоб отримати очікувані результати від проекту буде значно довшим ніж очувалося.

З рахування усіх змін та аналізуючи літературні джерела, можна сказати, що зміни стають відчутними після першого виробничого року [29]. Не кожна компанія може мати такий великий проміжок часу та відповідні ресурси, щоб забезпечити рік роботи без явних результатів. Даний проект розрахований на отримання результатів в довготривалому періоді при правильній імплементації та супроводі.

Аналізуючи усі перешкоди та недоліки котрі виникли після початку роботи нової систем, було прийняте рішення тимчасово її припинити для удосконалення. Якщо вчасно не усунути та не пропрацювати проблеми, які виникли на початкових етапах, то з часом вони лише ставатимуть гіршими та більшими. В основі прийняття такого рішення бралися до уваги також фінансові затрати, виникнення можливих негативних відгуків. Жодних підстав не було для того щоб ризикувати довірою та позитивними настроями, які були сформувані в працівників стосовно цього проекту. Збереження позитивного ставлення та закріплення його майбутніми діями щодо виправлення недоліків, було кращим рішенням на користь майбутнього компанії.

Говорячи про зміни, які були впровадженні, необхідно зазначити що ефективними та актуальними вони є не лише для вузькоспеціалізованих виробничих організацій. Можливість оцінити навички, розвивати їх та вдосконалювати є важливим елементом вдалого функціонування багатьох організацій. Компанія робить акцент на оцінці індивідуального внеску

працівника та тому як його робота дозволяє досягти організаційних цілей. Попри те варто також звернути уваги щодо критеріїв згідно яких функціонування системи оплати праці, враховуючи кваліфікаційні навички, має місце для застосування та перспективу успіху.

Оцінити індивідуальний внесок працівника в робочому процесі є інколи важким завданням. Не кожний робочий процес має конкретні критерії індивідуального вимірювання. Зазвичай виробничі процеси оцінюють в загальній сукупності відповідно до виробленої продукції. Загальна система оплати є дієвою, проте не спрямована на те щоб кожного окремого індивіда заохочувати до кращої роботи. Однак важко провести описану оцінку коли робочі процеси є постійно змінні і для досягнення результатів необхідно використовувати щоразу інші навички та вміння. Зважаючи на це варто врахувати, що адаптувати систему оплати праці на основі кваліфікацій в організації, в якій є низка повторюваних процесів та де є присутній конвеєрний тип роботи, є доречніше та має більші шанси на успіх.

В свою чергу дана система буде актуальною для таких організацій, які прагнуть автоматизувати процеси формування та створення бригад. Якщо компанія матиме запит на формування гнучких процесів роботи, незалежність від таких суб'єктивних змінних, які затримують перебіг виробничого процесу та автоматизацію процесів, тоді формування системи оплати на основі кваліфікацій дозволить досягнути бажаного результату.

Організації часто зустрічаються з такими викликами як, пошук нових працівників в процесі росту і розвитку, підвищення рівня лояльності та залученості існуючих персоналу. Варто зауважити, що компанії, які використовують систему оплати відповідно до кваліфікації в процесі свого росту та розвитку, володіють даними, які допомагають правильно оцінити та розвивати існуючих працівників, завдяки чому скоротити потреби в пошуку нового персоналу [30]. Інформація якою володітиме організація щодо навиків та вмінь персоналу дає можливість правильно сформулювати процес розвитку працівника

враховуючи актуальні робочі потреби і плани розвитку. Таким чином система оплата на основі кваліфікації дозволить підприємству не шукати нових працівників, а розвивати та вкладати в розвиток існуючих. Іншою стороною такої системи є те, що розвиток і навчання працівника матиме свою позитивну оцінку з боку персоналу. Розуміння внеску в успіхи компанії та його можливостей стосовно кар'єрного росту формують в працівників вищий рівень лояльності та залученості. Попри те лише зміни системи оплати праці може бути недостатньо для вирішення даних викликів. Кожна організація має свій етап росту, розвитку, специфіку та інші особливості від яких залежить кінцевий результат.

