

## Литература

1. Державний комітет статистики України, Головне управління статистики в Одеській області. Основні показники економічного і соціального розвитку міста Одеси за 1990—2005 рр. // Статистичний збірник. — Одеса, 2005. — 185 с.
2. Державний комітет статистики України. Головне управління статистики в Одеській області: Соціально-економічне становище домогосподарств Одеської області у 2005 році // Економічна доповідь. — Одеса, 2006. — 15 с.
3. Державний комітет статистики України. Головне управління статистики в Одеській області: Соціально-економічне становище домогосподарств Одеської області у 2005 році // Соціальні індикатори життєвого рівня населення Одеської області // Статистичний збірник. — Одеса, 2006. — 60 с.
4. Державний комітет статистики України. Головне управління статистики в Одеській області: Соціально-економічне становище домогосподарств Одеської області у 2005 році. Витрати і ресурси домогосподарств Одещини // Статистичний збірник. — Одеса, 2006. — 22 с.
5. Статистичний щорічник України за 2005 рік. — К., 2006. — 1260 с.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2007

УДК:331.103:331.22

*Г. Т. Завіновська*, канд. екон. наук, доц.,  
кафедра управління персоналом КНЕУ імені Вадима Гетьмана

### ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**АНОТАЦІЯ.** Розглядаються питання важливості і значення підвищення ефективності оплати праці в ринкових умовах, розвиток сучасних систем винагороди за працю.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Оплата праці, організація заробітної плати, системи винагороди за працю, преміювання, безтарифна система, участь працівників у прибутку.

Організація оплати праці — це один з найважливіших інструментів, що визначає взаємозв'язок міри праці і міри його оплати. Міру праці визначають кількісні та якісні її аспекти, а міру оплати — прожитковий рівень як вихідний її момент.

Проблеми організації заробітної плати і формування її рівня складають основу соціально-трудових відносин у суспільстві, бо включають нагальні інтереси всіх учасників трудового процесу.

У ринковій економіці, що базується на різноманітних формах власності та господарювання, підвищення матеріальної заінтересованості працівників в ефективній роботі має ґрунтуватися на таких умовах оплати праці, які б максимально стимулювали збільшення обсягу продаж, товарів та послуг, підвищення рівня техніки, освіти і професійної підготовки, удосконалення організації виробництва і праці.

Організація заробітної плати на підприємстві — це система її диференціації і регулювання по категоріях персоналу в залежності від складності виконуваних робіт, а також індивідуальних і колективних результатів праці при забезпеченні гарантованого заробітку за виконання норми праці.

Організація заробітної плати на підприємстві ґрунтується на основі ринкових і ринково-виробничих принципів. Використання ринкових принципів пов'язано з урахуванням зовнішнього середовища.

Ринкові виробничі принципи відображають зв'язок між ринковим середовищем і виробничими процесами. Тобто при їх практичному застосуванні необхідно ураховувати як ринкові закономірності, так і не пов'язані з ринком внутрішні характеристики підприємств.

Спосіб формування заробітної плати кожне підприємство вибирає самостійно або на основі тарифної системи, або на основі безтарифної системи (за винятком організацій бюджетної сфери, в яких здійснюється державне регулювання оплати праці).

Зв'язок заробітку працівників з кількісними і якісними результатами їхньої праці здійснюється за допомогою систем заробітної плати. Раціональний їх вибір і побудова сприяють забезпеченню матеріальної заінтересованості працівників у зростанні продуктивності праці, поліпшенні якості продукції, що випускається, підвищенні її конкурентоспроможності, економії сировини, матеріалів тощо.

Правильне розуміння і повне урахування особливостей, змісту, функцій і принципів організації заробітної плати можуть сприяти побудові науково обґрунтованих моделей і концепцій оплати праці, які заінтересовують працівників у максимальних кінцевих результатах і економічному зростанні.

На етапі розвитку ринкової економіки здійснюється кардинальна зміна соціально-трудових відносин. Система соціального партнерства, що являє собою взаємозв'язаний і узгоджений механізм функ-

ціонування різних видів угод і колективних договорів забезпечують надійні гарантії й ефективне регулювання заробітної плати.

Ринкове регулювання заробітної плати, особливо для осіб, попит на працю яких зменшується, а також для працівників з низькою результативністю діяльності має вирівнюватися державним втручанням у соціальні процеси. Проте, як свідчить досвід зарубіжних держав, це втручання повинно мати непрямий, соціально-орієнтований характер.

Ринкова економіка потребує наявності відваженого механізму договірного регулювання заробітної плати яке є важливою складовою систем соціального партнерства. При цьому державні законодавчі норми виступають як обов'язковий мінімальний рівень для усіх підприємств і конкретизуються на інших рівнях управління з урахуванням фінансових можливостей роботодавців і активності професійних об'єднань.

У сучасних економічних умовах підприємства, реалізуючи свої права самостійності в розробці умов оплати праці працівників, поступово відмовляються повністю або частково від використання загальнодержавних підходів щодо оплати і переходять до розробки автономних тарифних систем оплати праці та інших умов оплати праці, орієнтованих на специфіку конкретних підприємств і їх економічні можливості, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної, регіонах галузевих тарифних угод згідно з чинним законодавством.

Удосконалення тарифних умов оплати праці полягає також у подальшому введенні диференційованих тарифних ставок у межах кожного розряду, оскільки редакція праці не завжди може бути правильно здійснена за допомогою фіксованих коефіцієнтів через те, що опис тарифоутворюючих ознак у тій чи іншій кваліфікаційних групі може бути укрупненим. Тому в дійсності в середині групи мінімальні та максимальні значення ознак можуть помітно відрізнятися як один від одного, так і від середніх значень.

В зв'язку з цим доцільно встановлювати коефіцієнти редукції (тарифні коефіцієнти) у вигляді інтервалів. Формування діапазону тарифних ставок (окладів) у межах кожного розряду як послідовне (неперервне) їх наростання, так і «перекриття». При послідовному наростанні встановлення нижнього значення діапазону кожного наступного розряду (посади) розпочинається з максимального значення попереднього розряду (посади). Проте більш доцільним є використання способу «перекриття», тобто нижня величина діапазону тарифної ставки (окладу) кожного наступного розряду (посади) міститься в діапазоні попереднього, при цьому

ураховувати складність, інтенсивність роботи, відповідальність і якість праці.

Ефективність праці певною мірою визначається діючою системою винагороди за працю. Оцінку ринкової величини винагороди доцільно здійснювати по таких напрямках: оцінювання діяльності кожного працівника; оцінювання змісту і умов праці, її інтенсивності режимів робочого часу; ув'язка заробітної плати з фінансовим положенням підприємства; визначення частки постійної і змінної заробітної плати; формування систем додаткових виплат і соціальних гарантій, які забезпечують більшу стійкість матеріального положення працівника при виникненні особливих обставин.

Однією із важливих тенденцій у розвитку систем заробітної плати можна вважати більш широке розповсюдження колективної оплати праці. Це обумовлено, перш за все, розвитком техніки і технології виробництва, послаблення коопераційних кооперацій і поділу праці, при яких характерною стає бригадна організація праці (особливо у гірничо будівній, газо- і нафтодобувних галузях, лісозаготівельному виробництві тощо), а також апаратурні процеси виробництва (нафтоперероблювальна, хімічна, харчова), а кінцеві результати виробництва є безпосереднім результатом праці працівників.

Для досягнення високої ефективності системи стимулювання трудової діяльності великого значення має преміювання. Практика роботи багатьох підприємств підтверджує, що ефективність системи преміювання досягається при певних умовах: преміальна система повинна включати показники і умови преміювання, при цьому важливо розподілити «вагомість» кожного показника; всі показники і умови преміювання повинні відповідати завданням, які вирішує колектив конкретний працівник, премія повинна реально залежати від зусилля даного колектива, працівника; число показників і умов повинно бути обмеженим; показники і умови не повинні протиречити один одному; при визначенні показників і умов преміювання необхідно ураховувати їх «напруженість», преміювати необхідно лише тих працівників, ті колективи, які безпосередньо можуть впливати на показники преміювання; періодичність виплат премій визначається особливостями організації праці і виробництва характером показників; наявністю обліку результатів діяльності за конкретний період.