Підводячи підсумки щодо ефективності проекту та оцінюючи ризики, які можуть виникати, менеджмент компанії має змогу прийняти для себе рішення щодо впровадження системи оплати праці на основі кваліфікації. Важливим є розуміння того, що до усіх змін необхідно підходити комплексно. Змінюючи один процес, запускається ланцюг інших змін. Будь яке копіювання процесу буде неефективним та неправильним якщо не будуть враховані специфічні умови кожної конкретної організації, слабкі та сильні сторони і чіткий план сформованих дій. Бажання досягнути ідеального результату інколи заважає правильно оцінити перешкоди і вчасно зупинитися в прагненні до досягнення мети. Відкритість, прозорість, гнучкість та релевантність - критерії якими можна оцінити не лише систему оплати праці, але й будь яку діяльність що спрямована на досягнення позитивного результату.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Таблиця А.1.

Кваліфікаційний лист працівника.

КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ЛИСТ ПРАЦІВНИКА ЦУКЕРКОВОГО ЦЕХУ																											
Категорія	ЦУКЕРНИК										МАШИНІСТ		ОПЕРАТОР														
Знання	Не вимагає специфічних знань										РЕЦЕПТУРИ		ТЕХНІЧНИХ ПРОЦЕСІВ														
Блок	НЕСПЕЦИФІЧНІ										СПЕЦИФІЧНІ																
НАВИЧКА																											
РІВЕНЬ РОЗВИТКУ																											
РОЗВИНУТИЙ																											
ДОВЕРШЕНИЙ																											
ПОЧАТКОВИЙ																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
	фасування начинки та глазури у відповідну тару	подача начинки на продукт	подача глазури на продукт	подача цукерки для покриття глазурю	подача цукерок на пакувальний автомат	вибивання цукерок з форм	пакування шоколадних цукерок в тару та зважування	пакування тари та наліпка етикеток на тару	складання цукерки на харчові форми	фасування цукерок на лінії	відбір шоколадних цукерок з дефектами	нарізка вафельного листа	подача цукерок на вафельний апарат	подача начинки на вафельний лист	подача вафельних листів	зважування вафельного листа	відбір вафельних цукерок з дефектами	пакування вафельних цукерок в тару та зважування	подача сировини в тістомісильну машину	зміна часових режимів в тістомісильній машині	зміна температурних режимів в тістомісильній машині	замішування тіста	включення та виключення основне та допоміжне обладнання лінії №1	включення та виключення основне та допоміжне обладнання лінії №2	включення та виключення основне та допоміжне обладнання лінії №3	зміна температурного режиму в пекарській печі	зміна вологості в пекарській печі

Додаток В

Таблиця В.1

Приклад Нарахування заробітної плати виробничому персоналу цеху цукерок

Нарахування заробітної плати виробничому персоналу цеху цукерок													
ПП	Кі-сть відпрацьованих годин	Кваліфікаційний рівень	Приведена кі-сть частин по квал. рівню	Зважена частка по кваліфікаційному рівню	Кі-сть виробленої продукції, кг.	Частка особистого внеску	Ставка, грн.	Комбінована частка по кв. рівню та особистому	Зважена комбінована частка	Премія	Доплати	Компенсація	Загальна сума ЗП
Працівник 1	156	4,5	1,3	12%	1007	14%	3250	0,02	9%	1 337	250	350	5 187
Працівник 2	174	6,5	1,9	17%	1230	17%	3300	0,03	17%	2 358	200	240	6 098
Працівник 3	183	7	2,0	18%	1430	20%	3250	0,04	21%	2 953	150	165	6 518
Працівник 4	168	3,5	1,0	9%	980	14%	3200	0,01	7%	1 012	250	224	4 686
Працівник 5	134	5,5	1,6	14%	1145	16%	3250	0,02	13%	1 858	100	213	5 421
Працівник 6	176	12	3,4	31%	1342	19%	3250	0,06	33%	4 750	200	325	8 525
Загальна кількість виготовленої продукції					7134								
Сума премії					14268								
<p>Кількість відпрацьованих годин - фактична кількість робочих годин протягом місяця, відповідно до табеля робочого часу</p> <p>Кваліфікаційний рівень - рівень розвитку навичок необхідних для роботи в цеху</p> <p>Кількість виробленої продукції - відносна кількість продукції яку виготовив працівник.</p> <p>Розраховується за формулою:</p> <p>Відносна кількість виготовленої продукції в день (Д1) = Загальна кількість продукції, яка була виготовлена</p> <p>Загальна кількість виготовленої продукції в місяць = Д1+Д2+Д3+....+Дп</p> <p>Частка особистого внеску - Загальна кількість виробленої продукції/відносна кількість продукції, яку виготовив працівник</p> <p>Ставка - визначається відповідно до законодавства і зростає в залежності від стажу роботи працівника.</p> <p>Премія - сума премії залежить від кваліфікаційного рівня та частки особистого внеску</p> <p>Доплати - фіксовані суми доплат за роботи в вечірні зміни, вихідні та за понаднормові години роботи</p> <p>Компенсація - повернення коштів за проїзд в повному обсязі.</p> <p>Загальна сума заробітної плати - сума всіх нарахувань.</p>													

Додаток Г

Таблиця Г.1.

Деталі фінансового розрахунку

Заощадження на рекрутингу	Плинність кадрів до впровадження проекту, люд./квартал	Плинність кадрів після повного впровадження проекту, люд./квартал	Вартість прийняття одного працівника	
	13	6	840	
	Плинність кадрів Очікуванні заощадження	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
		11	9	6
	1 680	1 680	2 520	
Збільшення об'єму виробництва	Кількість до впровадження проекту, кг в рік	Ціна продажу, грн\кг	Ціна Виготовлення, грн\кг	
	480 000	76	65	
	Очікуваний приріст продуктивності Кількість, кг в рік Додаткова вартість виробленої продукції, грн. Очікуваний додатковий прибуток, грн	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
		6%	3%	1,5%
		508 800	524 064	531 925
		2 188 800	1 160 064	597 433
		316 800	167 904	86 471
Зменшення кількості бракованої сировини	Частка бракованої продукції до впровадження проекту	Частка бракованої продукції після	Ціна сировини, грн\кг	
	8,5%	6%	37	
	Частка бракованої продукції Збережена продкція, кг в рік Очікуванні заощадження від збереженої продукції, грн.	1-й Рік	2-й Рік	3-й Рік
		7%	6,5%	6,0%
7 632		2 620	2 660	
	282 384	96 952	98 406	

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізеса І. Управление жизненным циклом корпораций . - вид.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.- 512с.
2. Ван Ассен Марсель, Ван ден Берг Гербен Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер. Вид.: Бином, 2011. - 319с.
3. Відрядна система оплати праці // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998—2004.
4. Горбановська О. Курс Управління компенсацією, конспект - ТОВ Ернст энд Янг, 2016.
5. Димеденко І. Оцінка системи оплати праці та шляхи її удосконалення на промисловому підприємстві / І. Димеденко, К. Димеденко // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(4). - С. 73-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10\(4\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10(4)__18).
6. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.1. Економіка підприємства : навчальний посібник / Небава М. І., Адлер О. О., Лесько О. Й. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 117 с.
7. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.)
8. Закон України «Про оплату праці» – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Клочков А. КРІ и мотивация персонала .вид.: Эксмо; Москва;, 2010 - 103с.Колот А. Мотивация персонала. – вид.: КНЕУ, 2002. – 337с.
10. Коттер Д. Впереди перемен. - вид.: Олимп-Бизнес, 2014. - 256с.
11. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. пос. - К.: Кондор, 2006. - 292 с.
12. Маслоу А. Мотивация и личность. - вид. : Питер, 2016. - 400с.