В умовах подальшого розвитку науково — технічного прогресу, глобалізації ринків, підвищення значення інновацій великого значення набуває розповсюдження сучасних систем винагороди, які у більшості організацій не витісняють повністю традиційні форми оплати праці, а доповнюють їх.

Найпоширенішими з них є такі системи: безтарифна, контрактна, оцінка заслуг, плата за знання і компетентність та інші.

Успіх діяльності організації на сучасному етапі в багатьох випадках залежить від розвитку персоналу, набуття ним нових знань і компетенцій. Ці тенденції сприяють розповсюдженню системи плати за знання, компетенцію, які орієнтують працівників на набуття нових додаткових навиків, професій, знань, що забезпечує підвищення якості людських ресурсів організації. При цьому визначення цих «знань» повинно виходити із оцінки її стратегічних завдань на певний період часу.

Система плати за знання найчастіше застосовується для працівників, зайнятих регламентованою працею, для яких достатньо легко визначити набір «критичних знань». Для працівників з нерегламентованою діяльністю (менеджерів, інженерно-технічних спеціалістів, наукових працівників) складніше визначити такий набір. Тому більш ефективнішою для оплати їх праці є система плати за компетенцію. Остання являє собою характеристику якостей і навичок людини, які дозволяє їй виконувати певні професійні завдання. Тобто вона не характеризує посаду і переноситься з одного робочого місця на інше разом із працівником.

Ця система відрізняється від оплати праці в залежності від виконуваної роботи тим, що винагороджуються більше трудові навички, ніж виконувана робота, проводиться оцінка трудових навичок працівника, який повинен проходити атестацію. При визначенні оплати праці особливу увагу приділяють трудовому стажу. Зміни в оплаті праці не завжди пов'язані зі зміною роботи, при цьому існує багато можливостей для просування по службі і підвищення заробітної плати.

Введення такої системи стимулює проявлення здібностей працівників; посилює ступінь їх участі у вирішенні організаційних питань тощо. Самі працівники мають більш високий середній рівень оплати праці, високу гарантію зайнятості, а також удосконалену систему компенсацій.

Упровадження цієї системи на підприємстві сприятиме підвищенню продуктивності і якості, зменшення чисельності персоналу і зниження витрат, зниження плинності робочої сили.

Проте запровадження системи плати за знання і компетенцію має певні труднощі, які пов'язані з тим, що перегляд базових окладів відповідно до нових принципів може привести до значних змін у рівні оплати окремих працівників як у бік підвищення, так і зниження. Така ситуація може викликати конфлікт у колек-

тиві. В цьому випадку доцільно залишити незмінними базові оклади, що склалися і застосовувати систему оплати за знання в момент їхнього періодичного підвищення. Окрім того, така система не пов'язана з результатами роботи окремого працівника, структурного підрозділу і організації в цілому, оскільки винагородження здійснюється за потенціал і навички працівника, а не результати. Ці недоліки можна подолати за рахунок поєднання плати за знання і компетенцію для визначення базового оклада з методами змінної оплати (премії, участь у прибутку тощо).

Достатньо складним і не завжди об'єктивним процесом є визначення ступеня розвитку наявності у співробітників певних навичок, знань і компетенцій. Більш об'єктивним цей процес можна зробити шляхом розробки набору критичних навичок, а також методів і критеріїв визначення наявності цих навичок і надання інформації кожному оцінюваному співробітнику.

Системи оплати розробляються диференційовано для окремих груп персоналу і для вирішення певних завдань, цілей.

В умовах переорієнтації розвитку підприємства (структурна перебудова виробництва, упровадження науково-технічного прогресу, нових видів сировини і матеріалів, зміни на локальних ринках товарів і праці) переглядаються і чинні системи оплати праці.

Удосконалення оплати праці здійснюється під впливом організаційно-технічних, соціально-економічних та інших факторів. Окрім того, багато систем передбачають залежність розміру винагороди від досягнутих організацією кінцевих результатів (фонду заробітної плати, прибутку тощо).

У сучасних умовах зростає роль мотивації праці завдяки активному розвитку стратегії залучення і партнерства, поступовому витісненню нею стратегії підпорядкування і жорсткого контролю.

Великого значення для стимулювання праці персоналу набуває його участь у прибутках, тобто розподіл певної частини прибутку підприємства, організації між працівниками. Такий розподіл може здійснюватися у формі грошових виплат або у формі розповсюдження між працівниками акцій підприємства.