13. Милкович Джордж, Ньюман Джерри Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. вид.: Вершина, 2005.- 760 с.
14. О. Гетьман, В. Шаповал Економіка підприємства. – К.: ЦНЛ, 2019. – 488с
15. Тарифна система та її елементи [Електронний ресурс] // Економіка праці та соціально-трудова відносина – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/26290/>.
16. Тибінка. Г. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні / Г. Тибінка, О. Сікора, Н. Мартинюк. // ЧИННИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОЇ ЕКОНОМІКИ АГРАРНА ЕКОНОМІКА. – 2017. – С. 120–126.
17. Форми і системи оплати праці. [Електронний ресурс] // Економіка праці та соціально-трудова відносина – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/26285/>.
18. Фурта С. Управление стейкхолдерами проекта: ревизия 5-го издания PMBOK® Guide [Електронний ресурс] / С. Фурта, Т. Соломатина, Т. Хоппл // НАУКА УПРАВЛЕНИЯ. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2524393
19. Christie B. Skills Will Be the New Measure of Base Pay [Електронний ресурс] / BRETT CHRISTIE // WORKSPAN DAILY. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.worldatwork.org/workspan/articles/skills-will-be-the-new-measure-of-base-pay>.
20. Clark P. Incentive Systems: A Theory of Organizations [Электронный ресурс] / P.Clark, J. Wilson//Administrative Science Quarterly. — 1961. — Vol. 6, No. 2. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.jstor.org/stable/2390752>
21. Donald F. Barkman Skill-Based Pay: Design and Implementation, [Електронний ресурс] // 2002, Donald F. Barkman, The Business Center, Oak Ridge, TN. Режим доступу до ресурсу: <http://bizcenter.com/index.php?page=skill-based-pay-excerpt>
22. Folwaczny M. A different way of compensation – Skill-based Pay [Електронний ресурс] / Folwaczny. – 2019 – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.linkedin.com/pulse/different-way-compensation-skill-based-pay-michael-folwaczny/>

23. Gagné M., Wei Tian A., Soo C. Why Employees Don't Share Knowledge with Each Other [Электронный ресурс] / [M. Gagné, A. Wei Tian, C. Soo та ін.] // HBR – Режим доступу до ресурсу: <https://hbr.org/2019/07/why-employees-dont-share-knowledge-with-each-other#>.
24. Gehringer A. 21 Manufacturing KPIs and Metrics Updated for 2021 to Improve Production KPI Performance [Электронный ресурс] / Alan Gehringer // Rhythm Systems – Режим доступу до ресурсу: <https://www.rhythmsystems.com/blog/21-production-kpi-examples-to-improve-manufacturing-performance>.
25. Gerald E What Is Skill Based Pay? [Электронный ресурс] // the Society for Human Resource Management (SHRM) – Режим доступу до ресурсу: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SIOP%20-%20Skill-Based%20Pay,%20FINAL.pdf>.
26. Gupta, N. & Shaw, J. D. 2001. Successful skill-based pay plans. In C. H. Fay , D. Knight , & M. A. Thompson (Eds.), The executive handbook on compensation: Linking strategic rewards to business performance: 513-526. New York: Free Press.
27. Jason D Shaw, Nina Gupta. Success and Survival of Skill-Based Pay Plans [Электронный ресурс] / Jason D Shaw, Nina Gupta, Atul Mitra та ін.] // Journal of Management 31(1):28-49. – 2005. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/247570029_Success_and_Survival_of_Skill-Based_Pay_Plans.
28. Johnston K. How to Motivate Employees in Manufacturing [Электронный ресурс] / Kevin Johnston // Chron. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/motivate-employees-manufacturing-26118.html>.
29. Joseph H. Boyett. The Skill-Based Pay Design Manual / 29. Joseph H. Boyett, Jimmie T. Boyett., 2004. – 142 с.

30. Karcher I. Why More Companies are Turning to Skill-Based Compensation Programs [Электронный ресурс] / Ian Leader – Central Europe Karcher // Aon Rewards Solutions. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://rewards.aon.com/en-us/insights/articles/2019/why-more-companies-are-turning-to-skill-based-compensation-programs>.
31. Mendelow, A.L. Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept,' ICIS 1981 Proceedings, 20 – Режим доступа до ресурсу: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=icis1981>
32. Mitra A. A comparative examination of traditional and skill-based pay plans [Электронный ресурс] / A. Mitra, N. Gupta // Journal of Managerial Psychology. – 2010. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683941111124827/full/html>.
33. Reilly P. Skills Based Pay [Электронный ресурс] / P. Reilly, S. Bevan // New Reward I: Team, Skill and Competency Based Pay – Режим доступа до ресурсу: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/403.pdf>.
34. Simonoff G. Build and benefit from a skill-based pay system [Электронный ресурс] / G. Simonoff, B. Kazar // Plant Services – Режим доступа до ресурсу: <https://www.plantservices.com/articles/2018/build-and-benefit-from-a-skill-based-pay-system/>.