Поширення різних форм участі працівників у прибутках обумовлено тим, що найдосконаліші системи індивідуальної або колективної оплати праці не завжди здатні забезпечити заінтересованість працівників у стабільно високих загальних результатах діяльності підприємства. Справедливий, чіткий і зрозумілий для всіх розподіл частини прибутку між власниками, адміністрацією, фахівцями, службовцями і робітниками все більше стає основою

не тільки належного соціально-психологічного клімату, а й подальшого розвитку організації.

Додаткові виплати з прибутків залежать від багатьох обставин, зокрема від рівня витрат на виробництво і цін, конкурентних позицій і фінансової ситуації підприємства тощо.

Як свідчить зарубіжний досвід, частка працівників у прибутках визначається за результатами загальної діяльності підприємства або на основі відносин власності.

У першому випадку системи участі у прибутках трансформуються у такі системи:

- оцінки заслуг;
- стимулювання конкретних обсягів робіт, продажу та ін.;
- участі в прибутках залежно від продуктивності;
- преміальних виплат, бонусів;
- колективного стимулювання.

Участь у власності сприяє заінтересованості працівників у підвищенні ефективності діяльності підприємств, зміцненні його фінансового стану, оновленні виробництва і реалізується здебільшого через надання працівникам акцій «свого» підприємства. Володіння працівниками акціями забезпечує їм одержання відповідних дивідендів, а також сприяє мобілізації особистих збережень громадян для інвестування у виробництво.

У багатьох країнах все більше практикуються аукціони акцій, тобто підписка або продаж акцій за пільговими умовами, проте без права їх продажу протягом кількох років.

Ефективність участі у прибутку полягає в необхідності залучення працівників до управління, процесу прийняття рішень, пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалення виробництва. Працівники повинні самі брати участь у розробленні систем участі у прибутку.

Для подальшого впровадження в Україні системи участі у прибутку необхідно удосконалювати правові та податкові основи. Великі податкові відрахування не заінтересовують підприємства показувати реальну норму прибутку, яка існує при їх ефективному виробництві. Тому і втрачається ефективність виплат з прибутку. Системи участі у прибутках хоча і заохочують працівників у досягненні найкращих загальних результатів, проте не вирішують проблеми ефективного, дійового механізму трудової мотивації на підприємстві, оскільки функціонування, розвиток підприємства залежить від позитивного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

## Література

1. Горелов Н. А. Вознаграждение работников. Компенсационный менеджмент. — СПб., 2007.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу — К.: КНЕУ, 2002.
3. Буряк П. Ю., Карпинский Б. А., Григорьева М. І. Економіка праці й СТВ. — К.: 2004.

Стаття надійшла до редакції 01.02.2007

УДК 331.101

О. В. Заклекта, аспірант,  
Київський національний університет ім. Т. Шевченка

### ЧИННИКИ ТА ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ У ЗАХОДИ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

*АНОТАЦІЯ.* Розглянуто окремі чинники ефективності інвестицій у персонал підприємства. Здійснено аналіз низки показників, що характеризують віддачу від вкладень у людський капітал. Запропоновано взірєць збалансованої системи показників корпоративного людського капіталу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА.** Людський капітал, витрати на людський капітал, ефективність інвестицій у людський капітал, відділ управління людськими ресурсами, збалансована система показників, еквівалент повної зайнятості, додана вартість людського капіталу.

У постіндустріальному суспільстві у період стрімкого розвитку глобалізаційних процесів стає зрозумілим, що саме людина — головне джерело прибутку. Будь-який капітал підприємства, окрім людського, є лише пасивним та бездіяльним ресурсом, що потребує втручання людини з метою створення вартості. Відбувається стрімкий перехід від індустріальної економіки до економіки, що базується на знаннях. У таких умовах основним завданням будь-якого підприємства чи організації є інтеграція знань з метою досягнення стратегічної мети (максимізація прибутку, процвітання, конкурентоспроможність і т. д.). Усе вищесказане підтверджує необхідність інвестування у людський капітал підприємства та визначення показників ефективності таких інвестицій.

Проблеми інвестування у розвиток персоналу підприємств досліджуються в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених: